



Employer Branding

Case Study Techniker Krankenkasse

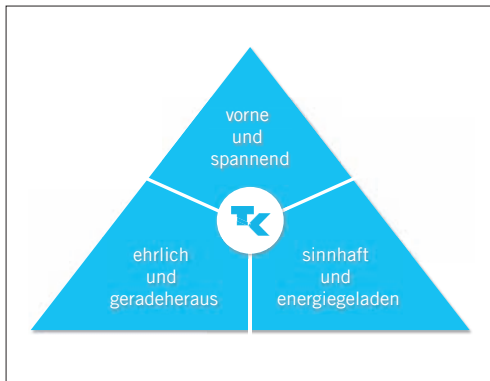
- *Seien Sie versichert, Sie dürfen gespannt sein ...*
- *Interview mit Nils Becker,
Projektleiter Employer Branding, Techniker Krankenkasse (TK)*
- *Die schönste Erfahrung*
- *Die wertvollsten Lerneffekte auf Kundenseite*
- *Die Top-3-Tipps der DEBA*
- *Projektbausteine und -verlauf*

SEIEN SIE VERSICHERT, SIE DÜRFEN GESPANNT SEIN ...

Reicht es, einfach nur besser zu sein? Ein ambitionierter Arbeitgeber hat sich dieser Frage gestellt. Einer, der vier Mal in Folge beim Wettbewerb Great Place to Work unter den Top 3 gelandet ist: Die Techniker Krankenkasse (TK). Dort hat man früh erkannt, dass ein nachhaltig erfolgreicher Arbeitgeber nicht für alle und jeden attraktiv sein muss. Vielmehr gilt es, die kulturell am besten passenden Kandidaten zu erreichen – im Fall der TK stehen vor allem Auszubildende als Kernzielgruppe im Mittelpunkt des Interesses.

Als gesetzlicher Versicherer ist die TK allgemein bekannt. Immer wieder wird sie mit zahlreichen Preisen als ein Vorreiter unter den Krankenkassen gewürdigt. Im Arbeitsmarkt hingegen kann die TK ihre Bekanntheit noch ausbauen. Wichtig ist es, dabei zu vermitteln, dass die Arbeit bei der TK wenig gemein hat mit dem überkommenen Image der Krankenkassen. Die gelten gerade bei Schul- und Hochschulabsolventen als Verwaltungsapparate und damit als bestenfalls mäßig attraktiv.

Die TK hingegen versteht sich als gestaltende Kraft im deutschen Gesundheitswesen. Sie hat Ambitionen, bewegt sich, strebt voran. Daraus resultiert eine Energie, die spürbar ist im Unternehmen und auf bestimmte Persönlichkeiten einen großen Reiz ausübt. Dies erklärt vielleicht die bemerkenswert hohe Loyalität der TK-Mitarbeiter. Nach innen wie nach außen will sich die TK als authentische, wertebasierte Arbeitgebermarke positionieren: Man liebt Klartext, belohnt Leistung und nimmt das Heft des Handelns in die Hand.



Ganz vorne ist es richtig spannend. Das macht uns stolz und treibt uns an. Techniker Krankenkasse: Wir lieben Klartext und halten Wort. Wir schätzen den Wandel. Und arbeiten hier aus voller Überzeugung.

Azubis
 Vom Start weg in bester Position
 Sinnvolles für die Menschen leisten und dabei die Weichen für den Erfolg der Zukunft stellen – mit der TK, die immer wieder den Maßstab setzt.

Studierende
 Krankenkasse von einer neuen Seite entdecken
 Erleben, wie die TK als gestaltende Kraft für ein besseres Gesundheitswesen im Spannungsfeld von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft agiert.

Absolventen
 Vorne einsteigen mit einem Gefühl für das Richtige
 Gestalten, frische Ideen einbringen und loslegen – mit Drive und beflügelt von der TK, zeigen, was man kann.

Berufserfahrene
 Abseits des Gewohnten mehr bewirken
 Neu entdecken, was die spannendsten Seiten an der eigenen Arbeit sind, und im Team der TK ein sinnvolles, ehrliches Produkt vorantreiben – offen, kraftvoll und geradeheraus.

Die Quintessenz des Analyse- bzw. „Trüffel“-Prozesses: Im Fall der TK sind dies drei Eigenschafts-Paare, die als Positionierungsansatz die Grundausrichtung des Employer Brandings vorgeben.

