

Personal

Mit lebensphasenorientierter Personalarbeit die demografischen Herausforderungen meistern

Unternehmen haben großen Respekt vor den Herausforderungen des demografischen Wandels. Ein Bevölkerungsrückgang in Deutschland um vier Millionen Menschen bis 2030, verbunden mit einem Rückgang der arbeitsfähigen Menschen um 6,1 Millionen verdeutlicht die Herausforderung. Hinzu kommen ein steigender Bedarf an hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften durch sich ändernde Arbeitsinhalte, -prozesse und -techniken und die Neubewertung von Arbeit und Familie, von Karriere und Freizeit durch die Arbeitnehmer. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik kann helfen, wie das Beispiel Schwäbisch Hall zeigt.

Red.

Leistungsfähige und -willige Mitarbeiter sind das wichtigste Gut eines Unternehmens. Oder anders ausgedrückt: Wer Kunden begeistern will, braucht begeisterte Mitarbeiter, die jeden Tag ihr Bestes geben. Sie zu gewinnen, zu halten und weiterzuentwickeln wird zum strategischen Erfolgsfaktor der Zukunft.

Entsprechend stellen sich neue Anforderungen an die Personalarbeit, die sich in Stichworten wie Arbeitgeberpositionierung, Gesundheitsmanagement, Wissenstransfer, Flexibilisierung der Arbeitsmodelle oder lebenslanges Lernen dokumentieren.

Strategisches Ziel

Eine zukunftsorientierte Personalpolitik muss zeitgemäße und angemessene Instrumente, Methoden und Verfahren zur Verfügung stellen, die den Anforderungen der Führungskräfte und Mitarbeiter Rechnung tragen,

ohne betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten aus den Augen zu verlieren. Sie bietet Karrieremodelle an, die sich an den Lebensabschnitten der Mitarbeiter orientieren.

Diese Lebensphasenorientierung schafft Studien- oder Eltern(teil)zeiten, individuell zugeschnittene Wiedereinstiegs- oder Umstiegsmöglichkeiten sowie Sabbatical-Optionen. Sie berücksichtigt die Pflege von Angehörigen ebenso wie einen möglichst fließenden Übergang in den Ruhestand. Und sie ermöglicht neue Definitionen von Karrieren, die auch horizontal und in Teilzeit stattfinden können. Personalpolitik im Lichte des demografischen Wandels interpretiert Karriere in Anlehnung an den Organisationsforscher Douglas T. Hall nicht mehr als hierarchische Entwicklung, sondern als Abfolge von Lernmöglichkeiten.

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall hat die Beherrschung des demografischen Wandels für das Unternehmen zu einem zentralen Ziel ihrer Unternehmensstrategie gemacht und entsprechende Konzepte entwickelt und umgesetzt: Das Möglichmachen, aber auch Einfordern des lebenslangen Lernens soll sicherstellen, dass die Qualifikation der Mitarbeiter hoch bleibt, unabhängig von den jeweils herrschenden Rahmenbedingungen.

Mitarbeiter werden daher über alle Altersgruppen hinweg entwickelt und gefördert – aber auch gefordert. Ganz bewusst werden Arbeits- und Lernbedingungen geschaffen, die den Bedürfnissen und Potenzialen der verschiedenen Generationen entsprechen, um so langfristig die benötigten Kapazitäten

und Kompetenzen im Unternehmen zu halten. Eine wichtige Basis der „demografiefesten“ Personalpolitik ist die Ausbildung. Rund 100 Auszubildende, 15 Studenten für ein Studium an der Dualen Hochschule und 15 Trainees pro Jahr leisten einen wesentlichen Beitrag zum Ziel, die Altersstruktur der Belegschaft möglichst „jung“ und lernfähig zu halten.

Demografiefestigkeit beginnt bei der Ausbildung

Die Fähigkeit des selbstgesteuerten Lernens ist der Kern des Ausbildungskonzepts, das neben dem Erwerb des notwendigen Fachwissens den Grundstein für die Kompetenz zum lebenslangen Lernen legen soll.

Die Personalentwicklung stellt mit einem vielfältigen Programm an fachbereichsinternen und externen Weiterbildungsmöglichkeiten sicher, dass die erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind oder entwickelt werden. Dazu gehört auch, dass Studenten, die nach dem Bachelor-Abschluss berufsbegleitend einen Master anschließen, durch Teilzeitangebote und finanzielle Zuschüsse unterstützt werden.

Vier unterschiedliche Potenzialförderprogramme – für jede Führungsebene eine – haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass bei Schwäbisch Hall vier von fünf Führungspositionen mit internen Nachwuchskräften besetzt werden können. Das entlastet das Unternehmen bei der Suche nach Führungskräften, führt zu einer einheitlicheren Kultur der Führung und Zusammenarbeit und hilft, die Besetzungsdauer vakanter Stellen zu begrenzen.

Der demografische Wandel bringt schon heute einen ausgeprägten Wertewandel der Beschäftigten. Karriere und Arbeit sind weit weniger als früher alleinige Quelle von Zufriedenheit und Bestätigung. Die schwierige Auf-

Die Autorin

Claudia Klug

Generalbevollmächtigte, verantwortlich für das Personalmanagement der gesamten Gruppe, Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall



gabe für Unternehmen liegt darin, einerseits das Potenzial bislang ungenutzter Arbeitskraft zu heben, andererseits den Wunsch nach individueller Umgestaltung von Arbeitszeit nachzukommen. Die klassische Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist demnach der zweite Grundpfeiler eines demografiefesten Unternehmens.

