

Wie die Graubündner Kantonalbank die Touch Points der Candidate Journey gestaltet und zu einem ganzheitlichen Erlebnis werden lässt

Text: **Alex Villiger**

Kurzbeschrieb Unternehmen

Die 1870 gegründete Graubündner Kantonalbank verbindet Tradition mit Innovation. Als Marktführerin im Kanton bietet die Graubündner Kantonalbank das gesamte Produkt- und Dienstleistungsangebot einer modernen Universalbank – für Privatpersonen, die Wirtschaft und die öffentliche Hand. Ein attraktives Arbeitsklima, eine faire Unternehmenskultur, echter Gestaltungsspielraum, eine einzigartige Lebensqualität, umfassende Weiterbildungsangebote und ein ausgewogenes Value Management machen die Graubündner Kantonalbank zu einer führenden Arbeitgeberin in der Finanzdienstleistungsbranche.

Die Graubündner Kantonalbank (GKB) beschäftigt 1000 Mitarbeitende, hat eine Bilanzsumme von gut CHF 20 Mrd. sowie ein Geschäftsvolumen von rund CHF 40 Mrd. und erwirtschaftet damit einen Bruttoertrag von CHF 350 Mio. sowie einen Bruttogewinn von CHF 200 Mio.

Ausgangslage

Die GKB sah sich Anfang des Jahrzehnts von einem Fachkräftemangel bedroht. Dies veranlasste die Personalverantwortlichen der Bank, das Personalmarketing neu zu gestalten. Aufgabe des Personalmarketings ist es, auf dem Arbeitsmarkt zur Unternehmensstrategie und -kultur passende, qualifizierte Kandidaten anzusprechen, zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln. Das Konzept der Candidate Journey diente der GKB als Grundlage zur Überarbeitung ihres Personalmarketings. Die Identifikation und Überarbeitung von Touch Points, die potenzielle Mitarbeitende zum Unternehmen haben, soll der GKB helfen, sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren und den Fachkräftemangel zu überwinden.

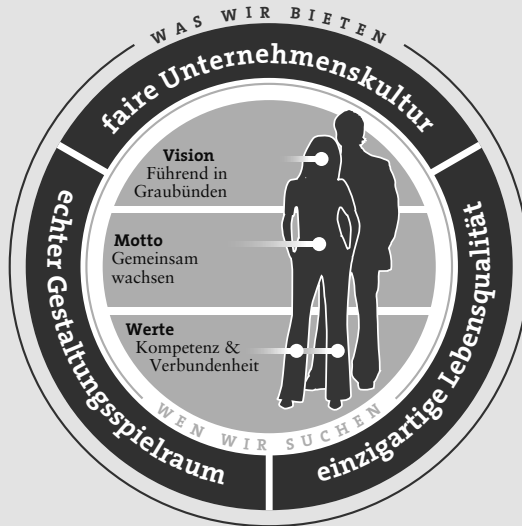
Fallbeispiel

Die Candidate Journey bei der GKB wird im Folgenden in fünf Schritten dargestellt.

Schritt 1: Aufbau und Verankerung einer attraktiven Arbeitgebermarke

Als Grundlage für den Aufbau, resp. die Stärkung der Arbeitgebermarke, dient eine Arbeitgeberpositionierung. Im Zuge der Erarbeitung einer Arbeit-

geberpositionierung gilt es zunächst die Arbeitgeberwerte zu finden (nicht zu erfinden!), die für das Unternehmen stehen. Zudem sollten die Arbeitgeberwerte für die Zielgruppe im Arbeitsmarkt relevant sein und das Unternehmen als Arbeitgeber von seinen Konkurrenten differenzieren. Abbildung 1 zeigt das Resultat der Positionierungsarbeit bei der GKB:



Zur Verankerung der Arbeitgeberpositionierung hat die GKB zahlreiche Massnahmen realisiert und Touch Points neu gestaltet, wie z. B.:

- Ausbau der Online-Jobseite zu einem Arbeitgeber- und Bewerberportal mit umfassenden Informationen zur GKB als Arbeitgeberin sowie etwa einem durchgängigen elektronischen Bewerbungsprozess (siehe www.gkb.ch/web/jobskarriere).
- Publikation zahlreicher Fachartikel zum Thema «moderner Arbeitgeber», um sich im Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren (siehe <https://www.gkb.ch/web/jobsundkarrieremodernepersonalarbeit>).
- Modernisierung und Koordination des Auftritts in den Social Media (siehe den Auftritt der GKB auf Facebook, Twitter, YouTube, Kununu oder Glassdoor).
- Publikation einer Arbeitgeberbroschüre, welche über die Vorzüge und die Arbeitsbedingungen bei der GKB informiert (siehe www.gkb.ch/Arbeitgeberbroschuere).
- Präsenz als aktive Partnerin und Hauptsponsorin an Schulen und relevanten Messen (siehe z. B. www.sprungbrett-events.ch für Graubünden oder www.fiutscher.ch).

- Entwicklung und Publikation des *GKB-Cases* (mit Professoren der Universität St. Gallen, HSG), der mittlerweile ausgezeichnet wurde und auf der Master- und Weiterbildungsstufe an verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten fester Bestandteil des Lehrplans geworden ist (siehe www.gkb.ch/web/case_GKB).
- Erweiterung der Ausbildungsgefässe und Neupositionierung der GKB als Top-Ausbildnerin – mit dem Ziel, sich langfristig die besten Nachwuchskräfte zu sichern, um damit die Bank nachhaltig mit genügend Talenten auszustatten (siehe www.gkb.ch/web/ausbildungbeidergkb).
- Ersetzen der herkömmlichen Stelleninserate durch *Imagewerbefenster* auf der Frontseite der Tagespresse.

Schritt 2: Ansprache von passenden Kandidaten

In einem zweiten Schritt gilt es nun, passende Arbeitskräfte anzusprechen. Aufgrund sich verändernder Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt verlieren klassische, passive Suchformen an Bedeutung. Daher gilt es innovativere Touch Points zu kreieren, resp. aktivere Formen der Kandidatenansprache zu wählen. Folgende Massnahmen hat die GKB gewählt, um weiterhin an Fachkräfte heranzukommen:

- *Active Recruiting*: Laufende Marktbeobachtung, Evaluation und Direktansprache von in Frage kommenden Kandidaten, die z. B. bei Konkurrenten, Lieferanten oder branchennahen Unternehmen arbeiten.
- *Mitarbeitende werben Mitarbeitende*: Aktivierung des eigenen Mitarbeiternetzwerks zur Ansprache von Kandidaten. Bei der GKB erhalten die Mitarbeitenden bei erfolgreichen Vermittlungen Prämien.
- *Arbeitgeberportal und Abodienst*: Die GKB hat ihre Homepage von einer Jobseite zu einem Arbeitgeberportal ausgebaut. Falls keine passende Stelle offen ist, können die Kandidaten ein Job-Abo für die sie interessierenden Funktionen einrichten. Wird eine entsprechende Stelle frei, erhalten die Kandidaten ein Push-Mail mit dem Hinweis, dass eine Bewerbung nun willkommen ist. Zudem werden auf jeder Internetseite die HR-Berater vorgestellt, so dass die direkte Kontaktaufnahme leichter fällt (siehe www.gkb.ch/web/jobskarriere).
- *Pflege von potenziellen Rückkehrern*: Die GKB versteht die Kündigung guter Mitarbeitender als erste Phase des Wiedergewinnungsprozesses. So werden die austretenden Mitarbeitenden bis zum Austritt und auch danach weiterhin gepflegt. Bei der GKB sind mittlerweile ein Drittel der neu eintretenden Mitarbeitenden Rückkehrer.
- *Rückkehr von Frauen erleichtern*: Weitere potenzielle Rückkehrerinnen, die es zu pflegen gilt, sind Mütter, die nach einer Kinderpause in den Arbeitsprozess zurückkehren wollen. Diese erhalten bei der GKB die Chance, über einen Teilzeitjob einzusteigen. Bei Bedarf werden individuelle Entwicklungsmassnahmen finanziert sowie 50% der Kinderkrippenkosten übernommen.