Die Praxis hat gezeigt: Wer die TK nicht von innen kennt, ist von diesem Employer Brand Positioning Statement überrascht.

Für jede Zielgruppe sind andere Aspekte der Positionierung besonders relevant. Deshalb gibt es jeweils eigene Kernbotschaften – die jedoch alle auf die eine Arbeitgebermarke einzahlen.



Von welchem Spirit sollten Menschen erfüllt sein, die zum Arbeitgeber TK passen? Das Kreativkonzept nimmt die Frage wörtlich und vermittelt im Text den Cultural Fit.



Interview mit **Nils Becker**,
Projektleiter Employer Branding,
Techniker Krankenkasse (TK)

„Es ist es uns gelungen, versteckte Potenziale aufzuspüren und unser Arbeitgeberprofil zu schärfen.“

„SIND SIE DAS?“ – DER BLICK IN DEN SPIEGEL DES CULTURAL FIT

Herr Becker, wissen Sie noch, wo Sie Ihren ersten Arbeitstag bei der TK verbracht haben?
Aber sicher. Das war in Berlin, bei der DEBA. Mein Einstieg bei der TK fiel genau in die Zeit, als wir unser Employer Branding Projekt auf die Schiene brachten. Die Führungskräfte im Personalmanagement haben dies stark unterstützt. So haben wir uns frühzeitig als Arbeitgeber positioniert, während andere noch versuchen, ihre Claims abzustecken.

Dieser Vorsprung kommt uns heute zugute, denn die Stellenbesetzung beginnt, schwieriger zu werden.

In welchen Bereichen?

Vor allem bei den Auszubildenden – denn die guten werden weniger. Estens aus demografischen Gründen, zweitens wegen der Ausbildungsfähigkeit, die auf breiter Front nachlässt, und drittens wegen der Konkurrenz, zu denen Krankenkassen, aber auch Banken und die öffentliche Verwaltung zählen.

Hinzu kommt das vermeintlich langweilige Image der von uns angebotenen Lehrberufe, etwa Sozialversicherungsfachangestellter oder Kaufmann im Gesundheitswesen. Vordergründig klingt das nicht wirklich spannend.

Aber eben nur vordergründig ...

... weil wir gar kein dröger Verwaltungsapparat sind, sondern viel dynamischer und gestaltungsfreudiger, als Außenstehende es bislang ahnen. Wir wollen daher ein neues, ebenso attraktives wie authentisches Bild unserer Arbeit nach außen vermitteln. Dazu haben wir aber erst einmal in das Unternehmen hineingehört. Der identitätsbasierte Ansatz zum Employer Branding war dafür der ideale Weg.

Besonders wichtig war uns zu erfahren, wie die TK als Arbeitgeber von den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen wird. Wir sind ganz offen an die Analyse herangegangen. Dabei ist es uns gelungen, versteckte Potenziale aufzuspüren und unser Arbeitgeberprofil zu schärfen.

Als wir dann erste Zwischenergebnisse intern kommunizierten, bekamen wir viel Zuspruch von allen Seiten.

Auch von den Corporate Branding Verantwortlichen?

In denen hatten wir von Beginn an echte Mitstreiter gefunden. Durch kontinuierliche, enge Abstimmung mit dem Markenkern der Unternehmensmarke haben wir das Vertrauen gestärkt, dass unter unserer Federführung keine Parallelmarke entsteht.

Wie steht denn Ihr Vorstand zum neuen Employer Branding?

Unser Vorstand hat uns einen großen Vertrauensvorschuss geschenkt. Wir hatten freie Hand für die Entwicklung. Erst mit dem fertigen Kreativkonzept in der Hand sind wir zum Vorstand gegangen. Möglich war das nur, weil wir auf die Ergebnisqualität bauen konnten – nicht zuletzt dank des Prozessmodells der DEBA.

Tatsächlich fiel das Votum unseres Vorstands rundum positiv aus. Überzeugend war, wie gut der Arbeitgeberruftritt zu Unternehmen und Marke TK passt. Und dass die Positionierung von innen heraus entwickelt wurde. Auch die externe Marktforschung hat auf diesen identitätsbasierten Ansatz sehr positiv reagiert.

Mit dieser Ermutigung im Gepäck haben wir im November 2009 einen Test beim Absolventen-Kongress gestartet – also bewusst noch nicht bei der Hauptzielgruppe Azubis, sondern bei Hochschulabsolventen. Ein Erfolg auf ganzer Linie.

