

Birgit Kießler | Rainer Dahms | Carsten Rogge-Strang (Hrsg.)

Wechsel auf die Zukunft

Demografischer, gesellschaftlicher und technologischer Wandel: Worauf sich die Personalarbeit in Banken einstellen muss

Birgit Kießler | Rainer Dahms | Carsten Rogge-Strang (Hrsg.)

Wechsel auf die Zukunft

die **bank**

Wechsel auf die Zukunft

Demografischer, gesellschaftlicher und technologischer Wandel: Worauf sich die Personalarbeit in Banken einstellen muss

Birgit Kießler
Rainer Dahms
Carsten Rogge-Strang (Hrsg.)

Copyright 2013 by Bank-Verlag GmbH
Postfach 45 02 09 · 50877 Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verbreitung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Bank-Verlag GmbH unzulässig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Inhalt wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt.
Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Inhalts übernimmt der Verlag keine Haftung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Art.-Nr. 22.499-1300
ISBN 978-3-86556-424-5

Inhaltsverzeichnis

Einführung:	
Neue Herausforderungen in der Personalarbeit	9

Birgit Kießler, Rainer Dahms, Carsten Rogge-Strang

Ja, ich werde Banker

Neue Herausforderungen im Recruitment

Der Banken-Arbeitsmarkt von morgen	15
---	-----------

Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

Wolfgang Jäger und René Hempe

Das Image der Banken als Arbeitgeber	25
---	-----------

Gerald Söhle

Nachwuchskräftegewinnung auf Facebook & Co.	35
--	-----------

Commerzbank Career

Dorothee Pfeuffer

Praxis

Employer Branding bei einer mittelständischen Bank	47
---	-----------

Bankhaus Metzler: Innen- und Außensicht

Tobias Möckel

Prozessuale Effizienz und Effektivität bei der Gewinnung von Auszubildenden	55
--	-----------

Lars Goebel

Zwischen Smartphone und Tintenfass

Neue Herausforderungen in der Personalentwicklung

Vertrauen, Vernetzung, Vielfalt 65

Herausforderungen generationenübergreifender
Personalarbeit und Führung

Christiane Flüter-Hoffmann

Megatrend Chancengleichheit 77

Warum Banken die Potenziale von Frauen stärker nutzen müssen

Jutta Rump

Zielgruppenspezifische Mitarbeiterentwicklung 87

Die mitwachsende Beratergeneration

Oliver Simon

Potenziale altersgemischter Teams erkennen und nutzen 91

Gerhard Singer

Neue Karrierewege: Zick-Zack statt geradeaus 95

Elke Klein

Senior Experts 99

Erfahrung zählt wieder

Petra Schäfer

Mixed Leadership in der Commerzbank 103

Astrid Szebel-Habig und Jutta Wolf

Das gesunde Maß finden

Neue Herausforderungen in der Gesundheitsförderung

Erfolgsfaktor Gesundheit 115

Warum Banken gut daran tun, sich um die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu kümmern – mit Maßnahmen, die zum Unternehmen passen

Carsten Rogge-Strang

Eine vertrauensvolle Führungskultur schaffen 125

Zusammenhang zwischen Gesundheit und Führung

Franz Netta

Führungskräfteschulung: Zeit für einen neuen Ansatz 137

Michael Kastner

Gesundheit am Arbeitsplatz – eine originäre Führungsaufgabe 149

Karin Goldstein

„Horizont“ – das Mitarbeiternetzwerk für Burn-out-Betroffene in der Commerzbank 155

Gabriele Seum

Web Based Training: Effektive Kommunikation von Präventionsleistungen 159

Garnet Boehnke

Die Hand am Puls 167

Betriebliches Gesundheitsmanagement greifbar machen

Markus Reimann

Employee Assistance Programme (EAP) 175

Eli Hamacher

Ich bin dann mal weg ...	
Neue Herausforderungen bei flexiblen Arbeitsformen	
Praxis	Neue flexible Arbeitsformen 185
	<i>Wilhelm Bauer</i>
	Unternehmenskultur als Rahmen für flexible Arbeitsformen 195
	<i>Erich Barthel</i>
	Vertrauensarbeitszeit: von der Erfassung zur Planung 203
	<i>Andreas Hoff</i>
	Erfahrungen mit Vertrauensarbeitszeit und Arbeitszeitkonten 211
	Ein Praxisbericht aus der Aareal Bank
	<i>Joachim Klein</i>
	Familienfreundliche Personalarbeit bei Schwäbisch Hall 215
	<i>Werner Ollechowicz</i>
	Aktive Vaterschaft ermöglichen – Väternetzwerke fördern 225
	<i>Volker Baisch, Barbara David und Harald Seehausen</i>
	Glossar 229
	<i>Ulf Grimmke, Eva Semler und Jens T. Thau</i>
	Die Herausgeber 251
	Die Autorinnen und Autoren 255
	Stichwortverzeichnis 267

