





Die Entwicklung hin zum attraktiven Arbeitgeber

Arbeitgeberattraktivität in der neuen Arbeitswelt

Seit einigen Jahren haben es Unternehmen in bestimmten Branchen und Regionen schwer, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. In diesem Zusammenhang wird „Arbeitgeberattraktivität“ zu einem Stichwort, welches Fundament und zentraler Ankerpunkt für ein Erfolgsmodell ist, um sich als Unternehmen im Kampf um die besten Talente zu behaupten.

Eine beispielhafte Entwicklung hin zum attraktiven Arbeitgeber stellt die Graubündner Kantonalbank (GKB) dar. 2016 hat das unabhängige Bewertungsportal für Arbeitgeber kununu die in Chur ansässige Kantonalbank als den mit Abstand attraktivsten Arbeitgeber der gesamten Schweizer Finanzbranche ausgezeichnet. Um den Erfolg der GKB besser zu verstehen, ist es zunächst entscheidend herauszustellen, welchen zentralen gesamtgesellschaftlichen Trends die Finanzindustrie ausgesetzt ist und wie eine Stärkung der Arbeitgeberattraktivität zu Vorteilen führt.

DIE AUTOREN

PROF. DR. HEIKE BRUCH ▶
Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung von Leadership und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen
▶ heike.bruch@unisg.ch



MANUEL FLESCHHUT ▶
Doktorand am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen
▶ manuel.fleschhut@unisg.ch



CHRISTINA BLOCK ▶
Doktorandin am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen
▶ christina.block@unisg.ch



Die zunehmende Digitalisierung bietet eine große Chance zur Modernisierung der Arbeitswelt. Nicht nur das Personalmarketing, sondern auch Organisationsstruktur und -kultur sind hiervon betroffen. Neue Arbeitsformen haben hierbei ein immenses Potenzial für Unternehmensleistung und -wachstum. Auch aus Mitarbeiterperspektive eröffnen sich sehr attraktive Möglichkeiten, zum Beispiel bezüglich der Balance zwischen Beruf- und Privatleben. Sieht man Digitalisierung nicht als Gefahr, sondern als Chance für einen positiven Wandel, so kann Arbeitgeberattraktivität durch eine individuellere Arbeitsgestaltung deutlich gesteigert werden.

Durch den demografischen Wandel kommt es zu einer Verknappung von Fachkräften und qualifizierten Mitarbeitenden. Die Babyboomer-Generation wird in den kommenden Jahren in Pension gehen und der Anteil der Generation Y nimmt zu. In einer vom Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen im Jahr 2015 durchgeführten Trendstudie mit mehr als 19 000 Befragten zeigt sich, dass die Generation Y höhere Ansprüche an die Arbeitgeberattraktivität hat und sehr sensibel auf wenig attraktive Arbeitsbedingungen reagiert. Es ist also für Unternehmen elementar, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, um die Mitarbeitenden dieser Generation zu binden.

Aufgrund der beschriebenen Trends und Herausforderungen hat sich die GKB kontinuierlich zu einem modernen Arbeitgeber entwickelt. Als Startpunkt für diese Profilierung diente die nachfolgend dargestellte selbstentwickelte Arbeitgeberpositionierung (Abb. 1).

- ▶ Leitbild (innen): Durch Kommunikation der Vision, des Markenversprechens und der Werte wird dargelegt, welche Mitarbeitenden gesucht werden und wer zur Bank passt.
- ▶ Arbeitgeberwerte (außen): Was bietet die GKB: faire Unternehmenskultur, echten Gestaltungsspielraum sowie einzigartige Lebensqualität.

Ab dem Jahr 2004 verfolgte die GKB im Rahmen eines kontinuierlichen Managementprogramms die Umsetzung der formulierten Arbeitgeberziele. Die Wirkung des Programms wurde immens verstärkt, indem parallel zur Führungsebene Impulse auf der Mitarbeiterebene gegeben wurden. Die hierzu durchgeführten Großgruppenworkshops mit der Bezeichnung „Wandelarena“ verstärkten das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die jeweiligen Schritte und Schwerpunkte. Zusätzlich wurde alle drei Jahre eine Kulturanalyse durchgeführt, bei der die Fortschritte bezogen auf Kundenorientierung, Leadership und Energie im Unternehmen systematisch erfasst wurden. Durch das Vorgehen gelang es der GKB, Impulse auf allen Ebenen zu setzen, kontinuierlich Erfolge zu prüfen und weitere Ansatzpunkte zur Verbesserung einzugrenzen.