- *Markenbotschafter*: Ehemalige, und hier insbesondere pensionierte Mitarbeitende, sind glaubwürdige Markenbotschafter. Die GKB unterstützt die Aktivitäten der Ehemaligen z.B. über einen Pensioniertenverein, der regelmäßig Anlässe zur Netzwerkpflege organisiert und der immer wieder Informationen aus dem Unternehmen heraus erhält (z. B. in Form einer jährlichen Präsentation des Jahresergebnisses, der Zusendung der Mitarbeiterzeitschrift usw.).
- *Nutzung von Social Media*: Die GKB testet derzeit das Potenzial verschiedener Online-Medien und plant, sämtliche relevanten Social Media in einem Newsroom zusammenzuführen, die Kommunikation mediumsgerecht und den Dialog mit Zielgruppen zeitgerecht zu führen (Launch im Jahr 2016).
- *Präsenz in der Öffentlichkeit*: Durch den Auftritt von Mitarbeitenden als Referenten, die Annahme von Ämtern in Gremien oder die Übernahme von Dozententätigkeiten in Schulen (Weiterbildungsstufe) kann ein Unternehmen sich als kompetenter Arbeitgeber präsentieren und eine hohe Anzahl von potenziellen Mitarbeitenden ansprechen.

Diese Touch Points sind lediglich als Ideenauswahl zu verstehen, um die Kontaktfläche zu externen Kandidaten zu erhöhen und eine Ansprache der Zielgruppe zu erleichtern.

Am effektivsten ist es jedoch, *eigene Fachkräfte zu entwickeln*. Wenn bei der GKB Stellen frei werden, wird zuerst geschaut, ob *interne Kandidaten* in Frage kommen. Heute deckt die GKB zwei Drittel der frei werdenden Stellen über den internen Arbeitsmarkt ab. Basis hierfür bildet die bankeigene *Aus- und Weiterbildung*.

Schritt 3: Kennenlern- oder Bewerbungsgespräch

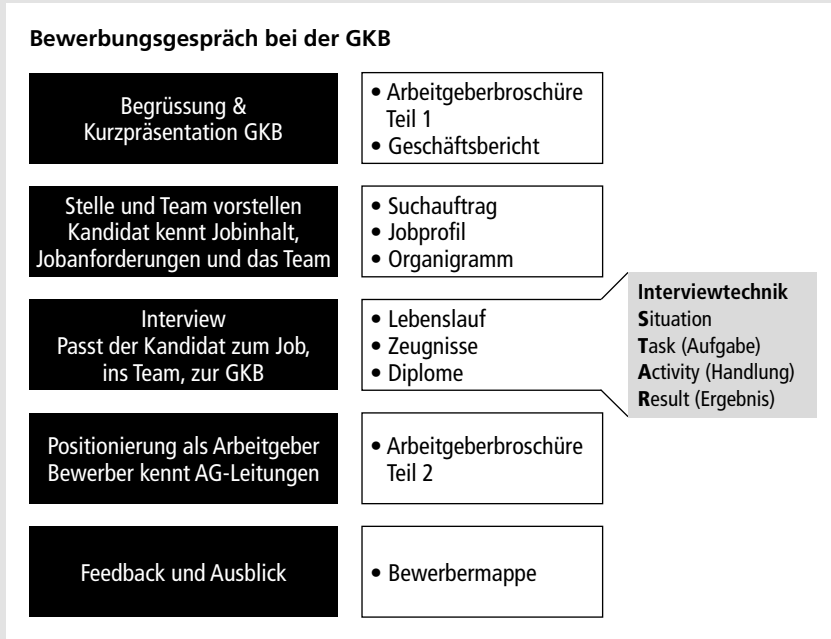
Auch wenn ein Unternehmen momentan keine offenen Stellen und keinen akuten Fachkräftemangel aufweist, lohnt es sich, mit potenziellen Kandidaten in Kontakt zu treten und diesen zu pflegen. Als wirkungsvolles Instrument erweist sich, potenzielle Mitarbeitende an ein sog. «*unverbindliches Kennenlerngespräch*» einzuladen. In ungezwungener Atmosphäre haben Arbeitgeber wie Arbeitnehmende hierbei die Chance, sich kennen zu lernen und herauszufinden, ob sich die Vorstellungen decken, sowie ob das Wertegefüge von Kandidat und Unternehmen übereinstimmt.

