

Foto: zVg SBB



Fallbeispiel SBB: Der Aufbau einer Arbeitgebermarke in zehn Schritten

Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) zeigt zusammen mit den SBB auf, wie ein Unternehmen einen Employer-Branding-Prozess gestaltet, der sowohl für (potenzielle) Mitarbeitende als auch für die Geschäftsleitung zu einem gewinnbringenden Resultat führt.

1. Machen Sie den «Cockpit-Check»: Leiten Sie Ihre Projektziele aus der Unternehmens- und Personalstrategie ab. Berücksichtigen Sie die Unternehmensmarke, sie ist Ihre strategische Leitplanke.



Wolf Reiner Kriegler

ist Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA), Berlin. Sein Schwerpunkt liegt auf der Positionierung von Unternehmensmarken und der internen Markenbildung. Seit 2001 beschäftigt er sich intensiv mit der Entwicklung von Arbeitgebermarken. 2006 gründete er die Deutsche Employer Branding Akademie mit Sitz in Berlin.

Von Beginn an stellten die SBB die Arbeitgeberpositionierung in den Kontext ihrer HR- und Markenstrategie. Im Vorfeld definierten sie die Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele. Ihren Fokus legten die SBB dabei auf einen einheitlich ausgerichteten Arbeitgeberruftritt, der das «Produkt Arbeitsplatz» auf allen Plattformen klar und strategisch positioniert.

2. Setzen Sie sich an den runden Tisch: Sorgen Sie von Anfang an für die anhaltende Aufmerksamkeit des Topmanagements und wichtiger Stakeholder. Vernetzen Sie HR und Marketing.

Bei den SBB ist der HR-Bereich für den Prozess der Arbeitgeberpositionierung verantwortlich. Dieser agiert aber im Schulterschluss mit der Markenführung. Darüber hinaus wurde – als «kritisches Gewissen» – ein interdisziplinäres Soundingboard installiert, um in jedem Entwicklungsschritt kontinuierlich Feedbacks zu erhalten.

3. Erkunden Sie das Umfeld: Untersuchen Sie den Arbeitsmarkt und Ihre Wettbewerber, studieren Sie Benchmarks und betrachten Sie Ihre externen und internen Zielgruppen.

Begleitet von der DEBA, führten die SBB eine Statusanalyse zum Arbeitgeberruftritt durch. Bei dieser Standortbestimmung wurden die HR-Website und andere HR-Medien auf den Prüfstand gestellt und mit dem Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt verglichen. Zudem wurde die faktische Arbeitgeberqualität auf positionierungsrelevante Aspekte abgeklöpft.

4. Gehen Sie auf «Trüffelsuche»: Prüfen Sie die Positionierungstauglichkeit verschiedener Aspekte Ihrer Arbeitgeberqualität im Abgleich mit Zielen und Werten. Wo liegen Chancen und Risiken? Entwickeln Sie eine Positionierungsstrategie und testen Sie diese intern auf ihre Glaubwürdigkeit.

Bei den SBB wurde der «Trüffel»-Prozess mehrstufig gestaltet. Die Grundlage bildeten sieben Mitarbeiter-Fokusgruppen, in denen sich die interne Vielfalt widerspiegelte. Geleitet wurden sie von systemisch ausgebildeten Moderatoren der DEBA.

Aus 14 Managementinterviews wurden verschiedene Aspekte der Arbeitgeberattraktivität ermittelt. Und daraus wiederum jene, die (als Chance oder als Barriere) besonders positionierungsrelevant sind, herausgefiltert. So entstand eine «kulturelle Landkarte» der SBB-Welt mit allen Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Die Chancenaspekte wurden nach drei Kriterien evaluiert, was die Formulierung einer ersten, weiter zugespitzten Positionierungsstrategie ermöglichte. Diese wurde mit den Anforderungen der SBB-Markenführung abgeglichen.

5. Gehen Sie in sich: Entwickeln Sie Identität und Werte der Arbeitgebermarke. Stimmt das «offizielle Selbstbild» auch wirklich mit der gelebten Realität überein?

Den internen «Reality-Check» bezüglich Positionierungsstrategie machte das Team von SBB und DEBA mit zwei Validierungsrunden bei Mitarbeitenden sowie mit den Feedbacks aus dem Sounding-

Fortsetzung Seite 42

«Es ist matchentscheidend, die Mitarbeitenden einzubeziehen»

Stephanie Anderegg, Leiterin des Kompetenzzentrums Personalmarketing bei den SBB, und Wolf Reiner Kriegler, Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie, über die Meilen- und Stolpersteine eines Employer-Branding-Projektes.

