

Organisationale Energie als Erfolgsfaktor evidenzbasier- ten Personalmanagements



Heike Bruch

Die Graubündner Kantonalbank zeigt, wie mittels evidenzbasiertem strategischem Personalmanagement Veränderungsprozesse zum Erfolg werden und die Arbeitgeberattraktivität auch in Zeiten der Generation Y nachhaltig maximiert werden kann.



Justus Julius Kunz

Die Graubündner Kantonalbank (GKB) kann mit ihrer beinahe 150-jährigen Geschichte und einer starken regionalen Verwurzelung durchaus als Traditionsunternehmen bezeichnet werden. Gleichzeitig wird bei einer differenzierteren Betrachtung des Bankhauses schnell deutlich, dass Tradition nicht mit Stagnation gleichzusetzen ist.

Erfolg bedeutet Veränderungsfähigkeit

Die GKB mit ihren rund 1000 Mitarbeitern und 60 Standorten beweist vielmehr, dass der langfristige Erfolg von Unternehmen häufig auf die Stärke zurückzuführen ist, pro aktiv auf ein dynamisches Marktumfeld zu reagieren. Dass dies im besonderen Masse gelingt, verdeutlicht der aktuelle Geschäftsbericht für das Geschäftsjahr 2013. Der CEO der Bank, Alois Vinzens, fasste die zentralen Aussagen des Berichts mit den Worten «Das Geschäftsergebnis 2013 übertraf unsere Erwartungen und bestätigt die Richtigkeit der strategischen und operationellen Entscheidungen» zusammen. Dass es der GKB erstmals in ihrer langen Geschichte gelang, bei der Bilanzsumme die 20-Milliarden-Franken-Grenze zu überschreiten und der Konzerngewinn erneut um 1,6 Prozent gesteigert werden konnte, unterstreicht Vinzens Aussage.

Für den CEO ist ein solches Geschäftsergebnis auch erneute Bestätigung für seine bei Amtsantritt 2002 gefasste Ent-

scheidung, mit der traditionellen Ausrichtung als Universalbank zu brechen. Ihm lagen 2002 Analysen vor, die für ihn nur den Schluss zuließen, dass sich die Bank nach langen Jahren kontinuierlichen Wachstums in einer Stagnationsphase befand. Statt dies auf generell verschlechterte Marktbedingungen, die 2002 durch eine Rezession und einen steigenden Wettbewerbsdruck gekennzeichnet waren, zu schieben, beschloss der neu ernannte CEO zu handeln. Mit der klaren Überzeugung, «Stagnation kann keine Zukunft sein, wir müssen raus aus der Komfortzone, um die Bank zu retten», überzeugte er die Entscheidungsträger des Bankhauses zu einer strategischen Neuausrichtung. Vinzens Ziel dabei: Die Transformation der Universalbank in eine «moderne, schlanke Vertriebsbank» im Rahmen einer Customer-Centricity-Strategie.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie, das war allen Beteiligten schnell deutlich, war nur durch einen konsequenten Kulturwandel innerhalb der GKB möglich.

Die GKB setzt auf evidenzbasiertes Personalmanagement

Am Beispiel der strategischen Neuausrichtung der GKB wird deutlich, welche zentrale Bedeutung evidenzbasiertem Personalmanagement in einem solchen Veränderungsprozess zukommt und wie durch den Einsatz des am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen, unter Leitung von Professor Heike Bruch, entwickelten Messmodells der «Organisationalen Energie» Mitarbeiterbegeisterung mobilisiert und langfristig erhalten werden kann. Der GKB hat dies nicht nur bei der höchst erfolgreichen strategischen Neuausrichtung entscheidend ge-

Die Autoren

Prof. Dr. Heike Bruch ist Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen.

Dr. Justus Julius Kunz ist Senior Consultant bei energy factory St. Gallen AG.

holfen, sondern ermöglicht es der Bank ausserdem, gezielt auf neue Anforderungen an das Personalmanagement, wie beispielsweise ein erfolgreiches Recruiting der Generation Y, zu reagieren.

