

Employer Branding

Fünf Schritte zur starken Arbeitgebermarke – Personalmarketing bei der GKB

Nachdem die Graubündner Kantonalbank (GKB) dreimal in Serie den ersten Platz in der Branchenwertung gewonnen hatte, wurde ihr 2019 zum ersten Mal der Best Recruiters Award für das beste Personalmarketing aller Schweizer Unternehmen und Branchen überreicht. Wie die GKB ihre Arbeitgebermarke in fünf Schritten entwickeln und im Arbeitsmarkt verankern konnte und welche Wirkung diese entfaltet hat, lesen Sie in diesem Beitrag.

Von Alexander Villiger

1. Situation und Aufbau einer Arbeitgeberpositionierung

Die Graubündner Kantonalbank hat schon früh eine erste Welle des **Fachkräftemangels** erlebt: Die periphere Lage des Marktgebiets, die Zentralisierungsbestrebungen der Konkurrenz sowie der Brain Drain junger Talente von den Seitentälern in die wirtschaftlichen Zentren der Schweiz führten bereits Anfang des Jahrtausends zu einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt qualifizierter Arbeitskräfte in Graubünden.

Als Antwort auf diese Entwicklungen hat die GKB 2008 eine strategische Massnahme verabschiedet, wonach sie sich als **attraktivste Arbeitgeberin** im Schweizer Bankenmarkt positionieren und profilieren will. In einem Kooperationsprojekt von HRM und Marketing wurde wie folgt vorgegangen.

In einem ersten Schritt hat die GKB ihr **Unternehmensleitbild vereinfacht** und im inneren Kreis die **Arbeitgeberpositionierung** als Ausgangspunkt dargestellt (siehe Abbildung 1). Die Idee: Wenn ein Unternehmen seine Vision, das Markenversprechen und die Werte im Kontext der Arbeitgeberpositionierung kommuniziert, legt es dar, welche Mitarbeitenden es sucht. Das Leitbild wirkt folglich als **Filter**, sodass sich nur Kandidatinnen und Kandidaten beim Unternehmen bewerben, die auch zu diesem passen und sich

mit dessen Werten und Leitbildaussagen identifizieren («person-brand-fit»).

Danach hat die GKB – im Dreieck der relevanten Stakeholder-Interessen und -Merkmale – ihre **Arbeitgeberwerte** abgeleitet (siehe Abbildung 2):

- **Unternehmen:** Für welche Werte stehen wir? Was ist unsere Identität? Was bieten (nur) wir? Was ist unser USP als Arbeitgeberin?
- **Kunden:** Welches sind die relevanten Zielgruppen im Arbeitsmarkt? Wie ticken diese? Welche Bedürfnisse und welche Erwartungen haben sie? Welches Markenversprechen lässt sich ableiten?
- **Konkurrenz:** Welche Konkurrenten haben wir im Arbeitsmarkt innerhalb und ausserhalb der Branche? Was sind

deren Stärken und Schwächen? Wie können wir uns von diesen differenzieren?

Als Folge dieser vertieften Analyse resultierten **drei Arbeitgeberwerte**, die in dieser Kombination und Ausprägung die Graubündner Kantonalbank als attraktive Arbeitgeberin einzigartig positionieren lassen:

- eine **faire Unternehmenskultur** (mitarbeiterorientierte Kultur des Miteinanders; keinerlei Diskriminierungen)
- **echter Gestaltungsspielraum** (alle Mitarbeitenden sollen in verschiedenen Gefässen das Unternehmen mitgestalten können)
- **einzigartige Lebensqualität** (arbeiten, wo andere Ferien machen, in einer Kultur, die es zulässt, die Freizeitmöglichkeiten auch zu nutzen).

