

Der Münsteraner BWL-Student Thiel hat zwei Wochen nach Erhalt seines Abschlusszeugnisses bereits ein Jobangebot erhalten und angenommen. Er ist nun Assistent des Bereichsleiters Personal der Schwäbisch Hall AG. Wie er auf diesen Arbeitgeber gestoßen ist, weiß er selbst nicht genau. „Das war eher Zufall“, gesteht er seinem Vorgesetzten. „Oh, dann müssen wir unbedingt was an unserer Arbeitgeber-Marke machen.“, erwidert dieser und erteilt ihm direkt am ersten Arbeitstag die Aufgabe, sich mit dem Employer Branding auseinanderzusetzen. „Klar, mache ich!“, antwortet Thiel. Allerdings wissen beide in Wirklichkeit nichts mit diesem schillernden Begriff anzufangen. Helfen Sie Thiel, indem Sie die folgenden Aufgaben beantworten.

Aufgabe 1)

15 Punkte

Stellen Sie kurz allgemein den Grundgedanken einer Employer Brand dar und erläutern Sie kurz allgemein die einzelnen Schritte (Bezugsrahmen) des Employer Brandings.

„Prima!“ ruft Thiels Vorgesetzter, „Dann entwickeln Sie doch für uns unsere Arbeitgebermarke!“. Sofort macht sich Thiel an die Arbeit und recherchiert hierzu folgende Informationen über seinen neuen Arbeitgeber:

Schwäbisch Hall ist die größte und mit 6,6 Mio. Kunden, 7 Millionen Verträgen und einem Bausparvolumen von insgesamt 208 Milliarden Euro die kundenstärkste Bausparkasse in Deutschland. Das Geschäftsjahr 2008 hat der Marktführer mit Rekordergebnissen abgeschlossen. Die Bausparkasse verzeichnete mit 32 Milliarden Euro – knapp 17 % mehr als im Vorjahr – das beste Bausparneugeschäft der Unternehmensgeschichte und baute ihren Vorsprung vor der Konkurrenz weiter aus. Der Marktanteil liegt erstmals bei 30 %. Mehr als jeder vierte Bausparvertrag wird bei Schwäbisch Hall abgeschlossen. Gemeinsam mit den genossenschaftlichen Banken sollen die Marktchancen auch weiterhin konsequent genutzt werden. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall ist ein Unternehmen der DZ BANK. Die DZ BANK Gruppe ist Teil des genossenschaftlichen Finanzverbunds, der rund 1.200 Volksbanken und Raiffeisenbanken umfasst und, gemessen an der Bilanzsumme, eine der größten privaten Finanzdienstleistungsorganisationen Deutschlands ist. Innerhalb des Finanzverbunds fungiert die DZ BANK AG als Zentralinstitut für rund 1.000 Genossenschaftsbanken mit deren 12.000 Bankstellen und als Geschäftsbank. Die Marke „Schwäbisch Hall“ besitzt einen prägenden Wert für das Unternehmen. Die vier Bausteine symbolisieren Sicherheit, Vertrauen, Kompetenz und Zuverlässigkeit. Der Slogan bringt es auf den Punkt: „Auf diese Steine können Sie bauen“. Der schlaue Bausparfuchs ist seit mehr als 30 Jahren ein fester Bestandteil der Markenkommunikation. Die fünf Beteiligungsgesellschaften in Tschechien, der Slowakei, Ungarn, Rumänien und China haben insgesamt 690.000 Bausparverträge über ein Volumen von 8,6 Milliarden Euro abgeschlossen. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Zuwachs von 18 Prozent. Insgesamt betreut Schwäbisch Hall im Ausland 3,4 Millionen Kunden. Im In- und Ausland beschäftigt die Schwäbisch Hall-Gruppe rund 14.000 Mitarbeiter, davon 2.900 am Standort in Schwäbisch Hall. Im mobilen Vertrieb von Schwäbisch Hall sind in Deutschland derzeit 3.750 Mitarbeiter tätig. 2008 erhielt das Unternehmen die Auszeichnung „Deutschlands kundenorientier-

tester Dienstleister“ im Rahmen des gleichnamigen Wettbewerbs in der Kategorie „Bausparkasse“.