Einführung: Neue Herausforderungen in der Personalarbeit

Birgit Kießler, Rainer Dahms, Carsten Rogge-Strang

So viel Wandel wie heute war nie – das hat noch jede Generation behauptet und lag damit auch immer richtig. Dass wir diesen Satz heute dennoch mit etwas mehr Nachdruck formulieren als frühere Generationen, liegt daran, dass sich – wenn man so sagen darf – der Wandel gewandelt hat: Er vollzieht sich heute schneller als früher, immer mehr verschiedene Tendenzen überlagern und beeinflussen sich, aus linearen Entwicklungen sind in vielen Bereichen exponentielle geworden. Der Wandel hat den Turbo eingeschaltet.

Technologie, gesellschaftliche Umbrüche und Demografie verändern unsere Lebens- und Arbeitswelt

Da ist zum einen der rasante technische Fortschritt mit der Basisinnovation Internet als Nukleus und Keimzelle für eine völlig veränderte und beschleunigte Information und Kommunikation, begleitet von fortschreitender Miniaturisierung bei Endgeräten und ortsunabhängiger Datenspeicherung in der Cloud. Wissen ist heute theoretisch immer und überall verfügbar, und die Wissensmenge steigt weltweit und mit großer Dynamik.

Parallel vollzieht sich ein tief greifender gesellschaftlicher Wandel. Ein starker Trend ist die Individualisierung: Viele Menschen – gut gebildet und mit hohen Ansprüchen – wollen ihre persönlichen Wünsche stärker ausleben als früher. Beziehungs- und Familienstrukturen brechen auf, die traditionellen Geschlechterrollen wandeln sich, digitale Lebensstile und Social Media sind etabliert und durchdringen den Alltag. Zugleich wird vielen Menschen ihre Gesundheit – körperlich wie mental – immer wichtiger. Und die unüberhör-

bare Begleitmusik dazu spielt die Demografie, die weit mehr Fragen aufwirft als die, wie wir mit einer alternden Gesellschaft umgehen und sie finanzieren. Der Wandel der Bevölkerungsstruktur erfordert auch ein neues Miteinander von Generationen, deren Lebenswirklichkeiten weiter auseinanderliegen als je zuvor, und das Ausschöpfen zusätzlicher Potenziale unter denen, die mit ihrer Arbeit unseren Wohlstand sichern.

Als Folge dieser Entwicklungen stehen große Bereiche unserer Lebens- und Arbeitswelt auf dem Prüfstand. Wie organisieren wir es, dass es möglichst vielen – Arbeitnehmern wie Unternehmen – möglichst gut geht? Wie muss insbesondere die Arbeitswelt aussehen, und mit welchen Aspekten müssen sich Arbeitgeber neu oder anders als bisher befassen? Diese Frage stellt sich dort am lautesten, wo die Veränderungsgeschwindigkeit besonders hoch ist – unter anderem im Kreditgewerbe. Nicht nur, dass sich hier, beim Transmissionsriemen der Wirtschaft, traditionell manches Rädchen schneller dreht als anderswo. Die Banken stehen auch seit Längerem unter erhöhtem Anpassungsdruck, nicht erst seit der Finanz- und Staatsschuldenkrise. Da passt es ins Bild, dass eine bekannte Branchentagung schon seit vielen Jahren den Titel „Banken im Umbruch“ trägt und dieser bis heute nicht als unpassend empfunden wird.

Über dieses Buch: Denkanstöße und Nutzwert für die Praxis

Ein Gutteil der Veränderungen betrifft unmittelbar die Arbeitsbeziehungen. Deshalb widmet sich dieses Buch den Herausforderungen, vor denen die Personalarbeit in Banken steht. Über 30 Experten aus Kreditwirtschaft, Wissenschaft, Institutionen, Verbänden und aus dem Journalismus beschäftigen sich in diesem Werk mit aktuellen Fragen aus den Bereichen **Recruitment, Personalentwicklung, Gesundheitsförderung** und **neue flexible Arbeitsformen**. So sind auch die vier Hauptkapitel dieses Buches überschrieben. Alle Abschnitte beginnen mit Einführungsartikeln, die das jeweilige Handlungsfeld abstecken und in das betriebliche und politische Umfeld einordnen, gefolgt von Praxisberichten mit viel Erfahrungswissen und handfestem Nutzwert.

Dieses Buch hat den Anspruch, die wichtigsten Aspekte moderner Personalarbeit in Banken zu beleuchten, Hintergründe aufzuzeigen, Ideen und Denkanstöße zu vermitteln und zu zeigen, wie betriebliche Praxis aussehen kann – ohne mögliche Probleme und gelegentliche Irrwege zu verschweigen. Die Beiträge dieses Buches werden zwar nicht alle Fragen beantworten können, die für Personalabteilungen derzeit relevant sind. Sie sollen aber Leitplanken sein und dabei helfen, sich in einem zunehmend komplexen Umfeld besser zu orientieren.