Schritt 1: Kundenorientierung als Grundlage für den Erfolg

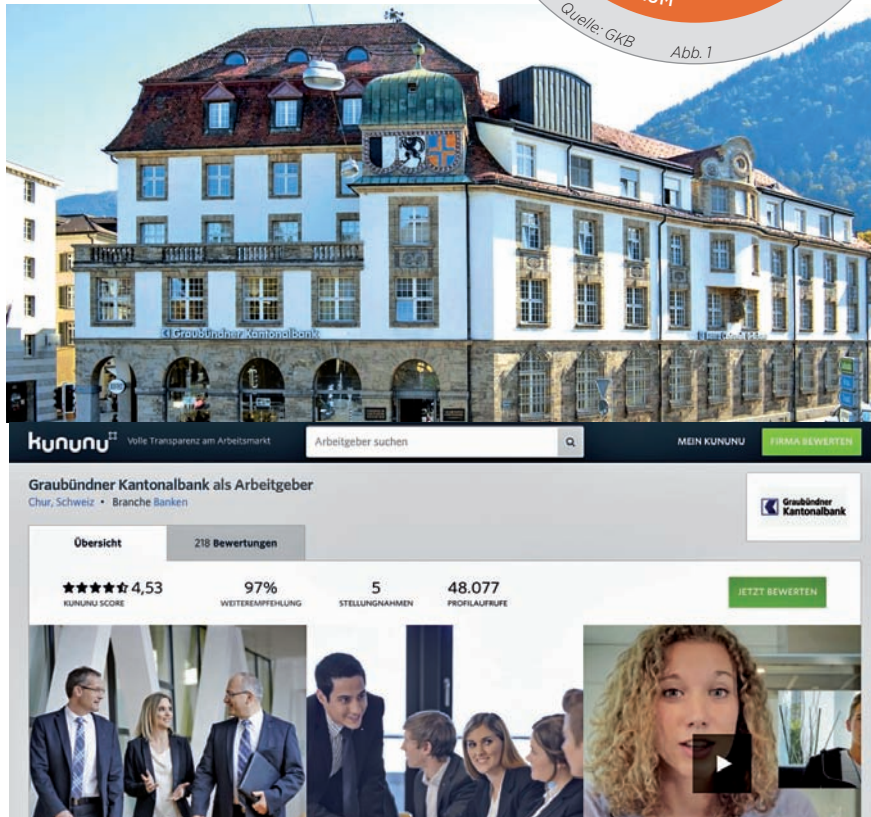
Im Bankensektor ist Kundenorientierung für den langfristigen Erfolg unabdingbar. Die GKB erreichte diese mithilfe ihres „Customer Centricity Programms“. Es wurde verstärkt darauf geachtet, dass die Mitarbeitenden nicht mehr nur bankenspezifisches Wissen besitzen, sondern insbesondere auch den Kunden besser verstehen. Die GKB erkannte zudem, dass „vor allem die Umsetzung der Mitarbeitenden“ relevant ist. Daher wurde auf einen umfangreichen Kulturwandel im Unternehmen unter Mitwirkung aller Mitarbeitenden und Hierarchiestufen gesetzt. Besonders erwähnenswert sind hierbei auch die speziell für die Generation Y entwickelten Förderprogramme. Beispielsweise wur-

den die Nachwuchskräfte aktiv in die Entwicklung und Moderation der Wandelarenen integriert und konnten somit ihre Initiative unter Beweis stellen. Die GKB erfüllte dadurch ihr Versprechen der Partizipation bei wichtigen Veränderungen im Unternehmen und erhöhte somit ihre Arbeitgeberattraktivität.



Arbeitgeberpositionierung der GKB

formationalen Ansatz herangeführt mit dem klaren Ziel, „weniger Management“, dafür „mehr Leadership“. Durch die Einführung dieses Führungsstils konnte die GKB die Arbeitszufriedenheit durch eine klare Vision und gesteigerte Autonomie in der individuellen Arbeitsgestaltung deutlich steigern.



