

Das Besondere liegt in der Vielfalt

Vom Geologen über den Finanzfachmann bis zum Schadensjuristen – für sein Rückversicherungsgeschäft braucht Munich Re eine Vielzahl hoch qualifizierter Spezialisten. Um diese im Vergleich zu Wettbewerbern besser und zielgerichteter ansprechen zu können, entwickelte der Rückversicherer eine neue Arbeitgeberstrategie. In dessen Zentrum steht ein einzelner Markenwert.



Munich Re beschäftigt weltweit rund 47 000 Mitarbeiter, von denen circa 13 000 im Rückversicherungssegment tätig sind. Alleine am Standort München erhält das Unternehmen jährlich Bewerbungen im fünfstelligen Bereich. Daher könnte man sich fragen: Wozu braucht ein derart etabliertes Unternehmen überhaupt eine strategische Arbeitgeberpositionierung? Muss es seinen (künftigen) Arbeitnehmern noch vermitteln, wofür es als Arbeitgeber steht, was es bietet und erwartet? Die über 130-jährige Geschichte sollte für sich sprechen. Bis zu einem gewissen Grad ist das auch so. Durch den zunehmenden Fachkräftemangel und veränderte Kompetenzanforderungen muss sich jedoch auch ein Unternehmen wie Munich Re intern und extern positionieren.

Die Mehrheit der Bewerber besteht aus Akademikern – vor allem Wirtschaftswissenschaftlern, Mathematikern, Juristen und Ingenieuren. Den größten Bedarf an Mitarbeitern gibt es in den für das Rückversicherungsgeschäft spezifischen Berufsgruppen Underwriter, Client Manager sowie bei den Schadensjuristen und -ingenieuren, den sogenannten Claim Managern. Weltweit gibt es nur wenige Experten, die in diesem Bereich arbeiten und auch an Hochschulen können diese Berufsbilder kaum erlernt werden. Deshalb ist es eine besondere Herausforderung,

die Stellen mit Fachkräften zu besetzen, die Risiko-Know-how und entsprechende Fachexpertise mitbringen.

Um diese Potenziale besser zu erreichen und die bestehenden Mitarbeiter zielgerichtet entwickeln und binden zu können, war es notwendig, eine globale Arbeitgeberpositionierung für die gesamte Rückversicherungsgruppe zu entwickeln.

Ist-Analyse als Ausgangspunkt

Dazu wurde vor dem Projektstart im Sommer 2008 ein interdisziplinäres und internationales Projektteam zusammengestellt: Hier kamen Mitarbeiter aus HR, der Kommunikationsabteilung und Change Management aus der Münchener Zentrale sowie die weltweiten HR-Regionalleiter zusammen. Ergänzend wurde ein Lenkungsausschuss, bestehend aus Vorständen und Bereichsleitern, etabliert. Besonders wichtig war, das Projekt eng mit der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens zu verzahnen.

Am Anfang war eine Ist-Analyse nötig, um Marke, internes und externes Image, Wettbewerbsumfeld und Zielgruppen zu verstehen. Dazu musste Munich Re viele Fragen beantworten:

- Wer ist Munich Re?
- Welche Zielgruppen hat das Unternehmen?
- Wofür steht die Marke?

- Wie ist die Marktposition?
- Wer sind relevante Wettbewerber?