Den Anfang macht der Themenblock **Recruitment**. Hier zeigen die Expertenbeiträge sehr deutlich, dass Arbeitgeber durchweg mit höheren Ansprüchen konfrontiert sind – sei es durch eine neue Bewerbergeneration, durch neue Rekrutierungs-Kanäle im Social Web, durch neue Wege zum Aufbau und zur Pflege der Arbeitgebermarke oder durch Prozessoptimierung bei der Gewinnung von Auszubildenden. Die gute Botschaft dahinter: Auch wenn das Image der Banken gelitten hat, bleibt der Bankberuf attraktiv – es müssen nur die richtigen Personen erfahren.

Die Artikel im Kapitel **Personalentwicklung** bewegen sich auf einem Terrain, das manchen Unternehmen noch unbekannt vorkommen mag, das sie aber schon bald betreten dürften. Dabei wird deutlich: Es lohnt sich, wenn Arbeitgeber sich stärker um ein gutes und produktives Miteinander der Generationen und Geschlechter bemühen, wenn sie das Potenzial der vielen gut ausgebildeten Frauen besser nutzen, Karrierewege ihrer Beschäftigten neu definieren oder sich Gedanken darüber machen, wie sie weiter vom Wissen und Erfahrungsschatz von Ruheständlern profitieren können.

Gesundheitsförderung, das zeigen die Beiträge dieses Abschnitts, ist erstens eine Aufgabe, die im ureigenen Interesse der Unternehmen liegt, und die zweitens viel mehr umfasst als Rückenschule oder Gesundheitstage. Hilfreich sind etwa Spezialangebote zur Prävention und zum Umgang mit Stress und Burn-out, ein wohl überlegtes Gesundheitsmanagement oder die Beratung von Mitarbeitern in allen Lebenslagen – sofern diese Maßnahmen zum Unternehmen und seiner Kultur passen. Vor allem aber kommt dem Thema Führung eine

neue zentrale Bedeutung zu, denn die Formel „gute Führung = gute Gesundheit = gute Performance“ gilt auch im Bankgewerbe.

So sehr sich unsere Arbeitswelt bereits verändert hat, es stehen weitere erhebliche Umwälzungen bevor – so die Kernaussage des Kapitels **neue flexible Arbeitsformen**. Dabei zeigt sich, dass innovative Regelungen zu Arbeitszeiten und -orten eine vertrauensvolle und gefestigte Unternehmenskultur als Basis benötigen und sich hohe Flexibilität zugleich in einem klar abgesteckten Rahmen bewegen sollte. Dann allerdings kann es gelingen, allen Beschäftigten zusätzliche Freiräume zu ermöglichen und insbesondere ein familienfreundliches Arbeitsumfeld zu schaffen, von dem nicht nur Mütter, sondern auch Väter profitieren – und damit letztlich der Arbeitgeber, indem er qualifiziertes und motiviertes Personal an sich bindet.

Am Ende dieses Sammelbands wartet geballter Nutzwert für alle Betriebspraktiker: Ein umfangreiches **Glossar** zu allen arbeits- und tarifrechtlich relevanten Aspekten des Buches erleichtert die Einschätzung, welche Maßnahmen tragfähig sind, ob und wie sie sich umsetzen lassen.

Manches größere Institut mag die Themen der Hauptkapitel bereits abdecken. Hier kann das Buch dazu dienen, die bisherigen Konzepte auf den Prüfstand zu stellen. Kleinere Institute werden erkennen, dass es nicht immer die große Lösung sein muss, um vorausschauende, hochwertige Personalarbeit zu betreiben – und sie zu einem echten Wechsel auf die Zukunft zu machen.

Dort, wo aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet wurde, sind selbstverständlich beide Geschlechter gemeint.

Berlin und Frankfurt, im September 2013

Ja, ich werde Banker

Neue Herausforderungen im Recruitment

Der Banken-Arbeitsmarkt von morgen

Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

Wolfgang Jäger und René Hempe

Der derzeit stattfindende demografische Wandel hat zwei sich gegenseitig verstärkende Effekte auf die Arbeitsmärkte und damit auf die Personalorganisationen der Unternehmen. In den nächsten 15 Jahren treten die letzten Mitglieder der Generation der Baby Boomer, also der zwischen 1946 und 1964 Geborenen, in das Rentenalter ein und verlassen den Arbeitsmarkt. Hierdurch entwickelt sich zusehends ein Ungleichgewicht zwischen den Zu- und Abgängen in den Unternehmen. Gut ausgebildete Fachkräfte, hoch spezialisierte „Young Professionals“, aber auch ältere Mitarbeiter, die in etlichen Projekten wertvolle Erfahrungen gesammelt haben, werden durch diese Entwicklung zum begehrten Gut auf den Arbeitsmärkten.