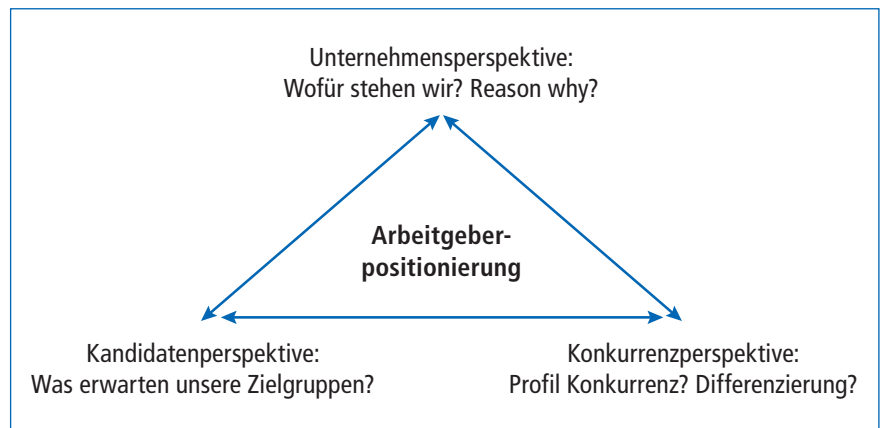


Abbildung 1: Dimensionen Arbeitgeberpositionierung

Diese drei Arbeitgeberwerte werden im Sinne eines Versprechens im äusseren Kreis der Arbeitgeberpositionierung abgebildet (siehe Abbildung 2).

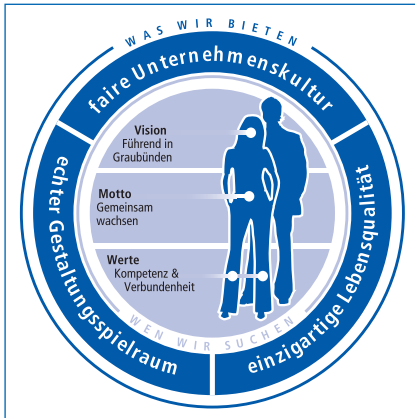


Abbildung 2: Arbeitgeberpositionierung GKB

Die folgenden Schritte widmen sich der Frage, wie diese Arbeitgeberwerte im Arbeitsmarkt im Sinne eines **Markenversprechens verankert** («Positionierungsarbeit») und durch die Gestaltung der strategischen Personalarbeit auch **eingelöst** werden können («Profilierungsarbeit»).

2. Inszenierung Arbeitgebermarke in der Offline-Welt gegen aussen

Im zweiten Schritt wird das Unternehmen mithilfe geeigneter Kommunikationsmassnahmen im Arbeitsmarkt als **attraktive Arbeitgeberin positioniert**. Anders ausgedrückt: Die Arbeitgeberwerte sind im Bewusstsein der Zielgruppen so zu verankern, dass das Unternehmen als Arbeitgeberin in das «relevant set» potenzieller Mitarbeitender Eingang findet.

Die GKB hat hierzu in der **Offline-Welt** zahlreiche Massnahmen realisiert, wie bspw.:

- Entwicklung einer **Arbeitgeberbroschüre**, welche das Unternehmen vorstellt sowie die Werte, Leistungen und Benefits als Arbeitgeberin darlegt (www.gkb.ch/arbeitgeberbroschuere).
- Ersetzen herkömmlicher Stelleninserate durch **Imagewerbefenster** auf der Frontseite der Tagespresse, welche die Bank als Arbeitgeberin vorstellen (siehe Abbildung 3).

- Publikation von **Fachartikeln** zu modernen HR-Themen sowie **Cases**, welche heute in verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten gelehrt werden (www.gkb.ch/case).
- **Präsenz an Schulen** und an Berufsmessen in Form von Referaten, Ständen, Messe-Sponsoring etc.
- Lancierung des **Bergwaldprojekts**, in welchem jedes Jahr 60 Jugendlichen Sommerjobs im Bergwald angeboten werden (www.gkb.ch/sommerjobs).

3. Profilierung der Führungs- und Personalarbeit gegen innen

Damit die nach aussen abgegebenen Versprechen auch eingelöst werden können, gilt es, die **Führungs- und Personalarbeit mit den Arbeitgeberwerten in Einklang** zu bringen. Die GKB hat hierfür sämtliche HR-Prozesse, -Ereignisse, und -Kommunikationsmittel überarbeitet und auf die Arbeitgeberpositionierung ausgerichtet.