Schwäbisch Hall versteht sich als moderner Finanzdienstleister und beansprucht im Wettbewerbsumfeld die Führungsposition. Die Anforderungen an die Mitarbeiter sind entsprechend hoch. Deshalb werden die Mitarbeiter mit einem umfassenden Personalentwicklungsprogramm gefördert. Regelmäßige Feedbacks sowie jährliche Entwicklungsgespräche mit ihrer Führungskraft geben den Mitarbeitern Orientierung und schaffen Perspektiven. So können sie ihre fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen systematisch verbessern. Hierfür werden beispielsweise arbeitsplatznahes Lernen und Online-Lernplattformen angeboten. Auch die bewährte Form der Präsenzseminare zählt zum Weiterbildungsangebot von Schwäbisch Hall. Zentraler Bestandteil der Personalarbeit ist die Führungskräfte-Entwicklung und Potenzialförderung. Begabte Mitarbeiter werden frühzeitig identifiziert und als Leistungsträger für Führungsaufgaben qualifiziert. Dazu wurden verschiedene Potenzialkreise etabliert. Diese Förderprogramme für Führungs- und Nachwuchskräfte sind zielgruppenspezifisch ausgerichtet. Alle Angebote vermitteln nicht nur theoretische Kenntnisse, sondern legen Wert auf den direkten Bezug zur Praxis. Die Teilnehmer bearbeiten dazu jeweils einen Auftrag des Vorstands, der von unmittelbarem operativem Nutzen für das Unternehmen ist. Im Jahr 2006 hat sich beispielsweise eine Gruppe mit dem Thema ‚Corporate Social Responsibility‘ (CSR) befasst und erarbeitet, wie gesellschaftspolitische Belange in die Unternehmenstätigkeit aufgenommen werden können. Ergebnis war eine CSR-Strategie für Schwäbisch Hall, die in den Folgejahren schrittweise umgesetzt wurde. Der Wettstreit um qualifizierte Arbeitskräfte und gute Bewerber wird sich weiter verschärfen. Dank des fundierten Personalmanagements kann das Fach- und Führungspersonal bei Schwäbisch Hall schon heute zum großen Teil aus den eigenen Reihen rekrutiert werden. Zudem engagiert sich Schwäbisch Hall seit jeher für die Ausbildung junger Menschen. Ein großer Teil der Nachwuchskräfte wird selbst ausgebildet – in bis zu zwölf verschiedenen Berufsbildern, darunter auch Studiengänge an dualen Hochschulen.

Der Wunsch der Mitarbeiter nach einer erfüllenden beruflichen und persönlichen Entwicklung wird ernst genommen. Wichtige Voraussetzung ist ein Arbeitsumfeld, das auch individuelle Lebenssituationen berücksichtigt. Dies hat Schwäbisch Hall seit langem erkannt und bietet ein breites Spektrum arbeitnehmer- und familienfreundlicher Maßnahmen. Ziel ist es, die Lebens- und Arbeitswelt in gesunder Balance zu halten. Mit unterschiedlichsten flexiblen Arbeitszeitmodellen wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert. Schwäbisch Hall hat hier schon sehr früh die Initiative ergriffen und bietet bereits seit 1971 eine Gleitzeitregelung. Während der Betriebsöffnungszeit zwischen 6.15 und 20.00 Uhr wird die Anwesenheit innerhalb der Teams geregelt. Sie orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden und der Mitarbeiter. Tarifangestellte haben die Möglichkeit des flexiblen Zeitausgleichs – durchschnittlich elf Gleitzeittage werden pro Mitarbeiter im Jahr genommen. Darüber hinaus werden rund 60 Teilzeitmodelle zwischen 50 und 90 Prozent der tariflichen Arbeitszeit angeboten – während der Elternzeit auch weniger als 50 %. Knapp ein Viertel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bausparkasse nutzen diese Angebote. Mit der Kindertagesstätte wird ein weiterer wichtiger Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf geleistet. Bereits seit 40 Jahren bietet die Bausparkasse professionelle Betreuung für Mitarbeiterkinder in der eigenen Kindertagesstätte. Seit 1969 nimmt sie ganzjährig Mit-

arbeiterkinder im Alter von drei bis zehn Jahren zwischen 7.00 und 17.00 Uhr auf. Der „Fuchsbau“ gegenüber der Hauptverwaltung bietet rund 50 Plätze für diesen Zweck. Die kurzen Wege dorthin tragen zu einem harmonischen, ja familiären Betriebsklima bei. Und auch für die Älteren ist gesorgt: Im 1995 erbauten Seniorenstift der Bausparkasse können ehemalige Mitarbeiter oder ihre Angehörigen leben und Pflegeleistungen in Anspruch nehmen – ein Einzelfall in der deutschen Unternehmenslandschaft. Die „Elternzeit“ läuft auf Wunsch ein Jahr länger als gesetzlich geregelt. Außerdem können Eltern ein weiteres Jahr in der Grundschulzeit ihres Kindes als Erziehungspause hinzufügen. Wird ein Angehöriger pflegebedürftig, kann seit 1992 eine betriebliche Freistellung von bis zu zwei Jahren vereinbart werden.