Dass die GKB im Bereich Personalmanagement mittlerweile eine Vorreiterrolle einnimmt, wird durch aktuelle Auszeichnung eindrücklich bewiesen. So wurde die Bank 2013 im Rahmen einer unabhängigen Studie des CRF Instituts wiederholt mit dem Gütesiegel «Top Arbeitgeber Schweiz» ausgezeichnet. Auch über den ersten Platz und den Titel «Branchensieger» für das beste Personalmarketing unter den 26 geprüften, grössten Schweizer Banken konnte sich die GKB im Wettbewerb Best Recruiter Schweiz 2013/2014 freuen.

Dr. Alex Villiger, Leiter Personal der GKB, betont hierbei vor allem die führende Rolle der GKB in den Bereichen Personalmarketing sowie der Beurteilung der Aus- und Weiterbildung und den Karrieremöglichkeiten. Er sieht sich in seiner bisherigen Arbeit bestätigt und hält ein solches Ergebnis im Kontext eines sich verschärfenden Wettbewerbs um die besten Fachkräfte für ausserordentlich wichtig: «Aus Bankensicht liegt Graubünden am Rand der Schweiz. Deshalb fördern wir die Stärken der eigenen Leute.»

Wie gut dies zu gelingen scheint, verdeutlichen zwei Auszeichnungen durch die Mitarbeiter-Bewertungsplattform kununu.com. Eine solch positive externe und interne Beurteilung des Personalmanagements ist deshalb besonders hervorzuheben, da die sogenannte Generation Y diesen Aufgabenbereich vor ganz neue Herausforderungen stellt.

Generation Y – eine Herausforderung für das Personalmanagement

Mitten in die Debatte über einen Fachkräftemangel und geeignete Reaktionen im Bereich der Personalarbeit rückt die Generation der zwischen 1980 und 2000 Geborenen in den Aufmerksamkeitsfokus vieler Personalverantwortlicher. Die jun-

gen Arbeitnehmer, die gesamthaft als Generation Y bezeichnet werden, zwingen Personaler nämlich zu einem Umdenkprozess. Im Gegensatz zu vorangegangenen Generationen charakterisiert die Generation Y ein Arbeitsverständnis, das Karrierestreben nicht zum Selbstzweck erhebt. Häufig steht eher die Frage nach dem Sinn oder dem Spass an der ausgeübten Tätigkeit im Vordergrund. Für Unternehmen, die sich der Generation Y als attraktive Arbeitgeber präsentieren wollen, bedeutet dies, dass sie auf diese spezifischen Bedürfnisse eingehen müssen.

Eine spannende und vielfältige Arbeitsaufgabe ist hierbei ein entscheidender Faktor, um dem Wunsch nach einer sinnhaften Tätigkeit Rechnung zu tragen. Da sich die Generation Y auch durch ein hohes Mass an Technikaffinität auszeichnet und bevorzugt onlinebasierte Kommunikationskanäle nutzt, stellt sie hohe Erwartungen an die technische Infrastruktur in Unternehmen. Um sicherzustellen, dass die jungen Arbeitnehmer kommunikativ eng mit den Kollegen vernetzt sind, liegt es an den Unternehmen, ihre klassischen Kommunikationsformate auf den Prüfstand zu stellen und sich für neue Kommunikationsformen und Wege zu öffnen.

Die grösste Herausforderung dürfte für viele Unternehmen allerdings die Adaption ihres Führungsklimas an die Bedürfnisse der Generation Y darstellen.

Das klassische transaktionale Führungsbild, das nach dem Prinzip von Belohnung und Bestrafung ausschliesslich auf die extrinsische Motivation von Mitarbeitern setzt, verspricht für sich allein wenig Erfolg, wenn Mitglieder der Generation Y für die Unternehmensziele gewonnen werden sollen. Vielmehr ist auch im Hinblick auf die Führungskultur die Vermittlung des Sinns der Arbeit von zentraler Bedeutung. Durch ein transformationales Führungsverhalten ist es möglich, intrinsische Motivation zu wecken und beim einzelnen Mitarbeiter eine Identifikation mit der Arbeitsaufgabe zu erreichen. Dies ist umso entscheidender, da die Angehörigen der Genera-

tion Y in der Regel nur schwer mit gängigen Karrierepfaden zu motivieren sind.