Setzt sich dies auch im Unternehmen fort?

„Absolut“ da können sie hier jeden Kollegen fragen. Viele bestätigten von sich aus, dass der Arbeitgeberruftritt mit ihrer Sicht auf die TK übereinstimmt. In einigen Bereichsleiterbüros

hängen beispielsweise Poster mit unserem Key Visual, der Text-Silhouette des ‚Wortmenschen‘. Zu dem Motiv bekommen wir ständig Anfragen oder Anregungen. Die einen möchten Aufkleber, die anderen Schlüsselanhänger. Inzwischen ist der Wortmensch zu einem regelrechten „Markenbotschafter“ geworden. Extern, aber eben auch in der internen Implementierung.

Was hätten Sie im Rückblick lieber anders gemacht?

Unser Weg war, absolut selbstherrlich unser kulturelles Selbstverständnis zu definieren und die strategisch stichhaltigen Aspekte zum Maßstab für unser Verhalten zu machen. Daran würde ich ebenso wenig etwas ändern, wie an unserer Art diesen Cultural Fit als Filterkriterium zu kommunizieren. Dann soll jeder für sich die Frage beantworten, die den Text unserer Personalanzeigen abschließt: Sind Sie das? Finden Sie sich wieder in dem, was wir da beschreiben?

Wenn ich das so Revue passieren lasse ... was würde ich anders machen? Ganz ehrlich? Nichts.

TECHNIKER KRANKENKASSE, DEUTSCHLAND

„Die TK ist die modernste und leistungsfähigste Krankenkasse Deutschlands.“ Dieses Leitbild prägt die Unternehmenskultur der TK. Es bestimmt ihren Umgang mit 7,4 Millionen Versicherten und 11.500 Beschäftigten an über 200 Standorten. Ihre Arbeit hat der TK zahlreiche Preise und den Ruf als Deutschlands beste Krankenkasse (Preis des Deutschen Instituts für Service-Qualität – Focus Money 47/2009) eingebracht – und den eines hervorragenden Arbeitgebers.

So zeigte die letzte Mitarbeiterbefragung: Neun von zehn Angestellte sind mit der TK als Arbeitgeber überaus zufrieden. Aus diesem Grund ist das Traditionsunternehmen mit über 125-jähriger Geschichte mehrfach als einer der besten Arbeitgeber Deutschlands von Great Place to Work ausgezeichnet worden.



Techniker Krankenkasse
Gesund in die Zukunft.

Die schönste Erfahrung

„Man hat schon im laufenden Entwicklungsprozess gemerkt: Unser Employer Brand bleibt nicht Theorie. Da entwickelt sich etwas organisch. Ein authentisches Spiegelbild der TK als Arbeitgeber. Das haben intern dann immer mehr Kollegen gespürt und sich eingebracht. So hat das Projekt einen richtigen Flow bekommen. Das mitzuerleben, hat mir Viel gegeben.“

Nils Becker

DIE WERTVOLLSTEN LERNEFFEKTE

Auch in dezentral aufgestellten Organisationen ist es möglich, gemeinsam geteilte Werte und Kulturgüter aufzuspüren, die das Besondere und Unterscheidende eines Arbeitgebers übergreifend prägen. Auch im Fall der TK hat sich gezeigt: Dezentral heißt nicht weniger homogen. Allerdings stoßen dezentral organisierte Unternehmen auf besondere Herausforderungen: In der internen Implementierung der Arbeitgeberpositionierung, ihrer organisationalen Verankerung (Internes Employer Branding) und in der Sicherstellung eines konsistenten Rollouts der Recruitingaktivitäten aller Niederlassungen.

DIE TOP-3-TIPPS DER DEBA

1. „Lieber mehr als zu wenig Feedback“ geben, über Ergebnisse und Zwischenstände informieren. In den meisten Organisationen wird eine transparente Projektkultur geschätzt. Auch vom Management, wenn es darauf bauen kann, dass die Arbeitgebermarke „von innen heraus“ entstanden ist.
2. Ein Employer Branding Prozess ist Markenbildung und ruft daher regelmäßig die Markenverantwortlichen auf den Plan. Diese sollten im Vorfeld eingebunden werden, um ein reibungsloses Zusammenspiel der Unternehmensmarke und der Arbeitgebermarke zu gewährleisten.
3. Wer sich als Arbeitgeber selbst ständig lobt und seine HR-Angebote preist, bietet nicht, was die Zielgruppen am meisten interessiert: eine authentische Orientierung. Ein Perspektivenwechsel hilft, dafür die richtigen Botschaften zu finden.