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall ist der größte Arbeitgeber der Stadt Schwäbisch Hall – zwischen Nürnberg und Stuttgart gelegen – und trägt mit seinen Arbeitsplätzen zur Entwicklung der Region maßgeblich bei. Umgekehrt ist Schwäbisch Hall als Stadt mit hoher Lebens- und Wohnqualität wiederum Erfolgsfaktor für international agierende Unternehmen im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte. Um diese Standortqualitäten zu stärken, erfährt das zivilgesellschaftliche Engagement des Unternehmens nach dem organschaftsbedingten Ausfall der Gewerbesteuerzahlungen eine besondere Bedeutung. Die Bausparkasse engagiert sich in vielfältiger Weise in und für Schwäbisch Hall, gerade für die Zukunft junger Menschen sowie für Kunst und Kultur. Die Haller Bürgerstiftung, die Gründung und Unterstützung von betriebswirtschaftlichen Fachhochschulen, die jungen Leuten mit Fachhochschulreife am Heimatort eine Studienalternative bieten und die Förderung der Freilichtspiele sind hier herausragende Beispiele. Jedes Jahr kommen viele internationale Gäste und Besucher in die Hauptverwaltung und besichtigen die historische Altstadt. Gleichzeitig trägt die größte Bausparkasse Deutschlands den Namen der alten Salzstadt bis nach China. Hieraus profitieren der Wohnungsmarkt, die Gastronomie sowie der Einzelhandel – und letztlich die gesamte Region Hohenlohe. Die Region Hohenlohe ist in der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken gelegen – einer landes- und bundesweit besonders dynamischen Region mit überdurchschnittlich hohem Bevölkerungszuwachs, und Zunahme an Arbeitsplätzen und neuen Wohnungsbauschwerpunkten. Die Region Heilbronn-Franken weist zudem eine hohe Dichte an mittelständischen Weltmarktführern („Hidden Champions“) auf.

Bausparkassen wurden mit ihrem Produktangebot in den vergangenen Jahren oftmals als „langweilig, verstaubt, unflexibel, unattraktiv, nicht mehr zeitgemäß“ belächelt. Auch auf dem internationalen Parkett galt das deutsche Modell der Baufinanzierung als veraltet. Dem vom Kapitalmarkt getriebenen, angelsächsischen Finanzierungssystem wurde eine prosperierende Zukunft vorausgesagt. Jetzt, nach der Finanzkrise, lassen sich Tendenzen eines weltweiten Paradigmenwechsel erkennen, weg vom bloßen Blick auf die Rendite, hin zur dauerhaften Sicherheit und Verlässlichkeit von Anlage- und Finanzierungsprodukten. Selbst die Weltbank – einst kritikloser Verfechter des angelsächsischen Systems – denkt um und prognostiziert, dass Ansparsysteme die Oberhand gewinnen. Ansparsysteme wie Bausparen sind auf Nachhaltigkeit angelegt. Bausparen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten über viele Krisen hinweg bewährt. Der Wunsch nach einer sicheren, stabilen und doch flexiblen Anlageform ist weit verbreitet. Viele Menschen haben deshalb die Vorteile des Bausparens neu oder erneut für sich entdeckt. Kernprodukt der Schwä-

bisch Hall AG bleibt insofern der klassische Bausparvertrag, da sich folgende Perspektiven für das Bausparen ergeben:

- Selbstgenutztes Wohneigentum ist derzeit für mehr als 90 % der Bevölkerung attraktiv, so eine aktuelle Befragung der Gesellschaft für Konsumforschung. Vor allem für Mieter mit zunehmender Sicherheitsorientierung wächst die Attraktivität von Wohneigentum.
- Die Immobilienmärkte werden sich – auch aufgrund der demografischen Entwicklung – noch stärker differenzieren. Es wird veränderte Nachfragestrukturen und neue Nachfrage-segmente geben.
- In den nächsten Jahren ist mit einem zusätzlichen Bedarf an Wohnraum zu rechnen: Der Trend zu mehr und zu kleineren Haushalten (Stichwort: Singles) wird weiter zu-nehmen. Zum anderen wollen mehr als 10 Millionen Menschen in Deutschland in den nächsten zehn Jahren Wohneigentum erwerben.
- Gebrauchte Immobilien liegen im Trend und werden immer beliebter. Damit einher geht ein hoher Modernisierungsbedarf, vor allem im energetischen Bereich. Fast drei Viertel der Wohnungen sind älter als 25 Jahre.
- Die Energiebilanz der eigenen vier Wände wird für Eigentümer, Bauherren und Käufer immer wichtiger.
- Mit der wachsenden Bereitschaft, nachhaltig und langfristig in die Werterhaltung der eigenen Immobilie zu investieren, geht auch ein steigender Bedarf nach geeigneten Fi-nanzierungsangeboten einher.

The screenshot shows the website for Schwäbisch Hall. At the top, there is a navigation bar with 'Unternehmen | Karriere' and a search field. Below this is a secondary navigation bar with categories like 'Bausparen & Anlegen', 'Finanzieren', 'Produkte', 'Förderung', 'Wohnen & Leben', 'Service', and 'Pr'. A utility bar contains icons for 'Ihr Kontakt', 'Beratersuche', and 'Rechner'. The main banner features a group of people on a red staircase with the text 'GEMEINSAM WERTE SCHAFFEN mit Schwäbisch Hall'. The 'Karriere' sidebar on the left lists various job opportunities and benefits. The main content area is titled 'Attraktive Aufgaben' and includes a section for 'Außendienst' and a grid for 'Innendienst' with five sub-sections: 'Kreditmanagement auf hohem Niveau', 'Das (Personal-) Management der wertvollsten Ressource', 'Unternehmenssteuerung als Navigator', 'Ganz nah am Kunden – im Marketing und Vertrieb', and 'Das IT-Management verbindet Welten'.



Karriere

- ▶ Jobs
 - ▼ **Arbeiten bei Schwäbisch Hall**
 - TOP-Arbeitgeber
 - Menschen bei Schwäbisch Hall
 - Attraktive Aufgaben
 - Leben in Schwäbisch Hall
 - Weiterbildung und Karriere
 - **Was wir bieten**
- ▶ Schüler und Schulabgänger
- ▶ Studenten und Absolventen
- ▶ Außendienstmitarbeiter
- ▶ Berufserfahrene
- ▶ Bewerbung
- ▶ Veranstaltungen

Wir sind Top-Arbeitgeber!

Was wir bieten

Werte schaffen – gemeinsam mit Ihnen



Unser Versprechen: Sie entscheiden sich für eine attraktive Aufgabe. Und Sie bleiben in der Schwäbisch Hall-Familie, weil Sie bei uns ein Umfeld vorfinden, das Sie schätzen werden: Gute Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten und hervorragende Rahmenbedingungen für erfolgreiches Arbeiten.

Als Arbeitgeber und Vertriebspartner stehen wir für Stabilität und Zuverlässigkeit. Wir pflegen einen respektvollen Umgang miteinander, bieten ein überaus flexibles Arbeitsumfeld und können mit einem äußerst attraktiven Vergütungspaket aufwarten. Davon profitieren alle Mitarbeiter, unabhängig davon, ob sie im Innen- oder im Außendienst tätig sind. Weitere Informationen und einen Überblick über unsere Leistungen bekommen Sie in den jeweiligen Bereichen unserer Mitarbeitergruppen.

Der **Innendienst** wird nach Bankentarif oder – im Falle von Fach- und Führungskräften – außertariflich bezahlt. Ein transparentes Vergütungssystem sorgt dabei für Klarheit und spiegelt die Leistung jedes Einzelnen und des Teams wider. Herausragende Zusatzleistungen und die optimale Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern Ihren Erfolgsweg ebenso wie ein aktives Gesundheitsmanagement oder besondere Annehmlichkeiten wie das kostenlose Jobticket oder die günstige Verpflegung in unserem Betriebsrestaurant.

Dem **Außendienst** bieten wir eine faire Verdienstmöglichkeit – dazu gehören Provisionen, Prämien, zusätzliche Einnahmen durch Cross-Selling bis hin zu Zuschüssen zur Altersvorsorge. Außerdem übernehmen Sie einen attraktiven Kundenbestand, das positive Image der Schwäbisch Hall als „Türöffner“ zu neuen Kunden und werden mit modernen EDV-Mitteln (beispielsweise Blackberry und Laptop) ausgestattet. Darüber hinaus werden Sie Teil des starken genossenschaftlichen Finanzverbundes und können auf zusätzliche Dienstleistungsangebote des Innendienstes (z. B. Telefonmarketing-Services) zurückgreifen.