Schritt 3: Organisationale Energie als Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung

Außerdem konzentrierte sich die GKB im Jahr 2016 auf die Verbesserung der Organisationalen Energie im Unternehmen, welche bereits seit 2007 einen zentralen Bestandteil der Kulturanalyse darstellt. Das Konzept der Organisationalen Energie wurde unter der Leitung von Professorin Heike Bruch am I.FPM entwickelt. Es beschreibt die Dynamik in Unternehmen und erfasst zwei Dinge: Stärke der Potenzialmobilisierung der Mitarbeitenden und die Fokussierung des Potenzials auf wesentliche Ziele. Erfolgreiche Unternehmen sind durch eine hohe produktive Energie gekennzeichnet, während weniger erfolgreiche in der Regel unter der Trägheitsfalle, viel negativer Energie oder der Beschleunigungsfalle leiden.

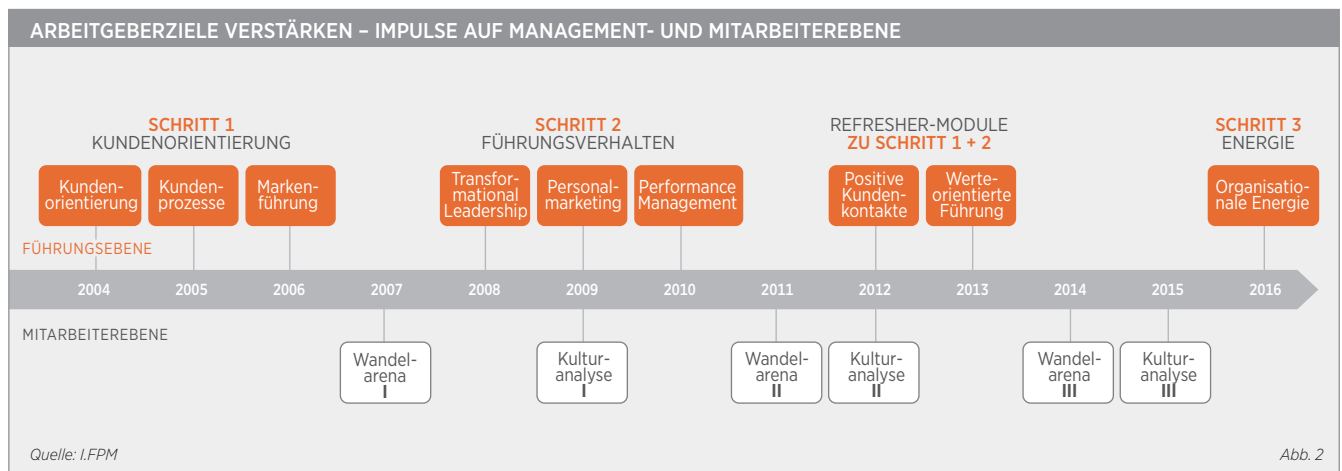
Auf der Basis der regelmäßigen Standortbestimmung im Rahmen der Kulturanalyse

Schritt 2: Attraktives Arbeitsumfeld und konsequente Kundenorientierung durch moderne Führung

In Kooperation mit dem Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) identifizierte die GKB als passenden Führungsstil eine Kombination aus transaktionaler und transformationaler Führung. Die transaktionale Führung baut auf klare Vorgaben und Zielvereinbarungen. Einen Schwerpunkt setzte die GKB auf die Weiterentwicklung der transformationalen Führung, welche die Begeisterung für die Sache und den Sinn bei der Arbeit fokussiert. Den Veränderungsprozess hin zu moderner Führung wurde bereits 2008 angestoßen. Die Führungskräfte wurden mithilfe von Leadership-Seminaren gezielt an den trans-

leitete die GKB jeweils konkrete Schwerpunkte und gezielte Maßnahmen ab. Eine Folge daraus war die Neuausrichtung der Kommunikationskanäle zwischen den Abteilungen. So wurde zum Beispiel die Zusammenarbeit zwischen Back- und Frontoffice gezielt verbessert. Anhand der Analyse konnten die Ursachen der vorherrschenden korrosiven Energie erkannt und abgebaut werden. Darüber hinaus wurden gezielt weniger priorisierte Aktivitäten gestoppt, um die Energie auf Schwerpunktbereiche zu fokussieren. Die gesteigerte produktive Energie wirkte sich positiv auf die Attraktivität der GKB als Arbeitgeber aus.