Die Ansprüche, die die Generation Y an Unternehmen stellt, verdeutlicht einmal mehr die Notwendigkeit, Mitarbeiterbegeisterung gezielt zu messen, zu mobilisieren und zu erhalten. Nur so kann sich ein Unternehmen nachhaltig als attraktiver Arbeitgeber positionieren und sich auf motivierte und veränderungsfähige Mitarbeiter verlassen. Entscheidend hierbei ist, nicht allein auf sein Bauchgefühl zu vertrauen. Gerade in Zeiten gesteigerter Anforderungen von Seiten der Arbeitnehmer, aber auch durch Kosten- und Effizienzdruck, müssen Unternehmen bei ihrem Personalmanagement systematisch und zahlengestützt vorgehen. Nur so sind gezielte Interventionsmassnahmen möglich, die einen maximalen Nutzen, sowohl für die Mitarbeiter wie auch für die Gesamtorganisation, versprechen.

Evidenzbasiertes Personalmanagement mit Organisationaler Energie

Evidenzbasiertes Personalmanagement bezeichnet den bewussten Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und Befunde im Zusammenhang mit Managemententscheidungen. Obwohl man davon ausgehen sollte, dass dies als Selbstverständlichkeit angesehen werden muss, zeigen aktuelle Studien, dass gerade in Unternehmen professionelle Entscheidungen häufig immer noch durch persönliche Präferenzen und un-systematische Erfahrungswerte einzelner Führungskräfte beeinflusst werden. Michael Skapinker brachte es 2008 in der Financial Times auf den Punkt: «Es gibt keine Disziplin mit einem grösseren Abstand zwischen Forschern und Praktikern als im Management [...] Wirtschaftswissenschaftler fordern zu wenig Aufmerksamkeit von Managern ein.»

Dabei sollten die Nachteile von Bauchentscheidungen vielen Betroffenen bekannt vorkommen. Da werden alte Ideen mit neuen Worthülsen neu verpackt und als brandneu verkauft. Immer neue «bahnbrechende» Konzepte und die Aus-

sagen sogenannter «Management-Gurus» werden unreflektiert übernommen. Widersprüchliche Evidenz wird hierbei abgelehnt oder schlicht ignoriert. Die sich hieraus ergebenden populären Management-Mythen, beispielsweise «Materielle Anreize steigern Leistung», «Ohne Druck geschieht nichts» oder «Wenn es nicht kaputt ist, ändere es nicht», werden in der Folge von vielen Führungskräften immer noch vertreten, obwohl wissenschaftliche Befunde längst das Gegenteil bewiesen haben.

Das Konzept der Organisationalen Energie, das an der Universität St. Gallen wissenschaftlich erforscht und validiert wurde, senkt die Hemmschwelle zum Einsatz wissenschaftlicher Befunde im Rahmen eines evidenzbasierten Personalmanagements. Das für Praktiker gut verständliche und leicht anwendbare Instrument erlaubt eine gezielte und genaue Erfassung der Mitarbeiterbegeisterung im Unternehmen und ermöglicht deren gezielte Steuerung. In diesem Zusammenhang beschreibt das Konzept, in welchem Ausmass Unternehmen das emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Potenzial ihrer Mitarbeitenden zur Verfolgung zentraler Unternehmensziele aktivieren. Die umfangreiche Forschung am I.FPM belegt, wie entscheidend die Stärke und Qualität der Organisationalen Energie dafür ist, ob ein Unternehmen schnell und effizient auf Veränderungen reagiert, oder ob es träge und veränderungsresistent agiert und letztendlich scheitert. Die sogenannte Produktive Energie stellt dabei den wünschenswerten Energiezustand innerhalb eines Unternehmens dar. Es herrschen ein hohes Mass an Engagement und Einsatz für das Unternehmen sowie starke gemeinsame Emotionen, wie Begeisterung, Freude oder Leidenschaft bei der Arbeit, vor. Erfolgskritische Initiativen im Rahmen von Veränderungsmassnahmen werden mit grosser Kraft vorangetrieben.