Hot Jobs

- Finanzberater (freier Handelsvertreter m/w)
- Teamleiter Kredit (m/w)
- Mehr Jobs im Außendienst
- Mehr Jobs im Innendienst

Quellen:

- <http://www.schwaebisch-hall.de> (letzter Zugriff: 23.06.2010)
- *Geschäftsbericht 2008 Bausparkasse Schwäbisch Hall AG*
- Steffen/Ollechowitz, „Gemeinsam Wert schaffen – Internes und externes Employer Branding bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall“, in: *Personalführung*, Heft 3/2010, S. 24-31

Konkret erhält Thiel nun den Auftrag, eine Employer Value Proposition für die Schwäbisch Hall AG zu erarbeiten. Er ist völlig überfordert. Helfen Sie ihm bei dieser Aufgabe.

Aufgabe 2) 30 Punkte
Entwickeln Sie auf Basis der Ihnen zur Verfügung stehenden Informationen 4 Attribute einer Employer Value Proposition (EVP bzw. Alleinstellungsmerkmale) für die Schwäbisch Hall AG. Begründen Sie Ihre Entwicklung ausführlich. (Treffen Sie bei Ihrer Argumentation gegebenenfalls geeignete Prämissen.)

Nach der Lösung dieser Aufgabe schläft Thiel in der darauffolgenden Nacht sehr unruhig. Er träumt von einer sehr angespannten Sitzung, in der die Probleme in der telefonischen Sachbearbeitung seines neuen Arbeitgebers diskutiert werden. In diesem sehr realen Traum sieht er seinen Vorgesetzten einen speziellen Fall aus der telefonischen Sachbearbeitung vorstellen. Der vorgestellte Mitarbeiter der telefonischen Sachberatung, Herr Schmidt, 53, gehört scheinbar seit Jahren zu den Kräften, auf die das Unternehmen keinesfalls verzichten möchte. Schmidt arbeitet eigenständig und kennt die angebotenen Vertragskonstellationen der einzelnen Bausparverträge im Detail. Durch seine langjährige Erfahrung weiß er genau wie man sich auch gegenüber aufgebracht Kunden verhält und erreicht in seinen Beratungen eine hohe Kundenfreundlichkeit und -zufriedenheit.

Allerdings ist Schmidt nicht in allen Bereichen ein vorbildlicher Mitarbeiter. Schmidt kommt regelmäßig zu spät und macht häufiger Pausen als seine Kollegen. Scheinbar hat er Schwierigkeiten sich selbst zu aktivieren. Es ist mehrfach vorgekommen, dass er Telefonate nur unzureichend dokumentiert hat, so dass Kollegen bei einem Folgeanruf des Kunden nachfragen mussten. Es kommt immer wieder zu Konflikten mit Kollegen und Vorgesetzten. Außerdem ist Herr Schmidt nur sehr mürrisch dazu bereit anderen, jungen Kollegen Hilfestellungen zu geben um ihnen den Einstieg zu erleichtern.

„Was sagen Sie denn zu diesem Fall?“ hört er seinen Vorgesetzten fragen und der Blick den er ihm dabei zuwirft ist eindeutig sehr erwartungsvoll. Jetzt nur nicht das Falsche sagen denkt Thiel noch bevor er schweißgebadet aufwacht.

„Wow, was für ein Traum!!!“ sagt Thiel laut „doch – was ist wenn eine solche Situation tatsächlich mal auf mich zukommt? Zudem denkt Thiel verschlafen an seine Studienzeit und erinnert sich dunkel an verschiedene Führungsmodelle. Könnte vielleicht ein Wechsel innerhalb des Führungsverhaltens hier Abhilfe schaffen?

Aufgabe 3)

45 Punkte

- a. Stellen Sie ausführlich das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard dar. Unterstützen Sie Ihre Ausführungen zudem durch eine Graphik.**

(25 Punkte)

- b. Empfehlen Sie für den in der Aufgabe geschilderten Fall, den nach Hersey und Blanchard zielführenden Führungsstil. Begründen Sie Ihre Entscheidung ausführlich.**

(20 Punkte)