Die Steigerung der organisationalen Energie sowie die Entwicklung der transformationalen Führung trugen bei der GKB maßgeblich zu einem modernen Arbeitgeberprofil bei. Diesen Effekt zeigen Studien des I.FPM auch in anderen Unternehmen. Im Zusammenhang mit der Organisationalen Energie ist es vor allem weiterhin wichtig die Beschleunigungsfalle, das heißt eine



Überhitzung und Überlastung im Unternehmen, gezielt zu vermeiden. Weitere Studien haben deutlich gezeigt, dass die Beschleunigungsfälle der stärkste Hinderungsfaktor von Arbeitgeberattraktivität ist, unabhängig von Alter oder Geschlecht der Mitarbeitenden. Dieser Faktor ist entscheidend, da sich rund 50 Prozent aller Unternehmen im deutschsprachigen Raum in der Beschleunigungsfälle befinden. Eine Maßnahme der GKB als Reaktion auf diese Gefahr ist die Dezentralisierung des Unternehmens, um den Mitarbeitenden mehr Freiraum zu geben. Dies führte zu einer verstärkten Wahrnehmung eines modernen Arbeitgebers und äußert sich auch in der außergewöhnlich niedrigen Fluktuationsrate des Unternehmens.

AUCH IN ZUKUNFT DIE SPITZENPOSITION SICHERN

Die GKB hat sich zu einem der attraktivsten Arbeitgeber in der Schweizer Finanzindustrie entwickelt. Auf dieser Basis gilt es den Wettbewerbsvorteil auch weiterhin explizit nach außen zu kommunizieren.

Die weitere Entwicklung einer modernen Arbeitgebermarke bei der GKB

Für die lokal verwurzelte Kantonalbank war nicht nur die Erhöhung der internen Arbeitgeberattraktivität, sondern auch die Kommunikation der Arbeitgebermarke nach außen wichtig. Denn nach eigener Aussage

wird „eine klar positionierte und profilierte Arbeitgebermarke zum wichtigsten Instrument im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende“. Daher wurde die einzigartige „Candidate Journey“ entwickelt. Hierbei wurden Kommunikation und Bewerbungsablauf auf die Bedürfnisse der Generation Y angepasst. Der Prozess von der Arbeitgebermarke hin zum Onboarding im Unternehmen vollzieht sich in fünf Schritten:

1. Arbeitgebermarke: Im ersten Schritt etablierte die GKB erfolgreich eine attraktive Arbeitgebermarke, mit Fokus auf Fairness und der Möglichkeit zu selbstbestimmtem Arbeiten.
2. Ansprache potenzieller Bewerber: Hierbei wird durch eine Direktansprache bei potenziellen Kandidaten verstärkt auf ein „active recruiting“ gesetzt.
3. Kennenlernen auf Augenhöhe: Es wird auf ein Kennenlernen „auf Augenhöhe“ geachtet. Beide Parteien sollen sich kennenlernen und zu einer Entscheidung kommen.
4. After-Sales-Phase: Haben sich beide Seiten für die Stelle entschieden, so beginnt die sogenannte „After-Sales-Phase“. Potenzielle Zweifel, ob die richtige Wahl getroffen wurde, sollen durch eine intensive Betreuung und Eingliederung des neuen Mitarbeitenden in die GKB zerstreut werden.
5. Performancephase: Durch fortlaufende Standortbestimmungen werden das Leis-

tungspotenzial und die gewünschte Weiterentwicklung ermittelt und im persönlichen Karriereplan berücksichtigt.