Wenn eine passende Stelle frei wird, können die HR-Berater die bereits bekannten Kandidaten kontaktieren und mit diesen unkompliziert in den *Bewerbungsprozess* einsteigen. Zum Bewerbungsprozess der GKB siehe www.gkb.ch/web/bewerbungsprozess.

Bei der GKB werden die Kandidaten im gesamten Bewerbungsprozess – analog zum Kundenprozess – stets auf Augenhöhe behandelt. Zum einen sollen sie Wertschätzung erfahren, zum anderen aber auch erleben, wie die

GKB mit ihren Kunden umgeht. Auf diese Weise können Unternehmen wie Kandidaten einschätzen, ob – nebst den vorausgesetzten Kompetenzen – auch die geforderte Dienstleistungshaltung gegeben ist.

Das eigentliche Bewerbungsgespräch – zur Überprüfung obiger Dimensionen – läuft bei der GKB wie folgt ab (siehe Abbildung: linke Kolonne = Prozessschritte; rechte Kolonne = Hilfsmittel).



Damit die Kandidaten die erste Anspannung abstreifen können, hat die GKB die Abfolge im Gesprächsleitfaden umgekehrt: neu stellt sich zunächst die Bank vor (Kurzpräsentation der Bank, Anforderungen der zu besetzenden Stelle, Team usw.), bevor fließend in das eigentliche Interview übergegangen wird. Während des Bewerbungsgesprächs wird eine angenehme Atmosphäre geschaffen, damit sich die Kandidaten wohl fühlen und sich authentisch verhalten können. Zum Schluss erhält der Kandidat ein ausführliches Feedback zu seiner Bewerbung und seiner Wirkung im Gespräch. Auf diese Weise erhalten auch sich Bewerbende, die bei der GKB nicht zum Zuge kommen, wertvolle Hinweise, welche für die Bewerbung bei anderen Unternehmen hilfreich sein könnten. Mit den Wunschkandidaten wird schnell der Abschluss gesucht, weil davon auszugehen ist, dass diese auch mit anderen Arbeitgebern im Gespräch sind.

Schritt 4: Onboarding und Startphase

Mit der Vertragsunterzeichnung beginnt die meist dreimonatige *After-Sales-Phase* bis zum tatsächlichen Stellenantritt. Diese kritische Phase gilt es mit persönlichen Zeichen zu überbrücken, damit beim neuen Mitarbeitenden keine Zweifel aufkommen und dieser motiviert zum ersten Arbeitstag erscheint. Beispiele von Kontaktmöglichkeiten bis zum Stellenantritt:

- Gratulationsschreiben, die richtige Wahl getroffen zu haben
- Einladung des Kandidaten zur persönlichen Übergabe des Arbeitsvertrags
- Zusendung der Mitarbeiterzeitschrift
- Geburtstagskarte
- «Wir freuen uns auf Sie»-Karte vom künftigen Team
- Einladung an Abteilungsworkshops
- Einladung an Weihnachtsessen
- Einladungsschreiben zum ersten Arbeitstag: «Alles ist bereit»

Durch die Kontaktpflege wird sichergestellt, dass die Beziehung zwischen dem neuen Mitarbeitenden und dem künftigen Team wachsen kann und der Kandidat am ersten Arbeitstag keinen Kaltstart erlebt. Der erste Arbeitstag beginnt mit einer freundlichen Begrüssung und der Übergabe eines kleinen Geschenks. Am Welcome Day werden dem oder der Neuen das Gebäude und die Arbeitsräume gezeigt, die relevanten Ansprechpersonen vorgestellt, wichtige Informationen vermittelt und Arbeitsinstrumente übergeben.