Ein hohes Mass an produktiver Energie ist ein Zeichen dafür, dass es gelungen ist, die Mitarbeitenden mehrheitlich für ihre Tätigkeit und gleichsam auch für die Notwendigkeit von Veränderungen und

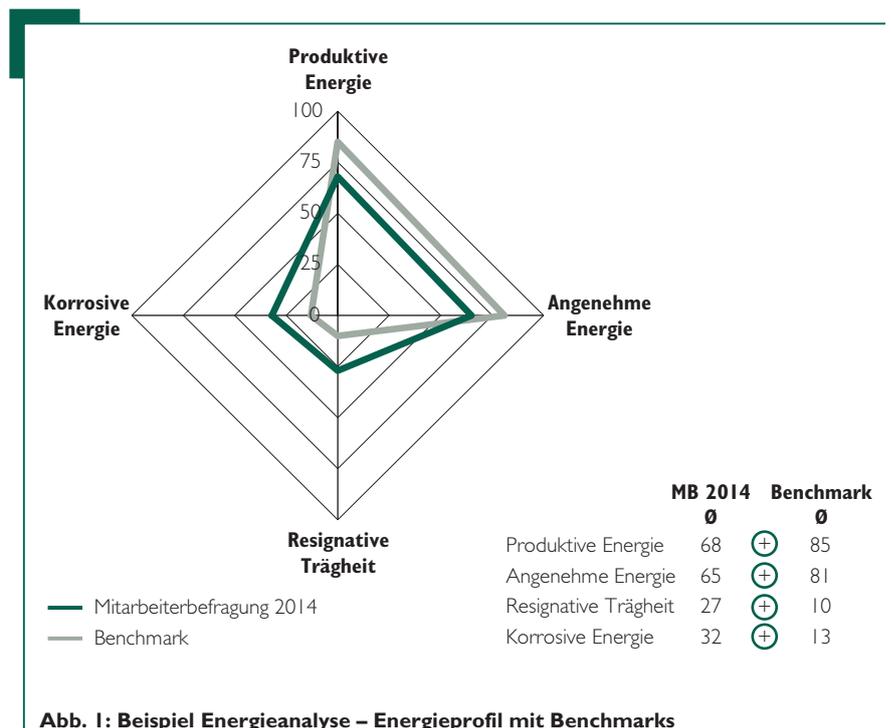


Abb. 1: Beispiel Energieanalyse – Energieprofil mit Benchmarks

Innovation zu begeistern. Die Mitarbeiter konnten von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt werden, kennen ihren Beitrag und streben danach, eine gemeinsame Vision erfolgreich umzusetzen. Das Ausmass aktivierter Organisationaler Energie hat einen systematischen Einfluss auf leistungsrelevante Kennzahlen von Unternehmen: Unternehmen mit hoher produktiver Organisationaler Energie zeigen unter anderem eine erhöhte Profitabilität, hohe Mitarbeiterzufriedenheit und generell bessere Ergebnisse als Unternehmen, die ihr energetisches Potenzial nicht voll aktiviert haben. Organisationale Energie kann sowohl auf Gesamtunternehmensebene, aber auch auf Ebene einzelner Abteilungen oder Teams mit einem standardisierten Fragebogen erfasst werden. Abbildung 1 zeigt die Ergebnisdarstellung einer solchen Messung. Dies macht es möglich, das «Bauchgefühl», das viele Führungskräfte hinsichtlich des Energiezustandes ihres Teams besitzen, zu objektivieren.

Die Erfassung der Organisationalen Energie als entscheidender Richtwert zur Beurteilung der empfundenen Arbeitsbegeisterung bei einer gleichzeitigen Messung des wahrgenommenen Führungsklimas bildet den Grundstein für eine sys-

tematische Personalarbeit. Doch eine fundierte Analysephase allein kann nur den Startpunkt eines solchen Prozesses bilden. Ebenso wichtig ist es, in einem zweiten Schritt die Erkenntnisse in geeigneter Form zurückzumelden und die Führungskräfte in einen nachhaltigen Folgeprozess zu involvieren. Nur so können handlungsrelevante Konsequenzen aus Befragungsergebnissen gezogen werden und langfristige Verhaltensänderungen erzielt werden, die dazu geeignet sind Mitarbeiterbegeisterung zu erhalten und weiter zu fördern.