WAHRNEHMUNG ENTSCHIEDET SICH IM INTERNET

Die GKB verbreitete in der Vergangenheit ihre Arbeitgebermarke erfolgreich über etablierte Kommunikationskanäle, wie universitäre Case-Studies oder Recruiting-Veranstaltungen. In Zukunft wird die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke verstärkt durch die Präsenz im Internet bestimmt. Während früher Printinserate für das Marketing ausschlaggebend waren, ist es nun Online-Marketing, was vor allem die sich mehrheitlich im Netz aufhaltende Generation Y anspricht. Daher wurden die Mitarbeitenden dazu aufgefordert, ihre Meinung auf der führenden Bewertungsplattform für Arbeitgeber kununu, selbstverständlich komplett anonym, kundzutun. Es folgte eine Auszeichnung mit dem kununu-Gütesiegel TOP Company und OPEN Company. Kununu stellte der Kantonalbank somit ein erstklassiges Zeugnis aus. Im Jahr 2016 war die GKB das bestbewertete Unternehmen in der Schweizer Finanzindustrie. Darüber hinaus trieb die GKB das digitale Personalmarketing konsequent voran. Anfang 2017 startete ein Projekt mit dem Ziel, die Generation Y zielgruppengerecht in den sozialen Medien anzusprechen. Ein zentrales Element hierbei ist

der neu geschaffene „Newsroom“, in welchem sämtliche Aktivitäten in den sozialen Medien zusammenlaufen und dargestellt werden. Dieser ist somit der zentrale Ausgangspunkt für die Rekrutierung des Nachwuchses in Zeiten der Digitalisierung. Das in Chur ansässige Institut ist damit für den digitalen Wettbewerb um die besten Köpfe bestens gewappnet.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WIRD WICHTIGER

Ein abschließendes wichtiges Element, um sich als moderner Arbeitgeber weiterhin zu etablieren, ist die Gestaltung und Kommunikation einer profilierten Corporate Social Responsibility (CSR). Durch die für die Generation Y steigende Bedeutung von Sinn gerät auch der gesellschaftliche Beitrag des Arbeitgebers mehr in den Fokus. Dieser Herausforderung stellte sich die GKB durch die Kommunikation ihrer sozialen Tätigkeiten in drei zentralen Bereichen: fairer Umgang mit allen Anspruchsgruppen, systematisches Kultursponsoring und Mäzenatentum sowie sozialverantwortliche Produktgestaltung. Hiermit kommt die GKB verstärkt ihrer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung nach und verbesserte ihr Arbeitgeberimage insbesondere bei der Generation Y.

Die GKB hat sich somit zu einem hochattraktiven Arbeitgeber entwickelt und zieht die Aufmerksamkeit von potenziellen Kandidaten auf sich. Außerdem fördern die Repräsentation der Unternehmenswerte und der damit verbundene Stolz die Rolle der Arbeitnehmer als Markenbotschafter. Dies resultierte in ein aktives Anwerben von passenden Fachkräften im eigenen Netzwerk. Dadurch konnte die GKB Personalengpässe umgehen, die Fluktuation senken sowie das Commitment der Mitarbeitenden steigern. ●

Literatur

Bruch, H. / Fischer, J. / Färber, J. (2015): Arbeitgeberattraktivität – von innen betrachtet. Eine Geschlechter- und Generationsfrage, St. Gallen

DGFP // Akademie Qualifizierung Führung

Die Anforderungen an Führungskräfte wachsen stetig. Dabei stellen die Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit sowie die Erhaltung und Erhöhung des Engagements der Mitarbeiter einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Wir stärken Sie vom Beginn Ihrer Karriere als Führungskraft, qualifizieren Sie in der Kommunikation, fördern Ihre persönliche Effizienzsteigerung und unterstützen Sie im Meistern herausfordernder Führungssituationen.

Creative Leadership – Führung ermöglicht Innovation

11.07.2017, München

Online-Code F36

Agiles Management – Führung neu denken

03.-04.07.2017, Berlin

Online-Code D06

Design Thinking – systematisch zur Innovation

20.06.2017, Berlin

Online-Code H87

Erfolgreich als Chef – Boxenstopp

08.-10.05.2017, München

11.-13.07.2017, Düsseldorf

Online-Code F32

Marketing in eigener Sache

20.-21.06.2017, Hamburg

23.-24.10.2017, München

Online-Code F15

Sich wirksam durchsetzen und verbindlich bleiben

26.-28.04.2017, München

25.-27.07.2017, Frankfurt am Main

Online-Code F14

Von der Fachkraft zur Führungskraft – modulares Entwicklungsprogramm

Start: 17.05.2017, Berlin

Start: 06.09.2017, München

Online-Code F06

Kontakt

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Fon 069 713785-200, E-Mail akademie@dgfp.de
www.akademie.dgfp.de