Mit diesem ersten Tag startet auch die «Onboarding-Phase», die dem neuen Mitarbeitenden primär dazu dient, anzukommen, sich zu orientieren und zurechtzufinden. Eine Eintritts-Checkliste und ein strukturierter Einarbeitungsplan sorgen dafür, dass nichts vergessen geht und dass alle Beteiligten ihre Aufgaben kennen. Gegebenenfalls macht es Sinn, Weiterbildungsmaßnahmen vorzubereiten, damit sich die Neuankommenden fehlende Kompetenzen aneignen können.

Schritt 5: Performance-Phase und glaubwürdige Weiterempfehlungen

Typischerweise lässt spätestens an dieser Stelle die Betreuungsintensität nach. Dadurch wird jedoch wertvolles Leistungs- und Marketingpotenzial verschenkt. Denn nach erfolgreicher Integration und anschliessender Wachstumsphase wird in einer dritten Phase die Herausforderung zur Routine. Hier erwarten wir einerseits Anerkennung und Wertschätzung für unsere Leistung. Andererseits wächst der Wunsch nach neuen Anreizen und Herausforderungen. Wenn ein Unternehmen diese Zeichen nicht erkennt, besteht die Gefahr, dass die nun etablierte Fachkraft empfänglich wird für weitere Angebote auf dem Arbeitsmarkt. Erkennt ein Arbeitgeber hingegen die auf Veränderung stehenden Zeichen und führt frühzeitig ein Standortgespräch durch, hat das oft eine positive, die Bindung stärkende Wirkung. Im Idealfall ergibt sich eine Chance

in Form einer neuen Funktion, die den sich entwickelten Fähigkeiten des Mitarbeitenden entspricht. Denkbar ist auch eine Erweiterung mit zusätzlichen Verantwortungsbereichen, die neue Profilierungsfelder bieten. In jedem Fall fühlt sich ein Mitarbeitender in seinen Bedürfnissen erkannt und bestärkt, einen Arbeitgeber gefunden zu haben, der sich um ihn kümmert.

Lessons learned und Ausblick

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist es, ein für die Zielgruppen relevantes Markenversprechen abzugeben, um so auf das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber aufmerksam zu machen. Genauso entscheidend ist es, im Unternehmen die Gegebenheiten zu schaffen, damit die Versprechen auch eingehalten werden können. So hat die GKB nicht nur sämtliche HR-Prozesse (Personalgewinnung, -betreuung, -entwicklung, -trennung sowie Performance und Compensation Management) auf die Arbeitgeberpositionierung ausgerichtet, sondern auch sämtliche Führungskräfte im Bereich des Personalmarketings geschult, um sie in die Lage zu versetzen, die Markenversprechen in der täglichen Führungsarbeit einzulösen.

Wenn diese Abstimmung von «Markenführung gegen aussen» (Versprechen abgeben) und «Markenführung gegen innen» (Versprechen einlösen) gelingt, werden Unternehmen ihre Mitarbeitenden begeistern, so dass diese zu Fans werden. Und Fans empfehlen ihren Arbeitgeber (im gesellschaftlichen Umfeld sowie auf Online-Plattformen) mit Stolz und Enthusiasmus weiter, was im Kampf um die Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt ein äusserst wirkungsvolles – da glaubwürdiges – Marketinginstrument darstellt. Durch diese ganzheitliche Betrachtung und Gestaltung der Personalmarketing-Phasen entsteht ein sich verstärkender Kreislauf, der beim Aufbau und der kommunikativen Verankerung einer Arbeitgeberpositionierung beginnt und in Weiterempfehlungen der Kandidaten mündet, was wiederum die Positionierungsarbeit stärkt (siehe Abbildung nächste Seite).

Personalmarketing-Zyklus



Die ganzheitliche Überarbeitung der Personalmarketing-Konzeption hat u. a. folgende Effekte erzielt:

- Bestehende Personalengpässe konnten beseitigt werden
- Inserierungskosten für Stelleninserate wurden beinahe komplett eliminiert
- Frühfluktuationen konnten beseitigt werden
- Erhöhung der internen Zugangsquote auf 70%
- Gewinnung von diversen Preisen für Auftritt und Personalmarketing-Konzeption (Top-Arbeitgeber, Best Recruiter, Top Company auf Kununu)