

Mit Selbstkritik und viel Motivation auf dem Weg zum attraktiven Arbeitgeber

Wichtigstes Ziel bei der St. Galler Kantonalbank ist es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Dieses Projekt wird von der Gesamtstrategie angeschoben und hat bereits gute Resultate hervorgebracht. Die Jury würdigte diese mit dem dritten Preis.

Die Freude ist gross, bei der St. Galler Kantonalbank ist man stolz. Im zweiten Anlauf kamen sie auf den dritten Platz. «Es klingt vielleicht etwas komisch, aber der dritte Rang ist genau der richtige für uns – für den Moment», lacht HR-Leiter Rolf Fuhrer. Er und Evelyne Buschor-Züger, die das Projekt «HR-Award» geleitet hat, blicken zuversichtlich nach vorne und freuen sich auf die weiteren Entwicklungsschritte und die damit verbundenen Aktivitäten, die bis zur nächsten Teilnahme im nächsten Jahr noch drin sind. Dann hoffen sie natürlich auf den ersten Platz. «Wir sind sehr motiviert, weiterzumachen», sind sich beide einig. Fuhrer kam vor sechs Monaten als Leiter Personal zur St. Galler Kantonalbank (SGKB) und fand in Buschor-Züger eine Triebfeder für den Wettbewerb. 2009 hatten sie nicht mal die Hürde zur zweiten Runde nehmen können. «Insofern ist

der dritte Platz für uns ein Riesenerfolg und er zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind», sagt Buschor-Züger.

Obwohl die Krise seit dem vergangenen Jahr auch nach anderen Prioritäten verlange, habe man sich bewusst den Anforderungen für den Award gestellt, so

«Wir müssen Professionalität in der Führung ebenso als Berufsbild in den Köpfen verankern wie fachliche Qualifikation.»

Rolf Fuhrer, HR-Leiter

Fuhrer. In erster Linie wollte die Personalabteilung ein differenziertes Feedback von Fachleuten, um genau zu sehen, wo sie sich verbessern kann. «Wir sind selbstkritisch genug, um zu wissen, dass einige Punkte noch überarbeitet werden müssen», so Fuhrer. Grundlage für die diesjährige Teilnahme waren die Ergebnisse aus dem nunmehr dreijährigen Projekt «Attraktiver Arbeitgeber», die gezielt in den Wettbewerb mit einfließen konnten. «Als wir die Fakten zusammentrugen, merkten wir: jetzt haben wir eine realistische Chance, es unter die ersten drei zu schaffen», so Buschor-Züger.

Das wichtigste Ziel der SGKB ist es, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Das gleichnamige Projekt basiert auf einer umfassenden Konkurrenzanalyse und soll die SGKB im Hinblick auf die Anstellungsbedingungen in vorderen Mittelfeld vergleichbarer Banken positionieren, das Unternehmertum fördern, die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen und die Führungsqualität steigern. Das Pro-

jekt leitet sich aus den fünf strategischen Elementen ab, welche die Bank für die Personalarbeit vorsieht:

1. Qualität der Führung
2. Personalausbildung und -entwicklung
3. Anreiz- und Kompensationssystem
4. Arbeitsbedingungen
5. Externer Auftritt

Um die Qualität der Führung messen zu können, wurde vor zwei Jahren das Vorgesetzten-Feedback eingeführt. Zunächst gab es Diskussionen, aber es brauchte dringend ein Instrument, mit dem die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen können. «Aus diesen Ergebnissen entstehen zahlreiche Verbesserungsmassnahmen», sagt Fuhrer. «Es war schwer, die Absichten zuvor ganz klar zu kommunizieren. Die Grundlage für derartige Vorhaben ist sehr relevant. Als Nebeneffekt etablierte sich eine ganz neue Feedbackkultur. Klar ist inzwischen allen, dass die Führungsqualität gemessen wird, um die Führungskräfte in ihren Funktionen besser unterstützen zu können.»

Flexible Pensionierung und eine Kinderkrippe

Der Unterschied zwischen guter und schlechter Führung ist für Fuhrer genauso wichtig wie die Bewertung im Hinblick auf fachliche Qualität. «In der Regel sprechen wir immer von Berufsbildern. Und meinen damit hauptsächlich die Professionalität im Firmen- oder Privatkundengeschäft. Wir müssen die Professionalität in der Führung ebenso als Berufsbild in unseren Köpfen verankern wie die fachliche Qualifikation. Hierfür möchten wir unsere Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte sensibilisieren. Ich bin, deshalb führe ich – das ist einfach zu wenig.» Auch in puncto

Die St. Galler Kantonalbank

wurde 1868 gegründet und bietet ihren Kunden in den Kantonen St. Gallen und Appenzell Ausserrhoden die gesamte Palette von Finanzdienstleistungen. Die Tochtergesellschaft Hyposwiss ist auf das Anlagegeschäft spezialisiert. Die St. Galler Kantonalbank Deutschland AG ist eine eigenständige Tochtergesellschaft der Kantonalbank in Deutschland und betätigt sich vor allem im Anlagegeschäft. Seit 2001 ist die St. Galler Kantonalbank an der Börse SIX kotiert. Der Kanton St. Gallen hält als Mehrheitsaktionär 54.8 Prozent des Aktienkapitals. Das Unternehmen beschäftigt rund 1200 Mitarbeiter.



