

Wer seine Grenzen überwindet, gewinnt engagiertes Personal

Die Glarner Kantonalbank beschäftigt nur 160 Leute und hat trotzdem eine eigene Mitarbeiterzeitschrift. Sie ist jedoch nur eine von vielen Retention-Massnahmen. Eine der wichtigsten ist das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Wie das Gefühl bei den Leuten erzeugt und gefördert wird, erklärt CEO Bernt Arpagaus.

Wie trägt die Mitarbeiterzeitschrift zur Mitarbeiterbindung bei?

Bernt Arpagaus: Grundsätzlich wurde die Zeitschrift gegründet, weil wir unsere interne Kommunikation nachhaltig sicherstellen wollten und gleichzeitig einen Weg suchten, die Werte und strategischen Absichten der Bank transparent darzulegen. Informationen geben und offen kommunizieren sind durchaus Bindungsmassnahmen. Als wir die Zeitschrift vor eineinhalb Jahren konzipierten, war es mir auch wichtig, dass es Mitarbeitende sind, die darin schreiben. Es sollte eine Zeitschrift für Mitarbeitende von Mitarbeitenden sein. Ich denke, die beiden Aspekte, Berichte von Kollegen lesen und selber schreiben zu können, stellen durch den Einbezug der Leute einen weiteren positiven Effekt für Mitarbeiterbindung dar.

Die Motivation ist ein ganz entscheidender Bindungsfaktor. Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden?

Diese Frage ist nicht so leicht zu beantworten, dazu muss ich etwas ausholen. Einerseits müssen die Mitarbeitenden wissen, was das Unternehmen will, welche Strategien es verfolgt – das passiert über eine transparente Kommunikation, unter anderem in der Mitarbeiterzeitschrift. Andererseits müssen die Mitarbeitenden die spezifischen Werte des Unternehmens leben. Bei uns sind das: ein grosser Leistungswille, Verantwortung für sich und die Kunden übernehmen sowie partnerschaftlich auftreten und Integrität. Wenn unsere Leute diese Werte nach innen und nach aussen leben, ergibt das den Charakter des Unternehmens. Je mehr sich die Mitarbeitenden mit der Kultur und dem Charakter der Bank identifizieren, desto höher ist ihr Wohlbefinden. Wer sich wohl fühlt, ist auch motiviert. Unser Ziel ist daher, bei den Mitarbeitenden ein höchstmögliches Wohlbefinden zu generieren.

Und wie erzeugen Sie dieses Wohlbefinden konkret?

Wir verschaffen den Mitarbeitenden Erfolgserlebnisse. Indem wir sie schulen und coachen, geben wir ihnen das nötige Rüstzeug, um im Umgang mit Kunden erfolgreich sein zu können. Wobei ich unter dem Begriff Kunden immer die externen wie auch die internen verstehe. Je mehr Erfolgserlebnisse ein Mitarbeitender verbuchen kann, desto zufriedener ist er und desto mehr Freude wird er an seinem Job haben. Solche positiven Grundgefühle steigern die emotionale Bindung ans Unternehmen. Und diese emotionale Bindung ist der Schlüssel für ein nachhaltiges Retention Management.

Ausbildungsunterstützung und Weiterbildung sind Teil der Retention-Massnahmen?

Richtig. Bei uns kennt jeder seinen potenziellen Karriereplan. Das heisst, jeder Mitarbeitende weiss, welche Ausbildungen er machen

kann und welche Möglichkeiten ihm daraus entstehen. Wer sich weiterbilden will, kann das mit seinem Vorgesetzten besprechen. Die Bank bezahlt die Weiterbildungen unter den Voraussetzungen, dass sie erfolgreich abgeschlossen werden und der Nutzen für die Bank ebenso gross ist wie für den Mitarbeitenden.

Ähnlich transparent wie das Ausbildungsmodell ist unser Beurteilungsmodell aufgebaut. Anfang Jahr kennt jeder Mitarbeitende seine Ziele und weiss, wie viel Bonus er bekommt, wenn er sie erreicht.