Die **Führungskräfte** prägen die Wahrnehmung der neuen Mitarbeitenden am



Weniger Unfälle,
weniger Ausfälle

Freizeitunfälle zu verhüten lohnt sich für Unternehmen. Die BFU bietet dazu alles aus einer Hand:

- Beratungen und Schulungen für Sicherheitsfachleute und Vorgesetzte
- Sensibilisierungsangebote und Einsatzmittel für Mitarbeitende

betriebe.bfu.ch



Beratungsstelle für Unfallverhütung



Abbildung 3: Imagefenster GKB in der Tagespresse

unmittelbarsten. Damit die Führungskräfte ihre Rolle im Personalmarketing kennen und wahrnehmen können, haben die Personalverantwortlichen der GKB **Leadership-Seminare** zum Thema Personalmarketing durchgeführt und dabei sämtliche Führungskräfte sensibilisiert und auf ihre erweiterte Rolle hin geschult.

Wirkung: Konsistenz zwischen dem nach aussen kommunizierten Versprechen und dem Verhalten der Führungskräfte sowie den Arbeitsbedingungen im Unternehmen (siehe Abbildung 4).

4. Gestaltung der Online-Welt

Im nächsten Schritt hat die GKB ihren **Auftritt auf den Online- und Social Media-Kanälen** neu gestaltet und koordiniert:

- Erweiterung der **Jobseite zu einem Arbeitgeberhub** mit der Darstellung sämtlicher Personalmarketing-Aktivitäten (siehe www.gkb.ch/jobs). Zu einer modernen Arbeitgeberseite zählen heute – nebst der üblichen Auflistung der offenen Jobs – etwa eine elektronische Version der Arbeitgeberbroschüre, Informationen zu Jobprofilen, Karriere- und Bewerbungstipps, Links

zum Auftritt auf den Social Media, Auszeichnungen und Arbeitgeber-Awards, Filme zur Ausbildung oder Talentförderung, Hinweise auf nachhaltiges, verantwortungsvolles Wirtschaften des Unternehmens usw.

- Bewusste Gestaltung und Koordination des Unternehmens als Arbeitgeberin auf **Portalen und Social-Media-Kanälen**. Die Basis hierfür bildet eine Social-Media-Strategie, welche bspw. Auskunft gibt, auf welchen Plattformen das Unternehmen mit welchen Botschaften welche Zielgruppen erreichen will. Idealerweise kommunizieren Vertreter der Zielgruppe aus dem Unternehmensinneren mit der Zielgruppe im Arbeitsmarkt (bspw. Lehrlinge mit Jugendlichen über Instagram; Trainees über Facebook mit Studenten; Experten mit Professionals über XING usw.).
- Insbesondere die aktive, frühe und bewusste Gestaltung des Auftritts auf **kununu** hat sich als wirksames Marketinginstrument erwiesen. Inzwischen haben sich gegen 60 000 interessierte Kandidaten via die 250 Mitarbeiterbewertungen auf <https://www.kununu.com/ch/graubuendner-kantonalbank> ein Bild der Arbeitgeberqualität der

GKB gebildet. Zahlreiche Interessierte besuchen daraufhin das Arbeitgeberportal www.gkb.ch/jobs und bewerben sich im Idealfall für eine offene Stelle oder registrieren sich bei der GKB als Kandidaten für konkrete Jobprofile.

5. Aktivierung des Mitarbeiter-Netzwerks (online und offline)

In einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt beginnen führende Unternehmen, die Verantwortung zur Gewinnung von Arbeitskräften mit den bestehenden Mitarbeitenden zu teilen. **Zufriedene Mitarbeitende empfehlen ihren Arbeitgeber** weiter und ziehen geeignete Kandidaten an. Dadurch schliessen sie den Personalmarketing-Zyklus (siehe Abbildung 5). Drei Voraussetzungen müssen hierfür gegeben sein:

- **Stolz, Commitment und Bereitschaft** der Mitarbeitenden, das eigene Unternehmen in ihrem Netzwerk als bevorzugte Arbeitgeberin weiterzuempfehlen. Die Voraussetzung bildet Schritt 3 dieses Artikels «Profilierung als Arbeitgeber».
- **Kenntnis über die Werte, Benefits und Vorzüge** der Arbeitgeberin, welche es bei bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden über die Employer-Branding-Strategie immer wieder hervorzuheben und aktiv zu kommunizieren gilt.
- Qualitativ hochwertige und funktionierende **Netzwerke sowie «Social Media Fitness»** der Mitarbeitenden, um sich auf den Plattformen wie XING oder LinkedIn zu bewegen und weiter zu vernetzen. Die GKB ruft ihre Mitarbeitenden aktiv auf, die Bank als Arbeitgeberin auf kununu zu bewerten, auf den Karriereseiten ein Profil anzulegen und sich aktiv zu vernetzen. Die so entstehenden Bewertungen und Netzwerke bilden die Basis für die Ansprache geeigneter Kandidaten auf den elektronischen Plattformen («active recruiting»).