Die spezifischen Verwerfungen im Banken-Arbeitsmarkt sind bereits heute – insbesondere bei der Nachwuchsrekrutierung – zu spüren. Das Angebot an Stellen im Nachwuchsbereich übersteigt zunehmend die Nachfrage, so dass man von einem „Arbeitnehmermarkt“ sprechen kann. Die Attraktivität der Bankenbranche als favorisierter Arbeitgeber ist in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen, Image und die Reputation der gesamten Branche haben in den letzten Jahren gelitten. Mittlerweile finden sich die Finanzinstitute in den Arbeitgeber-Attraktivitäts-Rankings mehrheitlich nur noch im Mittelfeld wieder. Galt früher die „Banklehre“ noch als Königsdisziplin und die Aussage „Ich arbeite bei der Bank“ als Qualitätsbeleg, stehen heute Jobs bei Apple, Google & Co. im Imageranking ganz oben. Dies korrespondiert mit den Erwartungen und Wünschen der heutigen, jungen Arbeitnehmergeneration – der Generation Y, also der nach 1980 geborenen Arbeitnehmer, denen ihr besonderer Status

schon bewusst ist und die, basierend auf diesem Bewusstsein, eine ganze Reihe von Ansprüchen an potenzielle Arbeitgeber stellen.

So fordert bereits die Generation Y die Personalmarketing- und Recruiting-Verantwortlichen der Unternehmen durch gewandelte Werte, Ziele und Ansprüche, aber auch durch ein gänzlich anderes Mediennutzungsverhalten nachhaltig heraus. Und kaum haben sich die HR-Kommunikationsexperten der Unternehmen und Dienstleister auf diese „schöne neue Welt“ eingestellt, betritt die Generation Z, also die nach 1995 Geborenen, den Arbeitsmarkt und rückt in das Zentrum des Interesses der Recruiter. Wie die Generation Y vor ihnen wird auch die Generation Z die Kommunikationslandschaft und die Inhalte der Recruiting- und Personalmarketingkommunikation umkrempleln. Galt es vor wenigen Jahren noch als innovativ, mit HR-Kommunikation im sozialen Web vertreten zu sein, ist die Generation Z ohne einen adäquaten Auftritt im mobilen Internet kaum zu erreichen.

Kommunikation als Erfolgsfaktor

Der Druck auf die Unternehmen, sich diesen neuen Kommunikationsverhältnissen anzupassen, ist immens. Nicht nur der in Folge des Fachkräftemangels wachsende Druck, Stellen zu besetzen, sondern auch die veränderten Anforderungen an das Arbeitsleben der nachfolgenden Generationen fordern Anpassungsprozesse beim Recruiting.

Für die Banken bedeutet dies, dass ihr Employer Branding, Personalmarketing und neue Recruiting-Strategien zukünftig noch mehr eine wesentliche Grundlage für den Unternehmenserfolg bilden, denn „Banking“ ist immer noch „People Business“ und die „Bankberufe“ stehen in einem stark wachsendem Konkurrenzkampf zu Alternativen bei Arbeitgeberwahl und anderen „Dienstleistungsberufen“.

Diesen Herausforderungen kann die Personalmarketing- und Recruiting-Kommunikation der Finanz-Unternehmen zukünftig nur mittels einer durchdachten Kommunikationsstrategie gerecht werden. Diese muss ihren Fokus auf ein

kohärentes und kanalübergreifendes Vermitteln der eigenen Botschaften legen. Dabei müssen Unternehmen die Möglichkeiten und Stärken jedes einzelnen dieser Berührungspunkte der Zielgruppe mit den eigenen Botschaften und der eigenen Arbeitgebermarke gezielt einsetzen.

Folglich müssen die Unternehmen ihre Botschaften stärker als jemals zuvor dort verbreiten, wo sich ihre Zielgruppen aufhalten. Im Hinblick auf die Generation Y sind dies stärker als bisher zuvor die unterschiedlichen Kanäle und Plattformen des Internets. Es ist daher nicht überraschend, dass die noch stärker „digitalisierte“ Generation Z die Kommunikation über das mobile Internet favorisiert und beispielsweise auch die Video-Plattform Youtube zum Suchen und Finden von Arbeitgeber-Informationen nutzt.

Recruiting ist immer mehr online

Nach den Ergebnissen der Studie „Recruiting Trends 2013“¹ erweisen sich vor allem die Online-Kanäle als wichtige Quelle bei der Generierung von Bewerbungen und Einstellungen. Daher sollten diese Kanäle eine zentrale Rolle im Kommunikations-Portfolio der Unternehmen spielen.