Haben Sie keine Angst, wenn Sie gute Leute aufbauen, dass diese dann abspringen?

C'est la vie...! Natürlich versuchen wir Schlüsselpersonen zu halten, aber wenn jemand gehen will, wird ihn kaum eine Massnahme über längere Zeit zurückhalten können. Wir verlieren

Je mehr Erfolgserlebnisse ein Mitarbeitender verbuchen kann, desto zufriedener ist er und desto mehr Freude wird er an seinem Job haben

Leute nach Zürich oder an Unternehmen, die beispielsweise international ausgerichtet sind – was wir unseren Mitarbeitenden beim besten Willen nicht bieten können.

Positiv gesehen bedeuten diese Abgänge: Andere Firmen schätzen, was wir den Leuten beigebracht haben. Zudem gehen die meisten Mitarbeitenden mit guten Erinnerungen und nicht selten bleibt der Kontakt mit uns bestehen. Aus ehemaligen Mitarbeitenden werden so manchmal gute Kunden.

Allerdings wäre es für gewisse Mitarbeitende auch gesünder und besser, wenn sie zumindest für eine bestimmte Zeit Einsicht in eine andere Firma oder Stelle erhalten könnten.

Schlagen Sie Ihren Mitarbeitenden vor, eine neue Stelle zu suchen?

Wir drängen niemanden, sich zu verändern, ausser wenn die Leistung oder das Verhalten nicht stimmen. Wenn jedoch beispielsweise ein Mitarbeitender bei uns die Lehre gemacht und dann zehn Jahre hier gearbeitet hat, dann könnte es dem Betreffenden nicht schaden, in einem anderen Unternehmen weitere Erfahrungen zu sammeln.

In solchen Fällen reden wir mit den Leuten und fragen sie, welche Absichten sie haben, wie sie ihre Zukunft sehen. Sie reagieren dann oft überrascht, aber nicht negativ auf solche Gespräche. Vielleicht können wir der Person ja auch eine befristete Austauschstelle anbieten.

Für Mitarbeitende, die Sie halten möchten: Welche weiteren Massnahmen wenden Sie dazu an?

Wie jede Bank kennen auch wir eine ganze Palette von finanziellen Anreizen und Vergünstigungen. Ich bin aber überzeugt, dass es nicht solche Massnahmen sind, die einen Mitarbeitenden im Unternehmen halten. Die emotionale Bindung ist der Schlüsselwert, und den versuchen wir durch das Wohlbefinden zu erreichen, wie ich es erklärt habe.

Ich denke, dass auch unsere Anlässe und Ausflüge zu einer besseren Bindung führen. Es gibt einerseits Anlässe, die werden nach Kaderstufen organisiert. So war ich beispielsweise kürzlich mit den Direktionsmitgliedern in Braunwald. Zwei bis drei Mal pro Jahr veranstalten wir andererseits Anlässe für alle Mitarbeitenden. Zudem organisiert der Personalverein – das ist die Vertretung der Mitarbeitenden – Ausflüge für die Mitarbeitenden. Das kann ein Barbecue sein, eine Schiffsfahrt mit anschliessendem Abendessen oder der Besuch einer Sportveranstaltung. Die Bank zahlt zwar diese Events, aber wir haben weder bei der Organisation noch bei der Durchführung etwas zu sagen. Allerdings ist es uns wichtig, dass – wenn möglich – stets ein Mitglied der GL am Anlass dabei ist. Wir sind dann aber nur als Gäste eingeladen.

In einem Unternehmen mit familiären Charakterzügen, wie wir es sind, wird es zudem von den Mitarbeitenden geschätzt, wenn sie direkt zum Chef gehen können. Meine Tür ist daher für alle offen. In meiner fünfjährigen Tätigkeit hier habe ich festgestellt, dass die Leute gerne kommen. Wer einmal erfolgreich die anfängliche Hemmschwelle überwunden hat und feststellen durfte, dass mich die Anliegen der Mitarbeitenden sehr wohl interessieren, der kommt in der Regel wieder direkt zu mir mit seinem Anliegen.