Elternzeit – vermehrt auch für Männer und Führungskräfte – sowie der Wunsch nach Auszeiten oder flexiblen Arbeitszeitmodellen zeigen, dass neue Angebote für Mitarbeitergewinnung und -bindung erwartet werden. Der Trend geht weg von der Präsenzkultur hin zu mobiler Arbeit, Telearbeit, neuen Bürokonzepten, Geldwertkonten und Auszeiten mit Rückkehrgarantie.

Flexible Arbeitsmodelle sind gefragt

Das sind inzwischen gerade außerhalb der Metropolenregionen wesentliche Aspekte eines Arbeitgebermarketings, sie bieten Abgrenzungsmöglichkeiten und Alleinstellungspotenzial.

Die Schwäbisch-Hall-Gruppe bietet im Bereich Arbeitszeitflexibilisierung rund 80 verschiedene Teilzeitkonstellationen für alle Mitarbeiter, auch im Management an. Sie werden seit Langem von einem Drittel der Mitarbeiter in Anspruch genommen.

Die hauseigene Kindertagesstätte neben der Hauptverwaltung bietet Platz für 100 Kinder vom ersten bis zum zehnten Lebensjahr und hat nur zwei Schließtage im Jahr. Es ermöglicht Eltern, nach der Geburt früher an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren und belastungsfrei ihrem Beruf nachzugehen.

Während die Entlastung von Mitarbeitern mit kleinen Kindern eine lange Tradition hat, gerät zunehmend auch die Entlastung von Mitarbeitern, die pflegebedürftige Angehörige betreuen müssen, in den Blick von Politik und Wirtschaft.

Hier hat Schwäbisch Hall eine Vorreiterrolle: Seit fast 20 Jahren betreibt die Bausparkasse zum einen das hauseigene Seniorenwohnstift, das Mitarbeiter nach ihrem Berufsleben und deren Angehörige nutzen können und das neben dem betreuten Wohnen auch Plätze zur Kurzzeitpflege anbietet. Zum anderen können Mitarbeiter seit 1992 die deut-

lich über die gesetzlichen Möglichkeiten hinausgehende Pflegepause nutzen, wenn sie Angehörige zu Hause pflegen müssen.

Wissen darf nicht in Rente gehen

Eine immense Bedeutung wird die dritte Säule der Demografiefestigkeit für Unternehmen in den nächsten Jahren bekommen. Allein bei Schwäbisch Hall verlässt ein Drittel der Mitarbeiter in den nächsten zehn Jahren altersbedingt das Unternehmen. In dieser Phase droht der Verlust erfolgskritischen Wissens, dem die Bausparkasse mit einem Wissenstransfer-Coaching aktiv begegnet, das den Übergabeprozess von Wissensernehmer und Wissensgeber unterstützt und begleitet.

Für erfahrene Mitarbeiter ist es wichtig, ein Zukunftsbild hinsichtlich der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu haben und den beruflichen und persönlichen Werdegang zu reflektieren. Das Seminarprogramm „Kompass“ gibt diese Orientierung im Arbeitsumfeld.

Flankierend zu diesen Entwicklungsangeboten existiert ein Gesundheitsmanagement, das die drei Faktoren Mitarbeiter, Führungs- und Arbeitssituation und Organisation im Fokus hat. Es stellt sicher, dass die Mitarbeiter physisch und psychisch leistungsfähig bleiben, und bietet konkrete Unterstützung im oder nach einem akuten Krankheitsfall oder in Krisensituationen. Gleichzeitig gilt aber auch, dass das Unternehmen hier einen großen Teil der Verantwortung für das persönliche physische und psychische Wohl des Arbeitnehmers übernimmt, aber eben nicht die alleinige Verantwortung tragen kann.

Der zweitwichtigste Ort der Welt

Auf diesen Bausteinen ruht die Arbeitgeberpositionierung. „Du entscheidest Dich nicht für einen Job. Du entscheidest Dich für den zweitwichtigsten Ort der Welt“. Diese Übersetzung des Markenkerns „Heimat“ ins Employer Branding ordnet die Rolle der Arbeit zeitgemäß ein – realistisch und im Sinne der heutigen Bewerber, die vor allem Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatem suchen.

Neu in der zeb-Schriftenreihe



Bankbeziehungen mittelständischer Unternehmen - Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge im Entscheidungsverhalten gewerblicher Bankkunden

Schriftenreihe des zeb Band 66
Von Nico Peters.

2014, 288 Seiten, geb., € 68,00.
ISBN 978-3-8314-0860-3.

Eines der Kerngeschäftsfelder von Banken und Sparkassen stellt das Firmenkundengeschäft dar, insbesondere mit Unternehmen des Mittelstands. Sich im hart umkämpften Markt positiv vom Wettbewerb abzuheben, um neue Kunden zu gewinnen und nachhaltig zu binden, funktioniert dabei nur über konsequente Kundenorientierung, das Wissen um deren Verhaltensweisen und Entscheidungsmechanismen.

Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidungen eines mittelständischen Unternehmens bei der Wahl von Bankdienstleistungen? Welche Wirkungszusammenhänge bestehen zwischen den einzelnen Faktoren? Diesen zentralen Fragen geht Nico Peters in seiner Untersuchung zur Kunde-Bank-Beziehung nach. Die daraus resultierenden Gestaltungs- und Handlungsoptionen bieten Kreditinstituten konkrete Ansatzpunkte für die Optimierung ihrer Kundenbindung im gewerblichen Bereich und liefern dem Bankmanagement wertvolle Anregungen.

Fritz Knapp Verlag

Postfach 11 11 51
60046 Frankfurt am Main
Telefon (069) 97 08 33-21
Telefax (069) 707 84 00
E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de
www.kreditwesen.de