Die Wichtigkeit der Online-Kanäle im Bereich des Nachwuchs-Recruitings zeigt sich auch bei Betrachtung der kontinuierlich steigenden Nutzerzahlen und Nutzungsdauer der Online-Medien. Die zweitliebste Beschäftigung der 13- bis 18-jährigen Jugendlichen (nach dem Treffen von Freunden) ist das Surfen im Internet². 68 % der befragten Jugendlichen (12-19 Jahre) geben an, das Internet täglich zu nutzen³. Und auch die Onlinestudie von ARD und ZDF⁴ zeigt, dass die Jugendlichen rund 150 Minuten täglich mit der Nutzung des Internets verbringen. Daher ist es wenig überraschend, wenn der Branchenverband Bitkom in seiner Studie zu dem Schluss kommt: „Der Internetzugang ist Jugendlichen fast genauso wichtig wie gute Schulnoten (86 % vs. 93 %)“⁵. Für

1 Monster/Chris (2013).

2 Bitkom (2011).

3 MPFS (2012).

4 ARD/ZDF (2012).

5 Bitkom (2011), S. 6.

die Generation Z lässt sich dies weiter zuspitzen – sie würden wohl eher auf den Freund oder die Freundin als auf das mobile Internet verzichten.

Die Online-Kanäle und Plattformen, auf denen Jugendliche aktiv sind, lassen sich in zwei Gruppen einteilen: Videoportale wie etwa Youtube und soziale Netzwerke und Communities.

Es ist daher wenig verwunderlich, dass die Nachwuchstalente sich an die ihnen vertrauten Kanäle im Internet wenden, wenn sie eine Ausbildungsstelle oder ein Duales Studium suchen.

Trotz der Bandbreite an Plattformen von Drittanbietern identifizieren Ivens und Rauschnabel im Rahmen einer Studie der Universität Bamberg die Firmen-Website und die Stellensuche per Suchmaschine als die wichtigsten Kanäle bei der Stellensuche (Abbildung 1).



Auch die Studie von Monster und Chris (s. o.) führt die unternehmenseigene Karriere-Website als wichtigsten Informationskanal neben den Stellenbörsen auf. Der Leistungsumfang der Karriere-Websites ist dabei im Laufe der Zeit



muss jedoch vor überzogenen Erwartungen gewarnt werden. Petry und Schreckenbach stellen fest, dass nur ein Drittel der „Fans“ eines Unternehmens in den sozialen Netzen diesen auch als attraktiveren Arbeitgeber sehen. Die Botschaften der Unternehmen in den sozialen Netzen lesen sogar nur etwa 7 % der Fans regelmäßig. Daher können nur etwa 10 % der Social-Media-Maßnahmen einen positiven Effekt auf die Arbeitgeber-Attraktivität erzielen⁶.

Das mobile Internet wird zukünftig zu einem der wichtigsten Kommunikationskanäle überhaupt

Mit der stetig wachsenden Verbreitung von Post-PC-Devices wie etwa Smartphones und Tablets wächst auch die Verbreitung des mobilen Internets. Nach Aussagen des Branchenverbands Bitkom benutzen heute schon mehr als 41 % der Mobilfunknutzer, die älter als 15 Jahre sind, ein Smartphone. Nach einer aktuellen Studie des Jobportals JobStairs.de hat bereits mehr als die Hälfte der 1.000 befragten Jobsuchenden Stellenanzeigen oder Arbeitgeberinformationen mittels Smartphone oder Tablet abgerufen⁷. Folglich rückt auch das mobile Internet mit seinen Möglichkeiten in das Interesse der Personalabteilungen. Die überwiegende Mehrheit der „großen“ Unternehmen gibt an, dass sie bereits eine mobile Karriere-Seite unterhält, ein Drittel hat bereits eine eigene Karriere-App für Smartphones oder Tablets im Angebot.

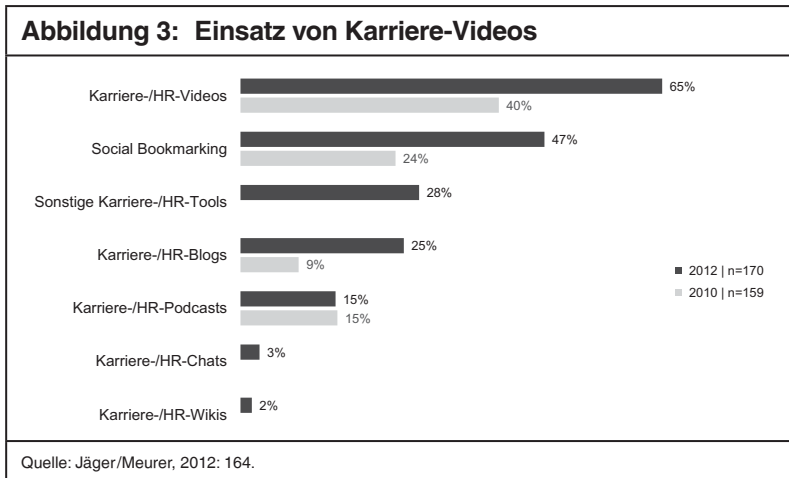
Dabei stellt die Optimierung der eigenen Karriere-Website auf die besonderen Anforderungen des veränderten Nutzungskontexts und der technologischen Herausforderungen des mobilen Webs einen wichtigen ersten Schritt dar. Optimierungs- und Anpassungsbedarf gibt es sowohl bei Aspekten der formalästhetischen Gestaltung als auch im Hinblick auf Inhalte und Bedienkonzepte. So muss etwa die geringere Größe des Smartphone- bzw. Tablet-Bildschirms oder die Nutzung per Touchscreen bei der Konzeption von Apps & Co. berücksichtigt werden. Zudem erwarten die Nutzer von mobilen Internetseiten unter anderem auch stärker verdichtete Informationen.