30- oder 40-Jahr-Jubiläen sind keine Seltenheit in Ihrer Bank. Wie verhindern Sie, dass langjährige Mitarbeitende abstumpfen?

Indem wir sie hungrig machen – natürlich im übertragenen Sinn. Wir binden sie beispielsweise in Projekte ein. So haben wir einen Mitarbeitenden, der seit über 35 Jahren bei uns tätig ist, zum Projektleiter ernannt, als wir kürzlich eine neue Gesamtinformatik einführt. Wir profitierten von seinem enormen bankinternen Wissen, und er seinerseits erhielt durch die Aufgabenerweiterung neuen Ansporn. Ausserdem fördern wir grundsätzlich Jobrotationen und bereichsübergreifende Veränderungen. Wenn beispielsweise einer unserer Anlageberater das Kreditgeschäft lernen möchte, unterstützen wir ihn in diesem Vorhaben.

Ausserdem ist eintönige Arbeit schon fast a priori bei uns ausgeschlossen: Da wir als relativ kleines Bankunternehmen die ganze Palette an Bankgeschäften anbieten, hat automatisch jeder Mitarbeitende ein recht umfangreiches und so-

Fotos: Beat Märki



mit auch abwechslungsreiches Aufgabengebiet zu betreuen.

Das Know-how langjähriger Mitarbeitender wird oft im Gegensatz zur Innovationsfreude und Kreativität neuer Leute gesehen. Wie verbinden Sie diese beiden Pole?

Wir sind ein Unternehmen, das sich mit der Zeit wandelt. Das zeigt sich daran, dass wir noch vor fünf Jahren eher das Schlusslicht bei den Kantonalbanken waren und heute in Ertrag und Volumen eine starke Wachstumsrate haben. Ich selber sehe mich auch nicht als Verwalter dieser Bank, sondern verstehe meinen Job als Herausforderung, das Unternehmen in die Zukunft zu führen. Diese Haltung bringt es mit sich, dass wir immer wieder etwas ausprobieren, unternehmerisch etwas wagen. So sind wir beispielsweise die erste Kantonalbank mit eigenem Factoring, da wir rückwirkend zum 1. Januar 2007 90 Prozent der KMU Factoring AG übernommen haben. Auch ein Übernahmever such einer anderen Bank oder eines Anlageberatungsbüros in Zürich zählen zu unseren Experimenten. Viele der Mitarbeitenden schätzen dieses Ausprobieren. Die Skeptiker versuchen wir durch Tatbeweise zu überzeugen.

Diese Überzeugungsarbeit beruht immer auf konkreten Beispielen dafür, dass diese Idee oder jene Massnahme zum gewünschten Ergebnis führt. Das ist oft langwierig und um etliches anstrengender, als unbequeme Leute einfach zu feuern. Eine Hire-and-fire-Mentalität entspräche aber nicht unseren Wertvorstellungen. Unser Ziel ist es vielmehr, die bestehenden Mitarbeitenden von Neuerungen und anderen Wegen zu überzeugen. Sie sind es ja auch, die mit ihrer Vernetzung und ihren Kundenkontakten nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sichern. Ausserdem müssen wir Sorge tragen zu unseren Mitarbeitenden, weil der Markt Glarus über zu wenig Potenzial verfügt. Leute mit Banken-Know-how kann ich hier nicht rekrutieren.

Bedeutet das, Sie rekrutieren vorwiegend ausserhalb des Kantons Glarus?

Es ist sehr schwierig, Leute, die nicht aus der Region stammen, nach Glarus zu holen. Die Mehrheit unserer Mitarbeitenden kommt aus der

hiesigen Gegend und sie sind auch sehr mit ihrer Heimat verbunden. Der Kanton Glarus ist als Rekrutierungsmarkt jedoch sehr beschränkt. Es ist daher eins meiner persönlichen Ziele, dass wir auch überregional als interessanter Arbeitgeber wahrgenommen werden. Nur so können wir das Wachstum unseres Unternehmens in Zukunft sicherstellen.