Vordere Reihe von links: Markus Bamert (Leiter Fachausbildung), Sandra Frei (Personalbetreuerin), Myriame Schönenberger (Nachwuchsbetreuerin), Iris Beck (Personal Betreuung), Evelyne Buschor (Projektleiterin), Ramona Sieber (Personalbetreuerin), Remo Salvotelli (Leiter Personal Vorsorge), Beatrice Giacomuzzi (Personalbetreuerin), Claudia Kühnis (Ausbildungsprojektleiterin), Felicitas Beck (Personal Service). Hintere Reihe von links: Peter Hüberli, (Leiter Personal Ausbildung), Rolf Fuhrer (Leiter Personal), Claudia Stacher (Leiterin Personal Service), Myriam Wohlwend (Personalbetreuerin), Kerstin Klopstein (Nachwuchsbetreuerin), Anke Linde (Personal Service), Thomas Egger (Leiter Personal Betreuung).

Arbeitsbedingungen ist in den vergangenen zwei Jahren viel passiert. Die SGKB bietet Teilzeitmodelle für Kundenberater an, unterstützt Frauen beim Wiedereinstieg und arbeitet mit einer Kinderkrippe zusammen. «Unser flexibles Pensionierungsmodell ist vorbildlich», findet Buschor-Züger. Sehr attraktiv ist auch das Entschädigungsmodell mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm.

«Good Work» heisst die betriebliche Gesundheitsförderung, welche die Gesundheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter rund um den Arbeitsplatz ins Zentrum rückt. Mit den drei Eckpfeilern Bewegung, Ernährung und Entspannung soll es für Wohlfühlarbeitsplätze sorgen. Es gibt Gratisfrüchte und Gratiswasser für die Mitarbeiter. Steharbeitsplätze sollen den Rücken entlasten und sind mittlerweile bei den Mitarbeitern sehr beliebt. Zusätzlich profitieren alle Mitarbeiter von einer persönlichen Ergonomieberatung. Entspannen können sich die Mitarbeiter dann in der gut ausgestatteten Cafeteria mit Billard und Tischfussball. Wichtiger Bestandteil sind auch die Angebote im Zusammenhang mit der Burnout-Prophylaxe. «Sind die Mitarbeiter zufrieden und fühlen sich wohl, kommt das letztlich auch beim Kunden

an», erklärt Fuhrer. Das sei nicht neu, aber schwer in die Praxis umzusetzen.

Dank dem Projekt rückten HR und Linie näher zusammen

Das Image der SGKB als Arbeitgeber intern und extern soll sich weiter verbessern. «Es ist noch nicht so ganz greifbar», räumt der HR-Leiter ein. Dies beziehe sich vor allem auf den schweizweiten Kontext. Es gelte zudem, die Personalwerbung zu verbessern und sich nach aussen so zu verkaufen, «wie wir auch gegen innen leben: als moderner, aufgeschlossener und professioneller Arbeitgeber, der vernünftig, offen und verlässlich gegenüber den Kunden auftritt».

Einer der wichtigsten Effekte des Projektes ist sicher, dass Personalabteilung und Linie näher zusammengedrückt sind. «Es hat sich ein wichtiger Schritt für uns vollzogen vom Verwalter zum echten Dienstleister», sagt Fuhrer. Das Projekt sei die Gelegenheit gewesen, eng mit der Linie zusammenzuarbeiten und gemeinsam gute Konzepte zu erarbeiten. «Die Führungskräfte haben gesehen, dass wir mit der Linie Themen aufgreifen», ergänzt Buschor-Züger. Fuhrer hat festgestellt, dass sich das Ansehen der Personalabteilung, aber auch die Erwartungen

an sie verändert haben. Die grosse anstehende Aufgabe ist, ein Kompetenzprofil für den Bank-Mitarbeiter der Zukunft zu entwerfen. Die Ergebnisse von Potenzialanalysen sollen in die Personalentwicklung einfließen. «Wir müssen der modernen, multimedialen Gesellschaft und der

«Als wir die Fakten zusammentrugen, merkten wir: Jetzt haben wir eine realistische Chance.»

Evelyne Buschor-Züger, Projektleiterin

nachkommenden Generation Rechnung tragen.»

Was sich die SGKB von der Teilnahme am Wettbewerb erhofft hat, ist in Erfüllung gegangen. Der Prozess des HR-Award und natürlich der dritte Preis seien ein Impulsgeber nicht nur für die 20-köpfige HR-Abteilung, sondern für alle Mitarbeiter, meint Fuhrer. «Wir haben uns nicht über, aber auch nicht unter dem Wert verkauft.»

Sabine Schmitt