PROJEKTBAUSTEINE UND -VERLAUF

PROJEKTZEITRAUM 2008/2009

- Analyse von Arbeitgeberruftritt und Positionierung im Wettbewerb sowie Dokumentenanalyse
- Ermittlung positionierungsrelevanter Aspekte durch „Trüffel“-Workshops mit internen Fokusgruppen sowie durch Stakeholder- und Management-interviews
- Positionierungsstrategie: strategischer Ansatz und Chancenkorridore für die Arbeitgeberpositionierung
- Employer Brand Positioning Statement (zentrale Arbeitgeberpositionierungsaussage)
- Unique Employment Proposition (Besonderer Wettbewerbsvorteil der TK)
- Cultural Fit (Kulturelle Mitarbeiterpassung)

Die Positionierungsstrategie wurde durch Mitarbeiter intern validiert und zur Grundlage für die Definition der Arbeitgeberpositionierung.

Diese umfasst folgende Bausteine:

Um die Arbeitgeberpositionierung den einzelnen Zielgruppen differenziert vermitteln zu können, wurde ein Set spezifischer Botschaften formuliert. Beide Komponenten zusammen bildeten die strategischen Leitplanken für die Entwicklung des Kreativkonzepts durch die Agentur Etwas Neues entsteht, deren Arbeit intensiv durch die DEBA begleitet und hinsichtlich Positionierungspassung regelmäßig überprüft wurde.

Wir beraten und begleiten Unternehmen auf Ihrem Weg zur glaubwürdigen Arbeitgebermarke mit der selben Begeisterung, mit der wir Menschen, die sich für Employer Branding interessieren, weiterbilden und vernetzen.

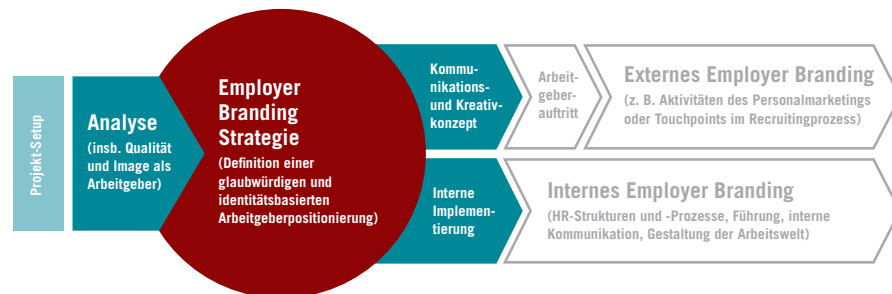
Auf der ständigen Suche nach Gleichgesinnten laden wir auch Sie herzlich ein, in unserem Expertenkreis mitzuwirken.

Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) ist eine Management- und Markenberatung für Arbeitgeberattraktivität. Sie ist auf die Entwicklung von Arbeitgeberpositionierungen spezialisiert und darin Marktführer in Deutschland.

Mit ihren 24 Beratungs- und Weiterbildungsangeboten bildet sie die gesamte Employer Branding Prozesskette ab. Die DEBA vereint Forschung, Beratung, Qualifizierung und Vernetzung unter einem Dach. Bei ihr arbeiten Markenexperten, HR-Fachleute, Strategieberater und Organisationspsychologen immer Hand in Hand.

35% ihrer Einnahmen und Ressourcen investiert die DEBA in die Fundierung und Weiterentwicklung des Employer Brandings.

DER WEG ZUR ARBEITGEBERMARKE



EMPLOYER BRANDING DEFINITION

Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.

Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.
DEBA 2006, Fassung vom 14. April 2007

Deutsche Employer Branding Akademie GmbH

Zentrale Berlin:
Friedrichstraße 200
D-10117 Berlin

Fon +49-(0)30-800 93 20 80
Fax +49-(0)30-800 93 20 10

Repräsentanz München:
Nymphenburger Straße 4
D-80335 München

Fon +49-(0)89-208 027-293
Fax +49-(0)89-208 027-450

welcome@employerbranding.org
www.employerbranding.org

© DEBA, Berlin 2010 · Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der DEBA GmbH.

Grafik Design:
mm design, mario moths, Marl