Wie ein solches Vorgehen gestaltet werden kann, verdeutlicht der Einsatz des Konzepts der Organisationalen Energie in zwei Kulturanalysen, die die GKB zur Unterstützung ihres Veränderungsprozesses durchgeführt hat.

Energie- und Kulturanalysen bei der Graubündner Kantonalbank

Den Verantwortlichen der GKB war bereits früh klar, dass bei der Umsetzung der neuen Strategie Veränderungswiderstand von Seiten der Mitarbeiter der grösste Gegner sein könnte. Vinzens, Villiger und Stefan Sigron, Leiter Unter-

nehmensentwicklung, massen einem systematisch gesteuerten Kulturwandel deshalb eine hohe Priorität bei. Bereits im Jahr 2005 gaben sie deshalb den Leitsatz «Kundenorientierung lebt davon, dass wir Kundenorientierung leben!» vor. Um eine solche gelebte Kundenorientierung zu etablieren, konzentrierten sie sich in der Folge darauf, einen dauerhaften Wandel im Denken und Handeln der Mitarbeiter herbeizuführen. Vinzens, Villiger und Sigron wollten erreichen, dass der Arbeitsalltag aller Mitarbeiter durch zwei zentrale Fragen geprägt sein sollte. Zu Beginn des Arbeitstages durch die Frage «Was kann ich heute für die Kunden tun?» und am Ende des Arbeitstages durch die Reflexion «Was habe ich heute für die Kunden getan?»

Doch welche Rahmenbedingungen führen zu einem solchen Kulturwandel, der die neue Strategie so stark im Arbeitsalltag verwurzelt? Rückblickend stellte Vinzens fest, dass dieser zweite Schritt des Veränderungsprozesses, der aktive Kulturwandel, die grösste Herausforderung darstellte: «Die erste Phase, der Change-Prozess, war einfach. Die zweite Phase ist jedoch viel schwieriger, da geht es auch um Leadership, um Veränderungsprozesse im Kopf der Mitarbeiter.»

Erfolgreich war die zweite Phase, weil die Verantwortlichen in den Folgejahren die Unternehmenskultur durch ein Massnahmenpaket bewusst beeinflussten: Sie veränderten die Unternehmenskommunikation nach innen und aussen und analysierten das Verhalten ihrer Mitarbeiter im Kundenkontakt. Sie entwickelten gezielt ihr Führungsklima hin zu einem inspirierenden (transformationalen) Führungsverständnis. Auch das Personalmanagement wurde neu ausgerichtet, wobei der HR-Bereich als echter Business-Partner positioniert wurde.

Nach Abschluss dieser ersten grossen Veränderungsbemühungen entschieden Vinzens, Villiger und Sigron Ende 2009, dass der weitere Erfolg des kulturellen Wandels von gezielten Interventionsmassnahmen abhängig war. Im Sinne eines evidenzbasierten Personalmanage-

ments wollte das Trio Klarheit darüber erhalten, bis zu welchem Punkt die GKB ihr Veränderungsvorhaben hatte umsetzen können. Auf Basis einer solchen Standortbestimmung sollten dann gezielt Optimierungsfelder identifiziert und mit Massnahmen hinterlegt werden.

In Zusammenarbeit mit dem I.FPM und der energy factory St. Gallen AG konzipierte die GKB eine Kulturanalyse mit der Möglichkeit zu internem und externem Benchmarking. Die Kulturanalyse basierte auf dem Konzept der Organisationsenergie. Neben Fragen zur systematischen Erfassung des Führungsklimas wurden unter anderem das Strategieverständnis, das Prozessmanagement und die Qualität der Zusammenarbeit an Schnittstellen erfasst. Zirka 88 Prozent der Mitarbeiter beteiligten sich an der Analyse und trugen damit zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in der GKB bei.