⁶ Petry, T. / Schreckenbach, F. (2011).

⁷ JobStairs (2012), S. 1, 2.

HR-Videos emotionalisieren und schaffen Aufmerksamkeit

Die Mediennutzung variiert von Generation zu Generation stark. Es ist daher nicht verwunderlich, dass das Medium Internet durch unterschiedliche Generationen unterschiedlich genutzt wird. Die Generation Z nutzt ganz selbstverständlich auch Plattformen wie etwa Youtube zur Informationsrecherche. Daher müssen auch Employer Branding und Personalmarketing auf diesen Plattformen vertreten sein.



Dabei eignen sich die HR-Videos hervorragend dazu, die Zielgruppe zu emotionalisieren und die eigenen Botschaften mit einer hohen Kontaktintensität zu präsentieren.

Bereits zwei Drittel der Unternehmen haben Karriere- und HR-Videos im Einsatz (2012 waren es 65 %, 2010 40 %, siehe Abbildung 3). Neben dem klassischen in Image- und Werbefilmen erprobten Duktus etabliert sich im Bereich der HR-Videos eine neue Erzählform. Geprägt durch das Auftreten von realen Mitarbeitern in möglichst frei gehaltenen Testimonials versuchen sich die

Unternehmen an der neuen Offenheit und Transparenz des Web 2.0. Dass dies leider oft fehlschlägt, lässt sich an einigen Fällen in der Community im Internet nachvollziehen. Videos können nur positiv auf die Arbeitgebermarke und die Kommunikationsziele des Unternehmens einwirken, wenn sie formalästhetisch und inhaltlich auf einem ansprechenden Niveau sind. Auch hier gilt, dass „der Köder dem Fisch schmecken“ muss: Die Videos müssen inhaltlich relevant für die Zielgruppe sein und einen direkten Mehrwert bieten. Als besondere Herausforderung kommt im Bereich „Bewegt看“ auch noch hinzu, dass die Videos ihr Publikum unterhalten müssen. Tun sie dies nicht, wechselt die Generation Z zügig den Youtube-Kanal.

Recruitment als neuer Kommunikations- und Informationskanal

Die Dimension „Unterhaltung“ stellt im Hinblick auf die Ansprache der Generation Z einen Erfolgsfaktor dar, dem die Personalmarketing-Verantwortlichen zukünftig mehr und mehr Aufmerksamkeit schenken müssen. Daher ist das sogenannte „Recruitment“ neben den HR-Videos ein weiterer wichtiger HR-Kommunikations-Trend. Das Ziel von „Recruitment“ ist es, mit Hilfe von Computerspielen das Arbeitsleben unterhaltsam zu simulieren und über Aufgaben und Berufsbilder zu informieren.⁸ Oftmals sind auch Self-Assessment-Aufgaben ein Teil dieser gelegentlich als „Serious Games“ bezeichneten Interaktionsmedien. Self-Assessment ermöglicht es dem Nutzer, sich selbst anhand der Aufgaben und Problemstellungen bestimmter Berufsbilder zu testen.

⁸ Ein bemerkenswertes Beispiel ist ein im Auftrag der niederländischen Kanzlei „Houthoff Buruma“ entwickeltes Serious Game, bei dem Studenten einen Eindruck von der Arbeitswelt und konkreten Arbeitsaufgaben in der Kanzlei gewinnen können. Das Spiel basiert auf der fiktiven Übernahme eines holländischen Familienunternehmens durch ein chinesisches Staatsunternehmen, bei dem die Spieler das chinesische Unternehmen vertreten. Die Spieler haben 90 Minuten Zeit, um genug Aktionäre der Zielfirma zu überzeugen, ihre Aktien zu verkaufen und um versteckte Probleme zu lösen. Während dieser Zeit werden die Spieler mit Video-Konferenzen, Chats, Filmausschnitten, E-Mails, Nachrichten, Websites und anderen Medien konfrontiert. Die Spieler benötigen keine Computerspielerfahrung und müssen nicht notwendigerweise Juristen sein. Das Spiel fordert viel mehr Problemlösungsfähigkeiten, Stresstoleranz, Social Skills und die Fähigkeit, seine Position zu verteidigen.