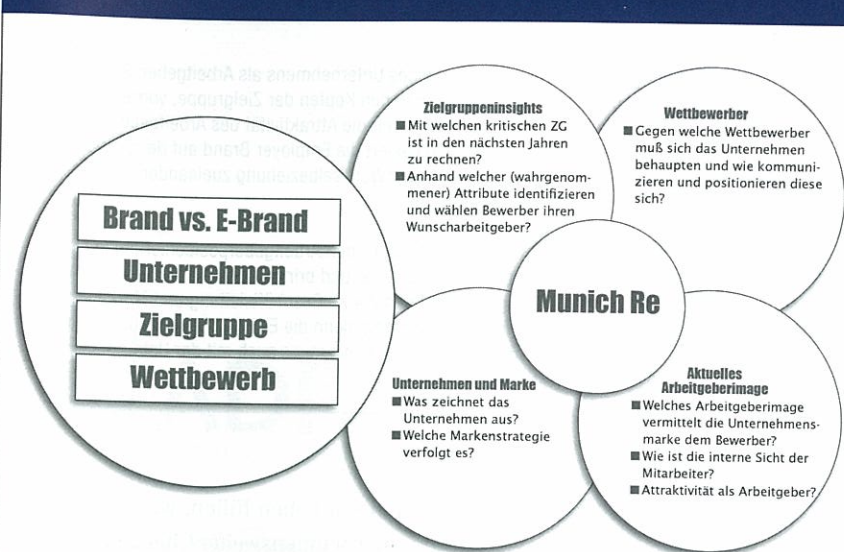
Für eine objektive Analyse der Antworten und um aus den Ergebnissen eine glaubwürdige und richtungsweisende Positionierungs-Strategie herauszuarbeiten, wurde die HR Marketing-Agentur Milch & Zucker zur Beratung zu dem Projekt hinzugezogen. Bei der Analyse lag, neben der Untersuchung zahlreicher Materialien, ein besonderes Augenmerk auf Telefoninterviews mit knapp 100 Mitarbeitern im In- und Ausland. In diesen wurde unter anderem danach gefragt, inwiefern das Bild des Arbeitgebers Munich Re, das vor der Einstellung bestand, mit dem übereinstimmt, das sich nach einiger Zeit im Unternehmen ergab. In Ergänzung dazu erfolgte eine zweitägige On-the-Job-Analyse, bei der die Agentur die Gelegenheit hatte, das Unternehmen durch eine Führung, ausführliche Einzelinterviews mit Mitarbeitern direkt an ihrem Arbeitsplatz und Gespräche mit Projektverantwortlichen besser kennenzulernen.

Zentrale Werte ermitteln

Die Werte einer Employer Value Proposition (EVP) zu definieren und in der Organisation zu verankern, hat einen doppelten Zweck: Einerseits dienen die Werte dazu, externe Zielgruppen anzuziehen.

Vier Analysefelder einer Arbeitgebermarke

Abbildung 1



Bei der Analyse der eigenen Positionierung als Arbeitgeber musste sich der Rückversicherer Munich Re intensiv mit vier Aspekten beschäftigen.

Andererseits sollen sie durch ihr Versprechen die vorhandenen Mitarbeiter motivieren und binden sowie Erwartungen vermitteln, die die Unternehmensstrategie und den Kulturwandel unterstützen. Die Analyse ergab, dass sich die Arbeit beim Rückversicherer durch eine Vielfalt an Themen und Aufgabenfeldern auszeichnet. Wenn es gilt, die Risiken des Klimawandels oder von Großveranstaltungen wie der Fußball-WM einzuschätzen und anschließend entstandene Schäden zu analysieren, sind die unterschiedlichsten Kompetenzen gefragt. Daraus ergibt sich eine Bandbreite an Stellenprofilen und es eröffnen sich Karrieremöglichkeiten, die nicht jedem bewusst sind. Die in der Analysephase

herausgearbeiteten Attribute des Arbeitgebers wurden mit den Erwartungen der Zielgruppen und der Unternehmensleitung abgeglichen. Daraus entstanden folgende Employer Value Proposition-Werte:

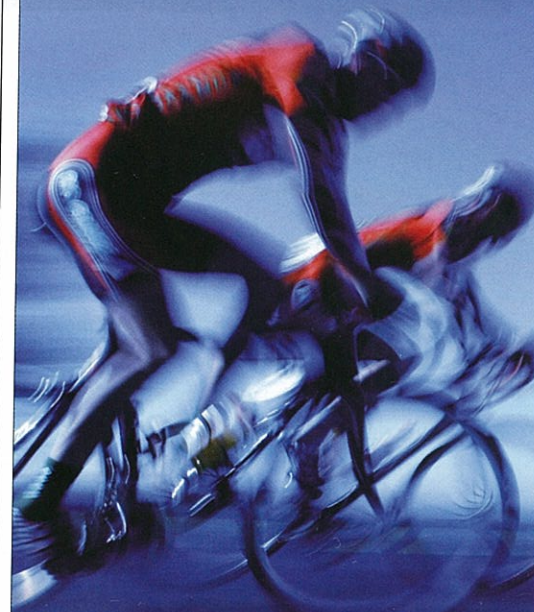
- interdisziplinäre Kompetenz,
- vielfältige Aufgaben,
- persönliche Entwicklung,
- wertorientierte Kultur.