Nach einer Tiefenanalyse der Ergebnisse wurde deutlich, dass die Bank seit 2005 insgesamt einen erfolgreichen Kulturwandel durchlaufen hatte. Die Untersuchung zeigte jedoch auch, in welchen Bereichen angesetzt werden konnte, um sich noch weiterzuentwickeln und Kundenorientierung und Mitarbeiterbegeisterung nachhaltig im Unternehmen zu fördern. Eine von Vinzens, Villiger und Sigron im Vorfeld der Energie- und Kulturanalyse wahrgenommene «gewisse Trägheit» und «Verwaltungsmentalität» konnte durch die Energiemessung klar quantifiziert werden. Die Detailbetrachtung der Ergebnisse der Kultur und Energieanalyse zeigte klare Optimierungsfelder in den Bereichen Leadership, Strategiekommunikation und Feedbackkultur auf. Die Energie war noch nicht genügend auf die Strategie fokussiert, die Strategie noch nicht auf allen Mitarbeiterebenen angekommen und verinnerlicht. Es gab Konflikte vor allem an der Schnittstelle zwischen Front- und Backoffice, die Qualität der Führung konnte noch verbessert werden, und die Feedbackkultur, insbesondere der Umgang mit kritischem Mitarbeiterfeedback, zeigte weiteres Entwicklungspotenzial. Zugleich wies die Energie- und Kulturana-

lyse aber auch besondere Stärken der GKB aus: Die Mitarbeiter empfanden ausserordentlich viel Stolz, bei der GKB zu arbeiten – ein besonderes Potenzial, das für die Bank bis dato zwar spürbar, aber nicht objektiv einschätzbar war.

Dank der evidenzbasiert eindeutig identifizierten Handlungsfelder und Ressourcen leitete die GKB 2010 gezielt weitere Massnahmen ein und setzte genau an den drei entscheidenden Stellen des Managementsystems an – Vision / Strategie, Führung und vertrauensvolle Unternehmenskultur. Die Bank schärfte in diesem Zusammenhang ihre Vision («Führend in Graubünden») und initiierte Strategiekonferenzen für alle Mitarbeiter (dreimal mit je 350 Mitarbeitern), um eine hierarchieübergreifende Kommunikation von Vision und Strategie sicherzustellen.

Im Bereich der Führung wurde der interne Führungskräfteentwicklungs-Prozess gezielt an die in der Befragung aufgedeckten Handlungsfelder angepasst. Zudem wurde der Fokus nun noch stärker auf das Vorbildhandeln des oberen Managements gelegt. Diese Themen wurden im Rahmen der jährlich stattfindenden Leadership-Seminare mit sämtlichen Führungskräften der Bank diskutiert und im Verhaltensrepertoire der Führungskräfte verankert. Weitere Prozessverbesserungen, unter anderem in der Zusammenarbeit zwischen Front- und Backoffice, wurden umgesetzt. Hierzu haben Front- wie Backoffice-Vertreter am runden Tisch Ideen und Massnahmen für eine künftig verbesserte Zusammenarbeit entwickelt. So wurden beispielsweise Beraterstellen (advisory-desk) zur fachlichen Unterstützung der Frontmitarbeitenden eingerichtet, vermehrt Stageinsätze für das bessere gegenseitige Verständnis organisiert oder auch Massnahmen zur Steigerung der Fachkompetenzen bei den Kundenberatern realisiert.

Als dritte Säule wurden Module zur Verbesserung der Feedbackkultur in die Leadership-Seminare integriert. Weiter haben junge Talente für alle Mitarbeitenden der GKB Feedback-Workshops moderiert und das Thema «direktes Feedback» in den Arbeitsalltag der Bank

überführt. Zudem wurden die Ergebnisse der Energie- und Kulturanalyse in einem kaskadierenden Prozess im Unternehmen kommuniziert. Dies diente als weitere Stärkung des Vertrauens im Unternehmen.

Im Jahr 2012 erfolgte eine zweite Energie- und Kulturanalyse, um die Wirksamkeit der realisierten Massnahmen zu überprüfen. Das Befragungsinstrument wurde im Vergleich zur vorangegangenen Messung nur in Nuancen angepasst, um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen. Wiederum lag die Teilnahmequote bei den Mitarbeitern sehr hoch, was auf eine hohe Akzeptanz für das Instrument hinweist. Die Ergebnisse der zweiten Analyse wurden von allen Beteiligten mit Spannung erwartet. Nicht nur, weil man hoffte, den weiteren Fortschritt im Rahmen des Veränderungsprozesses in Zahlen abgebildet zu sehen. Für Vinzens, Villiger und Sigron stand auch die Frage im Raum, ob es ihnen mit den auf Basis der vorangegangenen Befragungsdaten abgeleiteten Massnahmen tatsächlich gelungen war, gezielt und systematisch einzelne Handlungsfelder zu verbessern. Die Ergebnisse waren in dieser Beziehung zur Freude aller eindeutig. Mit geradezu chirurgischer Präzision hatten die gewählten Massnahmen die Rückmeldungen insbesondere in denjenigen Bereichen verbessert, die in der vorangegangenen Befragung als Handlungsfelder identifiziert worden waren.