Die Marke SBB ist schweizweit bekannt. Warum war es nötig, ein Employer-Branding-Projekt anzupacken?

Stephanie Anderegg: Weil wir noch nicht in ausreichendem Mass als das spannende, hochmoderne Reise- und Transportunternehmen gesehen werden, das wir sind. Wer die SBB für ein Unternehmen hält, bei dem man eine ruhige, immer gleiche Kugel schieben kann, der irrt gewaltig. Diese Vorstellung ist so weit von der Realität entfernt wie eine Dampflokomotive vom heutigen Stand der Loktechnik.

Wir wollen im Arbeitsmarkt so wahrgenommen werden, wie wir wirklich sind. Und wir wollen unserem Arbeitgeberauftritt, basierend auf der SBB-Markenstrategie, eine strategische, auf unsere Arbeitsrealität bezogene Grundausrichtung geben. Darin waren sich alle Beteiligten einig, als wir 2009 das Projekt vorbereiteten.

Sie haben das Projekt bereits Anfang 2009 begonnen?

Stephanie Anderegg: Ja, denn es ist wichtig, sich Zeit für eine authentische Arbeitgeberpositionierung zu nehmen. Es lohnt sich, die Projektziele und den Projektrahmen klar zu definieren und die internen Stakeholder ins Boot zu holen. Daneben ist es matchentscheidend, die Mitarbeitenden in den Prozess einzubeziehen. Wenn Sie den Kern heraus Schälen wollen, der ein Unternehmen als Ar-

beitgeber charakterisiert, brauchen Sie mehr als ein paar Meetings.

Was war das Spezielle am Aufbau der Arbeitgeberpositionierung für die SBB?

Reiner Kriegler: Die SBB leben von einer ungeheuren Vielfalt. Hier treffen die unterschiedlichsten Berufsgruppen, Qualifikationen und Aufgabengebiete aufeinander. In jeder Hinsicht ein multidimensionales Unternehmen. Als Employer-Branding-Experten sind wir immer auf der Suche nach dem verbindenden, Kultur und Identität des Arbeitgebers prägenden Element. Diese «Trüffel» in grossen und sehr heterogenen Organisationen wie den SBB zu suchen, ist immer wieder etwas Besonderes; sie dann zu finden, immer wieder ein tolles Erlebnis.

Wie haben die Mitarbeitenden auf die erarbeitete Positionierung reagiert?

Stephanie Anderegg: Die Inhalte unserer Positionierungsaussage treffen auf breite Zustimmung. Natürlich ist die Erwartung, dass am Ende alle vor Freude in die Hände klatschen, übertrieben. Aber eine vorwärtsweisende Positionierung muss in den Köpfen erst einmal arbeiten.

Aus den Feedbacks weiss ich, dass das Konzept gut ankommt, weil es nicht nur als mutiger Schritt nach vorne betrachtet wird, sondern gleichzeitig als Wertschätzung der Mitarbeitenden.

Welchen Rat geben Sie HR-Managern, die in ihrem Unternehmen einen Employer-Branding-Prozess starten wollen?

Stephanie Anderegg: Gewinnen Sie frühzeitig wichtige Führungskräfte und Meinungsbildner für den Prozess. Involviere Sie die Markenverantwortlichen ins Projektteam, denn die Arbeitgeberpositionierung muss aus der Unternehmensmarke abgeleitet werden. Gut funktioniert hat bei uns auch die Konstellation eines



Stephanie Anderegg

kleinen Projektteams und eines grösseren Soundingboards. Letzteres war das kritische Gewissen des Projekts, bei dem noch andere HR-Kollegen, die Unternehmenskommunikation und Linienvertretende hinzustiegen. Die Milestone- und Richtungsentscheidungen fielen in einem strategischen HR-Gremium und in Absprache mit der Unternehmenskommunikation. Der Einbezug der Mitarbeitenden bei der «Trüffelsuche» und auch später wieder beim Validieren ist für mich der grösste Erfolgsfaktor.

Und Sie, Herr Kriegler?

Reiner Kriegler: Wer eine gute Arbeitgebermarke werden will, darf eine Arbeitgeberpositionierung nicht als Marketing- oder Kommunikationsthema behandeln. Die Entwicklung einer passenden Arbeitgeberpositionierung und ihre auch langfristig erfolgreiche Implementierung ist vielmehr ein Prozess der Organisationsentwicklung. Die Schlüsselfragen lauten daher: Wie hole ich mein Topmanagement richtig ins Boot? Woran würde ich erkennen, dass das Projekt erfolgreich war? Was und wer kann die Positionierung fördern oder hemmen? Wie setze ich die Mitarbeitergruppen für die qualitative Analyse richtig zusammen?