Es handelt sich bei diesen Werten um die, die derzeit und in absehbarer Zukunft die relevanten Zielgruppen ansprechen, den Rückversicherer weltweit auszeichnen und das Unternehmen von Wettbewerbern abheben sollen. Sie verkörpern den Deal zwischen Arbeitgeber und (künftigen) Mitarbeitern, also den Kern des-

Die Employer Value Proposition der Munich Re

Info

„Ihre Aufgabe: Mit herausragender Kompetenz Zukunft gestalten. Die unserer Kunden. Die von Munich Re. Und natürlich Ihre eigene. Ihre Chance: Im Umfeld von Exzellenz vorausdenken und wachsen. Erleben Sie die außergewöhnliche Vielfalt individueller Fähigkeiten, herausfordernder Aufgaben und was es bedeutet, in einem ambitionierten und wertschätzenden Arbeitsumfeld immer einen Schritt voraus zu sein.“



Bestzeit.

Mit ISGUS Zeiterfassung!

Arbeitszeiten immer
in der richtigen
„Übersetzung fahren“!

Entlastung von Routineaufgaben. Die Flexibilität, alle nur erdenklichen Arbeitszeitmodelle frei zu gestalten. Entscheidungsrelevante Daten und Informationen aus der Zeiterfassung auf Knopfdruck. Auch im Web.

Zeiterfassung
Personaleinsatz
Betriebsdatenerfassung
Zutrittskontrolle

ISGUS GmbH

Oberdorfstraße 18 - 22
 D-78054 Villingen-Schwenningen
 Tel. + 49 7720 393-0
 Fax + 49 7720 393-184
 info@isgus.de

ISGUS

UNTERNEHMENSGRUPPE

www.isgus.de

sen, was das Unternehmen verspricht und was es von seinen Angestellten einfordert.

Fokus auf einen Kernwert

Um eine leichtere Differenzierung vom Wettbewerb und eine zielgerichtete Kommunikation zu ermöglichen, hat die Agentur empfohlen, bei der Marktpositionierung einen dieser vier Werte in den Mittelpunkt zu stellen. Dies war deshalb wichtig, weil gerade Unternehmen im B2B-Bereich mit limitierter Sichtbarkeit bei Bewerbern die Wahrnehmungs- und Einprägsamkeitsgrenze nur überschreiten können, wenn sie sich konsequent fokussieren. Anhand der durchgeführten Analysen hat sich der Wert „interdisziplinäre Kompetenz“ als der Kernwert der Munich Re herauskristallisiert. Denn die Vernetzung von Experten aus den unterschiedlichsten Bereichen, von Geologen über Ingenieure bis hin zu Finanzexperten, und die Vielfalt komplexer Themen tragen maßgeblich zur interdisziplinären und lösungsorientierten Kompetenz des Unternehmens bei. Zum besseren Verständnis wurden die Werte der EVP zusätzlich in einem Positionierungsstatement ausformuliert (siehe Infokasten). Mit der EVP hatte man ein theoretisches Grundgerüst, auf der die Arbeitgeberstrategie und -positionierung mit dem Kernthema Kompetenz aufgebaut werden konnte. Nun brauchte es noch ein Konzept zur praktischen Implementierung der Strategie und für die Kommunikation nach innen und außen. Dabei galt es, zielgruppenspezifische Botschaften zu entwickeln. Immer mit dem Ziel, den Mitarbeitern und Bewerbern die vier Werte des Arbeitgebers auf möglichst authentische Weise nahezubringen.