Was machen Sie, um überregional als ein interessanter Arbeitgeber in Erscheinung zu treten?

Wir versuchen innovative, spannende Projekte zu verwirklichen. Und wir sprechen darüber. Zudem geben wir unseren Kundenberatern

Die Führungskräfte müssen sich bewusster werden, dass sie gute Arbeit auch loben müssen – und nicht nur Mangelhaftes kritisieren

in den Filialen bewusst grosse Kompetenzen. Sie sollen kreativ sein und Eigenverantwortung tragen. Dieses hohe Mass an Selbstbestimmung und Selbstverantwortung schätzen unsere Leute – was sie wiederum ans Unternehmen bindet.

Aber wie wird einem grösseren Publikum klar, und nicht nur Ihren Mitarbeitenden, welche Werte bei Ihnen gelebt werden?

Einerseits sind es unsere Mitarbeitenden, die positiv über ihren Arbeitgeber sprechen, andererseits erleben die Kunden, welchen Charakter und welche Werte ihre Bank verkörpert. Gerade kürzlich hatte ich Rekrutierungsgespräche mit Leuten, die sich bei mir gemeldet haben, weil Kunden uns als Arbeitgeber empfohlen haben. Diverse öffentliche Anlässe wie beispielsweise Besuchstage, an denen wir Schüler einladen und ihnen das Bankgeschäft erklären, Malanlässe für Kinder oder Kochkurse tragen auch zur Imagebildung bei. Wir sind zudem sehr aktiv in der Lehrlingsausbildung. Schulische Leistungen

werden bei uns honoriert, und das zeigen wir, indem wir die besten KV-Abschlüsse im Kanton Glarus prämiieren und den Siegern einen Reise-gutschein schenken.

Schüler in die Bank einzuladen, bereitet den Weg für strategische Rekrutierung. Inwiefern hat das mit Mitarbeiterbindung zu tun?

Bei Anlässen jeglicher Art gehen imagefördernde und mitarbeiterbindende Massnahmen Hand in Hand. Es sind Mitarbeitende aus der Bank, die den Schülern den Bankalltag erklären oder einen Anlass organisieren und betreuen. Viele machen das freiwillig und mit Freude. Sie bringen dadurch Abwechslung in ihren Alltag und profitieren davon persönlich.

Wie zeigen Sie den Mitarbeitenden, dass Sie ihre Arbeit wertschätzen?

Das ist ein wichtiger, aber auch schwieriger Punkt. Wir versuchen, die Wertschätzung stets sowohl verbal und symbolisch als auch finanziell auszudrücken. Der Weg dorthin führt über die Schulung der Führungskräfte. Diese sollten sich unbedingt bewusster werden, dass sie eine gute Arbeit loben und solche positiven Anmerkungen dann auch kommunizieren müssen – und nicht nur Mangelhaftes kritisieren. Besondere Leistungen belohnen wir gerne mit einem Gutschein für ein gutes Restaurant, in das der Mitarbeitende mit Partner oder Partnerin essen gehen kann.

Welches sind gemäss Ihrer Erfahrung die besten Retention-Massnahmen?

Glaubwürdig und ehrlich sein, denn der Mitarbeitende spürt, wenn Worte und Taten nicht übereinstimmen. Nichts versprechen, das man nicht halten kann, und die Mitarbeitenden überall, wo es möglich ist, einbeziehen.

Und was ist für Sie persönlich die beste Art von Bindung?

Die Freude am Job. Ich sage immer, ich brauche einen genügend grossen Knochen, an dem ich nagen kann. Reine Verwaltung ist für mich der Horror. Spass bereiten mir Herausforderungen, Projekte, mit denen ich etwas bewegen und die Zukunft gestalten kann.

Interview: Marianne Rupp