6. Fazit und Wirkung

In diesem Artikel wurde ein **Fünf-Schritte-Schema** zur Entwicklung und Verankerung einer starken Arbeitgebermarke vorgestellt (siehe Abbildung 6). Mögliche Instrumente zur Prägung der Schritte werden heute zahlreicher und setzen der



Abbildung 4: Markenversprechen abgeben und einlösen

SEIEN SIE UNSER GAST!

Mehr Informationen
und Downloads unter:

www.siaxma.ch/hosting

Neue Dienstleistung der Siaxma AG

Hosting für die Zeiterfassung

Macht ein Zeiterfassungssystem in meinem KMU überhaupt Sinn? Warum soll ich eine teure Infrastruktur anschaffen, wenn dieses Thema doch eigentlich umstritten ist? Auf solche kritische Fragen haben wir eine klare Antwort: Das Erfassen von Arbeitszeit und Leistung macht sehr wohl Sinn, besonders weil wir jetzt eine zeitgemässe Miet-Variante anbieten können.

Je mehr sich die Arbeitswelt verändert, desto wichtiger sind verlässliche Zeit- und Leistungsdaten. Es gibt einleuchtende Argumente dafür, wie z.B. die rasche und einfache Einsicht in seine stets aktuellen Zeitdaten, im Zweifelsfall auch ein wertvolles Beweismittel; die vermehrte Vermischung von Arbeit und Freizeit; sich verändernde Arbeitsmodelle, die Zunahme von Teilzeitarbeit und Home-Office. Und die frühe Erkennung von Unter- oder Überforderung.

Zu Gast im Daten-Hotel der Siaxma AG
Für beide Seiten, Arbeitnehmer und

Arbeitgeber, ist nur die Bedienfreundlichkeit und Effizienz der Erfassungsmethode entscheidend. Für eine professionelle Zeiterfassung jedoch fehlen oft wichtige Grundlagen, wie z.B. die technische Infrastruktur, das Know-how und die personellen Kapazitäten. Zudem wirken die hohen Investitionskosten abschreckend. Die SIAXMA® Hosting-Lösung räumt alle diese Bedenken aus dem Weg. Denn wir beherbergen in unserem «Daten-Hotel» nicht nur die eigentlichen Zeitdaten, sondern stellen dem Kunden auch das komplette Zeiterfassungssystem zur Verfügung.

Weder Hard- noch Software kaufen
Um den Einstieg in ein professionelles Tool möglichst zu vereinfachen, bieten wir unsere SIAXMA® Zeiterfassung auch als Hosting-Lösung an, vergleichbar mit der Miete von Software und Hardware. Mit dem Unterschied, dass weder das eine noch das andere beim Kunden vor Ort ist. Er braucht keinen physischen Speicherplatz, keine Software-Pakete und auch keine

neuen IT-Stellen zu schaffen. Sämtliche personellen und technischen Ressourcen stellen wir zur Verfügung. Das beinhaltet auch Beratungs- und Supportleistungen.

Daten bleiben in der Schweiz

Im Gegensatz zu einer Cloud, bei der man nie genau weiss, wo sich die eigenen Daten befinden, ist das SIAXMA® Hosting ortsgebunden und sicher. Die Kundendaten bleiben in einem Rechenzentrum in der Schweiz und sind dadurch optimal geschützt. Das Gleiche gilt selbstverständlich für den verschlüsselten Zugriff darauf, egal von wo oder wann dieser erfolgt. Auch Mitarbeitende können ihre Arbeitszeit- und Leistungsdaten von überall her und auch mobil eingeben und abrufen. Die minimalen Initial- und die kalkulierbaren Betriebskosten bewahren den Unternehmer vor finanziellen Überraschungen.