Damit anhand der Analyse ein passendes Kreativkonzept entstehen konnte, hat Milch & Zucker alle Projektergebnisse im Rahmen eines Workshops an die Branding- und Werbeagentur übergeben, die die Unternehmensmarke betreut. Außerdem formulierten die Berater grundlegende Empfehlungen zum Umgang mit

Employer Brand und Employer Value Proposition (EVP)

Info

Definition Employer Brand:

Eine Employer Brand beschreibt die Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber. Sie ist das Bild, das über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum in den Köpfen der Zielgruppe, vorrangig Bewerbern und Mitarbeitern, entstehen soll und beschreibt damit die Attraktivität des Arbeitgebers. Sie hat somit eine Innen- und eine Außenwirkung. Inhaltlich basiert die Employer Brand auf der Employer Value Proposition. Beide Elemente stehen somit in enger Wechselbeziehung zueinander.

Definition Employer Value Proposition (EVP):

Die Employer Value Proposition stellt den Kern der strategischen Arbeitgeberpositionierung in einem griffigen Wertegerüst und/oder Positionierungsstatement dar und bringt damit die strategische Ausrichtung des Arbeitgebers und der Arbeitgebermarke auf den Punkt. Geschäftsleitung und Marketing sollten in die Diskussion und Entscheidung einbezogen werden, denn die EVP muss nicht nur der strategischen Ausrichtung des Personalmarketings gerecht werden, sie muss auch mit der Unternehmensstrategie und -positionierung harmonisieren.

den sogenannten Arbeitgeber Touch Points, also allen möglichen Kontaktpunkten zwischen Unternehmen, Bewerbern und internen Zielgruppen sowie zu den Kommunikationsmaterialien und für einen Fahrplan zum Start der Kommunikationsmaßnahmen.

Im Anschluss wurden durch die Werbeagentur Designvorgaben erstellt und darauf aufbauend ein Kreativkonzept entwickelt, das die gestalterische Grundlage für alle Kommunikationsmaßnahmen ist. So wurde beispielsweise festgelegt, wie in Zukunft Stellenanzeigen, Imagebroschüren und die Webseite auszusehen haben und wie sie aufgebaut werden sollen.

Optische Veränderung allein reicht nicht

Außerdem wurden weltweit HR-Prozesse, -Instrumente und kommunikative Schnittstellen überprüft und angepasst. Nun ziehen sich die vier EVP-Werte wie ein roter Faden durch alle Berührungspunkte mit den Zielgruppen – von den neu entwickelten Personalmarketing-Produkten über die Standardkommunikation, Einführungskurse und Qualifizierungsmaßnahmen bis zum Performance Management und der Führungskräfteberatung und -entwicklung.

Um die Unternehmens- und Arbeitgeberwerte intern zu platzieren und um sicherzustellen, dass Management und Mitarbeiter die neue Positionierung kennen

und mit Leben füllen, wurde zudem ein unternehmensweiter Change-Prozess mit vielfältigen Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen aufgesetzt. Dazu wurden unter anderem die einzelnen HR-Abteilungen geschult, es gab interne Informationsveranstaltungen und Informationsmaterial im Intranet.

Auf dem Weg zu einer eindeutigen Employer Brand ist Munich Re dadurch einen großen Schritt nach vorne gekommen. Den begehrten Zielgruppen wird nun mittels der verschiedenen Touch Points ein klares Bild des Arbeitgebers vermittelt.

Wie weit sich der ganze Prozess auswirkt und inwiefern möglicherweise nachgesteuert werden muss, wird sich erst in einiger Zeit sagen lassen. Das Wichtigste ist es, Geduld zu haben – die Botschaften müssen erst bei den Empfängern ankommen.



Autor
Carsten Franke,
Vorstand, milch & zucker,
Bad Nauheim,
c.franke@milchundzucker.de



Autor
Jörg Dersch,
ehemaliger Projektleiter
strategische Arbeitgeber-
positionierung, Munich Re