Fazit

Um sich auf den enger werdenden Arbeitsmärkten durchsetzen zu können und die Talente von morgen erfolgreich anzusprechen, müssen die HR-Organisationen der Unternehmen lernen, sich in den stark fragmentierten Medienlandschaften der heutigen Zeit zu positionieren. Dabei geht es vor allem darum, eine Kommunikationsstrategie über eine Vielzahl von medialen Berührungspunkten hinweg zu konzipieren.

Dabei müssen Arbeitgeber nicht jedes neue Web 2.0-Tool direkt für sich besetzen. Nicht jede Technologie etabliert sich dauerhaft und nicht jede Zielgruppe nutzt alle Plattformen gleichermaßen. Die Unternehmen müssen vor allem dort kommunizieren, wo sich ihre jeweilige Zielgruppe aufhält. Ziel ist es, mit relevanten Informationen, emotionalisierendem Content und viel Engagement die Interaktion mit den Zielgruppen aufzubauen und so eine möglichst gute „Candidate Experience“ zu schaffen, die zum einen die eigene Arbeitgebermarke transportiert und zum anderen die Nachwuchstalente begeistert und an das Unternehmen bindet. Dies kann nur gelingen, wenn die Unternehmen eine durchdachte Kommunikations-Strategie verfolgen. Nur wenn es den Finanzinstituten gelingt, die eigene Arbeitgebermarke über alle Berührungspunkte der Zielgruppe mit dem eigenen Unternehmen hinweg zum Leben zu erwecken, den Interessenten durch das Informationsangebot zu führen und in Interaktion mit den Zielgruppen zu treten, können Banken auch die Generation Z von sich als Arbeitgeber überzeugen.

Literatur

ARD/ZDF (Hrsg.): „ARD/ZDF-Onlinestudie 2012“, <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de>, abgerufen am 07.10.2012.

Bitkom (Hrsg.) (2011): Jugend 2.0 – Eine repräsentative Untersuchung zum Internetverhalten von 10- bis 18-Jährigen, Berlin.

Ivens, B.S./Rauschnabel, P.A. (Hrsg.) (2012): Universität Bamberg, in: Handelsblatt, 09.03.2012, S. 66, Düsseldorf.

Jäger, W.; Meurer, S. (Hrsg.) (2012): Human Resources im Internet, 8. Auflage, Wiesbaden.

JobStairs (2013): „Jobstairs Ausbildungsscheck“, <https://www.jobstairs.de/azubi/>, abgerufen am 05.06.2013.

JobStairs (2012): Bewerber und Unternehmen setzen schon heute auf mobile Jobangebote. <http://www.jobstairs.de/index.php?ac=page&ci=797>, abgerufen am 28.08.2013.

Monster/Chris (Hrsg.) (2012): Recruiting Trends 2013; Bamberg und Frankfurt am Main.

MPFS (Hrsg.) (2012): Jim Studie 2012, Stuttgart.

Petry, T./Schreckenbach, F. (Hrsg.) (2011): Social Media Personalmarketing Studie, Wiesbaden.

Das Image der Banken als Arbeitgeber

Gerald Söhlemann

Banken im Wandel

Ulrich Cartellieri, ehemaliges Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, äußerte einmal, Banken seien die „Stahlindustrie der 90er-Jahre“, womit er auf die strukturellen Anpassungen, die auf die Banken zukommen würden, anspielte. Es kam nicht so, zumindest nicht ganz. Statt struktureller Anpassungen kam die „Wende“ mit einer Ausweitung des Geschäfts und – nahezu gleichzeitig – die Globalisierung mit Deregulierung und dem neuen Finanzinstrument der Verbriefung: Securitization wurde zum Zauberwort für die Hochfinanz. Die mit der Entwicklung von Leitbildern einhergehende Thematisierung von Corporate Identity, Corporate Culture und Corporate Design geriet in den Hintergrund, zugunsten des Aufbruchs zu neuen Märkten. Man konzentrierte sich weniger auf Mitarbeiterbindung, sondern auf neue Arbeitsmärkte und Mitarbeitergruppen. Das Image der Banken spielte zu jener Zeit als Wettbewerbsvariable keine wesentliche Rolle im Handlungsspektrum der Vorstände.