Interview: Sandra Escher Clauss

Fortsetzung von Seite 40

board. Dabei wurde der Ansatz im Wesentlichen bestätigt. Gleichzeitig wurden wertvolle Hinweise für die Ausformulierung der Arbeitgeberpositionierung gewonnen. Sie tragen dazu bei, dass alle Zielgruppen eine einheitliche und strategiekonforme Sicht auf die Arbeitgeberin SBB entwickeln können.

6. Treiben Sie sich selbst auf die Spitze: Entwickeln Sie ein prägnantes Employer Brand Positioning Statement. Die Unique Employment Proposition (UEP) bringt auf den Punkt, was Sie als Arbeitgeber besonders macht. Der «Cultural Fit» definiert, wer kulturell und persönlich zu Ihnen passt.

Die Arbeitgeberpositionierung umfasst neben der zentralen Positionierungsaussage (Employer Brand Positioning Statement) die Definition des besonderen Wettbewerbsvorteils der SBB als Arbeitgeberin und die Definition des Cultural Fit.

7. Geben Sie sich ein Gesicht: Entwickeln Sie ein Kreativkonzept. Planen und priorisieren Sie die operativen Massnahmen. Erst jetzt kommen Agenturen zum Zuge. Suchen Sie sich die Richtige.

Zurzeit erarbeiten die SBB in Zusammenarbeit mit der DEBA ein Konzept zur Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung.

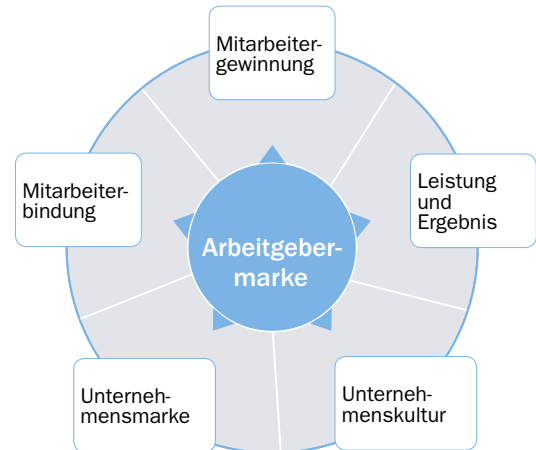
8. Messen Sie Ihren Erfolg: Definieren Sie Erfolgsfaktoren und starten Sie die Evaluation.

Bereits zu Beginn des Employer-Branding-Prozesses wurden Ziele definiert, die als Grundlage von Evaluationskriterien dienen können. Eine regelmässige Evaluation wird aber erst mit der Implementierung der operativen Employer-Branding-Massnahmen möglich sein.

9. Externes Employer Branding: Starten Sie die Kommunikation und machen Sie die Arbeitgebermarke in allen «Touchpoints» des Gewinnungsprozesses konsistent erlebbar.

Mit ihrer Arbeitgeberpositionierung haben die SBB optimale Voraussetzungen für eine einheitliche und wirkungsmächtige Arbeitgebermarke geschaffen und somit eine Modernisierung in den Recruiting-Märkten erreicht, die Attraktivität bei den Wunschzielgruppen gesteigert und die Bewerberpassung verbessert.

10. Internes Employer Branding: Passen Sie HR-Strukturen und -Prozesse, Führung, interne Kommunikation sowie Gestaltung der Arbeitswelt an die Arbeitgeberpositionierung an. So sorgen Sie nicht nur für ein konsistentes Erleben der Positionierung in Ihrem Unternehmen, Sie verbessern auch kontinuierlich Ihre Arbeitgeberattraktivität.



Employer Branding: Wirkungskreis

Quelle: DEBA, Berlin 2007

Der Kreis schliesst sich: Die SBB haben ihre Arbeitgeberpositionierung von Beginn des Projekts an eng mit der SBB-Markenführung abgestimmt und dadurch gewährleistet, dass diese konsistent mit der SBB-Markenstrategie ist. Zudem wurde die Arbeitgeberpositionierung bei den neu erarbeiteten HR-Prozessen und -Instrumenten involviert.

Wolf Reiner Kriegl

Am 22. Juni 2010 sowie am 30. November 2010 organisiert die ZfU HR-Academy und die Deutsche Employer Branding Akademie, Berlin, eine Denkwerkstatt zum Thema Employer Branding. Weitere Informationen sind erhältlich bei Romeo Ruh, Leiter HR-Academy, romeo.ruh@zfu.ch