Vinzens, Villiger und Sigron bewerten dies als eindeutiges Zeichen hierfür, dass sich die Investition in ein für evidenzbasiertes Personalmanagement notwendiges Analysewerkzeug vollumfänglich ausge-

zahlt hat. Statt mit ungerichteten Massnahmen den Veränderungsprozess voranzutreiben und dabei zu riskieren, dass Ressourcen verschwendet und/oder Mitarbeiter frustriert werden, konnte systematisch dort eingegriffen werden, wo Optimierungsbedarf bestand. Gleichzeitig konnte durch eine gezielte Weiterentwicklung der Führungskräfteentwicklung ein starkes transformationales Führungsklima etabliert und – in Kombination mit bei den Mitarbeitenden direkt gesetzten Impulsen – ein stabiles Vertrauensklima gefördert werden. Auch spezifische Führungskräfte trainings zu den Herausforderungen in der Führung der Generation Y wurden implementiert und ein Positionierungskonzept zur besseren Ansprache der Generation Y für die GKB entwickelt.

Die gezielte Analyse und die abgeleiteten Massnahmen haben somit nicht nur den Veränderungsprozess der GKB vorangetrieben, sondern auch zu einer hervorragenden Arbeitgeberattraktivität beigetragen. Somit zieht die Bank gleich in zwei Dimensionen grossen Nutzen aus ihrem evidenzbasierten Personalmanagement: Ein erfolgreich umgesetzter Veränderungsprozess und eine hervorragende Ausgangslage im Wettstreit um qualifizierte Fachkräfte am Arbeitsmarkt, die wiederum durch den Gewinn verschiedener Awards im Bereich Personalmarketing untermauert wird. Die verbesserte Führungsqualität und die gesteigerte produktive Energie bei den Mitarbeitenden mündeten zudem in einem starken, rentablen Wachstum der Bank.

Zusammenfassung

Am Beispiel des erfolgreichen Veränderungsprozesses der GKB, der gleichzeitig zu einer Optimierung der Arbeitgeberattraktivität der Bank beitragen konnte, wird deutlich, welchen Nutzen Unternehmen aus einem evidenzbasiertem Personalmanagement generieren können. Vor diesem Hintergrund kann man sich nur verwundert darüber zeigen, dass sich im Gegensatz zu vielen anderen Bereichen, beispielsweise in der Medizin, Krankenpflege und Strafjustiz, in manchem Unternehmen bis heute der Mythos hält, dass Managemententscheidungen keiner wissenschaftlichen Grundlage bedürfen oder Datenanalysen für solche Entscheidungen einen unnötigen Kostenfaktor darstellen. Vielmehr sollte man sich fragen, welche Kosten durch Bauchgeleitete Fehlentscheidungen, Personal- und Organisationsentwicklungsmassnahmen nach dem «Giesskannenprinzip» und fehlende Nutzen-Evaluation von Massnahmen entstehen.

Gerade vor dem Hintergrund der neuen Herausforderungen, vor denen Unternehmen im Umgang mit der Generation Y in Zeiten eines sich verschärfenden Fachkräftemangels stehen, kann die Notwendigkeit eines professionellen, effizienten und insbesondere effektiven Personalmanagements nicht bestritten werden. Die Messung und der gezielte Erhalt von Mitarbeiterbegeisterung mittels des Konzepts der Organisationalen Energie, dies zeigt das Beispiel der GKB, kann hierbei ein wichtiger Schritt sein, um sicherzustellen, dass das eigene Unternehmen dynamisch und veränderungsfähig bleibt – auch wenn es keine Kantonbank ist.