Das Unternehmensimage

Das Bild, das Menschen von einer Organisation, einem Unternehmen oder einem Produkt im Kopf haben, ist subjektiv, es muss nicht „objektiv“ richtig sein. Es beeinflusst oder steuert aber das Verhalten der Menschen, etwa das Kaufverhalten. Es ist ein Unterschied, ob man in einem als „gut“ empfundenen Unternehmen kauft oder in einem anderen, nicht positiv deklarieren. Ein Image entsteht vor allem auf der Gefühls- und Vorstellungsebene und spiegelt positive und negative Eindrücke, wobei Beurteilungen anderer Menschen den Gesamteindruck verstärken oder mildern können. Häufige, gleichartige Eindrücke einer Mehrzahl von Menschen zeichnen ein generel-

les, übergreifendes Bild, das nicht die (ganze) Realität widerspiegeln muss, sondern immer noch individuelle Abweichungen birgt. Nicht selten wird das Image eines Unternehmens als „Trugbild“ der Realität empfunden, wenn das Unternehmen selbst das Image, z. B. durch Werbung, so verändert, dass es der Realität nicht entspricht.

Das Arbeitgeberimage

Das Image eines Unternehmens wirkt wie ein Marketinginstrument, gerade auch am Arbeitsmarkt. „Käufer“ des Produktes „Arbeitsplatz“, also potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, berücksichtigen nicht selten das Image des Unternehmens bei ihrer Entscheidung. Viele Arbeitnehmer identifizieren sich mit ihrem Arbeitsplatz, sind stolz darauf, in einem Unternehmen arbeiten zu dürfen, das von der Öffentlichkeit, von Nachbarn und Freunden als positiv bewertet wird, also ein gutes Image hat.

Kriterien des Arbeitgeberimages

Kriterien für das Image als Arbeitgeber im engeren Sinne sind wissenschaftlich wenig geprüft oder beschrieben oder gar abschließend definiert. Entwicklungsmöglichkeiten, Teamgeist, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Unternehmenskultur oder die Vergütung sind Beispiele aus einer Fülle möglicher Kriterien. Je besser diese Faktoren von den eigenen Mitarbeitern bewertet werden, desto eher empfehlen diese ihren eigenen Arbeitgeber als „guten“ Arbeitgeber, desto eher treten sie als positive „Markenbotschafter“ auf.

Das Image der Banken als Arbeitgeber

Die genannten Kriterien gelten natürlich ebenso für Banken, die sich als Finanzdienstleistungsinstitute jedoch grundsätzlich von anderen Industrien unterscheiden – vor allem hinsichtlich des Produkt-, Marketing-, und Werbeauftritts. Bankprodukte können nicht betrachtet und angefasst und damit auch nur schwer „begriffen“ werden. Ihre Qualität ist für den Kunden kaum unterscheidbar, ihr Preis sowie die Preisbildung nicht transparent. Finanzprodukte sind vordergründig kaum marken- oder gar imagebildend. Die spezifische Wahrnehmung unterscheidet sich von Institut zu Institut zum Teil deutlich.

Dennoch gibt es ein übergreifendes Image der Branche. Dieses hat sich in der jüngeren Vergangenheit deutlich verschoben.

Das Bankenimage gestern ...

Früher „gewährten“ die Geschäftsbanken als Kreditinstitute mehr oder weniger großzügig Kredite und erzielten damit auskömmliche Margen. Begleitet wurde die Kreditvergabe vom Einlagengeschäft, das einen größeren Teil der für die Kreditvergabe notwendigen Finanzmittel stellte, einem nicht sehr ausgeprägten, aber meist lukrativen Eigenhandel, einem gut organisierten Auslands- und Außenhandelsgeschäft und einem im Wesentlichen die Privatkunden betreffenden Wertpapiergeschäft.

... war geprägt vom Bild des soliden, sicheren Arbeitgebers

Im Laufe der Zeit entstand ein weitere Finanzformen umfassendes Finanzierungsgeschäft für Unternehmen (Corporate Finance), das den Banken ordentliche Margen bescherte. Diese Geschäftsarten waren weniger standardisiert, sie wurden innerhalb der Banken maßgeschneidert für den (Firmen-)Kunden entwickelt. Der Firmenkundenbetreuer jener Zeit war ein relativ selbstständiger, durchaus unternehmerisch handelnder Mitarbeiter, dessen persönliches Finanz-Know-how das Image der Banken beim Kunden prägte. Die Begleitung der Kunden ins Ausland internationalisierte das Geschäft zusätzlich, komplexe Außenhandelsfinanzierungen vervollständigten das Auslandsgeschäft. Bundesweit wuchs der Filialapparat der Großbanken, um auch physisch möglichst nahe beim Kunden zu sein. Der reale Güteraustausch und die Güterproduktion war Basis des Bankgeschäfts und bestimmte wesentlich den Umfang der Bankbilanzen.

... in starkem Wettbewerb

Ursache und Folge des Filialwachstums war ein starker Wettbewerb in den skizzierten Geschäften zwischen den Instituten, der noch gesteigert wurde durch die Ansiedlung vieler Auslandsbanken. Nachhaltig unterstrichen wurde vor allem der lokale Wettbewerb durch die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die Dienstleistungsgesellschaft als solche wurde zum Zukunftsmodell am Horizont der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands. Alle Zeichen deuteten auf eine weitere Expansion des Bankgeschäfts hin.