

Verantwortungsvolle Personalführung: Vielfalt fördern

Von Barbara David und Uwe Prim



Eine lebendige Unternehmenskultur und damit motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter sind für ein Kreditinstitut wesentliche Grundlagen des wirtschaftlichen Erfolgs. In eine Bank mit offenem und respektvollem Klima bringen Angestellte gerne ihre verschiedenen Talente und Erfahrungen ein. Bei der Commerzbank hat das Diversity-Management seine Wurzeln in der Förderung von Frauen in Führungspositionen, so beschreiben es die Autoren. Weitere aktuelle Themen seien die Zusammenarbeit der Generationen und die Stärkung interkultureller Kompetenzen. Red.

Diversity, auf Deutsch Vielfalt, bereichert das Leben und den Arbeitsalltag. Für die Commerzbank bedeutet es, die Verschiedenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als besonderen Wert zu sehen, dessen Stärkung und Bejahung es erlaubt, die Herausforderungen des Wettbewerbs aus unterschiedlichsten Perspektiven zu betrachten, flexibel zu reagieren und in einer vielfältigen Welt Erfolg versprechende Antworten zu geben. *)

Ob sich die Unterschiede in äußerlich wahrnehmbaren Merkmalen, wie zum Beispiel Geschlecht, Ethnie oder Alter beziehungsweise in nicht sichtbaren Unterschieden wie Religion, sexueller Identität oder

Lebensstil ausdrücken – sie alle prägen die facettenreiche Kultur eines Unternehmens. Diese Vielfalt ist für eine Bank von herausragender Bedeutung. Denn sie ist auf motivierte und leistungsstarke Menschen angewiesen, die ihre unterschiedlichen Talente, Erfahrungen und Sichtweisen ins Unternehmen einbringen.

Auch die Kunden mit ihren unterschiedlichen Wünschen und Vorstellungen fordern ein Gegenüber, das ihrer eigenen Vielfalt gerecht wird. Ein Klima der Offenheit und des gegenseitigen Respekts ist somit auch eine ganz entscheidende Voraussetzung des Geschäftserfolgs. Daher soll in der Commerzbank eine vielfältige Unternehmenskultur dauerhaft und nachhaltig gefördert werden. So stärkt sich die Bank zusätzlich für den Wettbewerb.

Diversity-Management begann mit der Frauen-Förderung

Vor diesem Hintergrund fördert das Institut seit mehr als 17 Jahren durch zahlreiche, praxisbezogene Maßnahmen die Individu-

alität im Unternehmen. Nachdem zu Beginn des Engagements der Schwerpunkt auf der Förderung von Frauen in Fach- und Führungspositionen lag, erweiterte sich dieser Fokus schnell auf die Verschiedenheit aller Mitarbeiter. In der Großbank wurde über die Jahre hinweg ein Diversity-Management entwickelt, das attraktive Rahmenbedingungen schafft, Mitarbeiter eng in die Prozesse einbindet, einen offenen Dialog fördert sowie die Sensibilisierung von Führungskräften sicherstellt. Dazu im Folgenden einige Beispiele.

Familie und Beruf vereinbaren

Die Commerzbank bietet über die gesetzlichen beziehungsweise tarifvertraglichen Regelungen hinaus Programme zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. Dazu zählt unter anderem die Betriebsvereinbarung „Comeback plus“, ein Wiedereinstiegsprogramm für Eltern nach der Geburt ihres Kindes. „Comeback plus“ soll dabei sowohl die jungen Eltern stärken als auch einen reibungslosen Wiedereinstieg der Mitarbeiter ermöglichen.

Darüber hinaus unterstützt die Bank ihre Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung. So erhalten Mitarbeiter des Instituts Zuschüsse zu ihren Kinderbetreuungs-Kosten, die abhängig von der Höhe des Gehalts gezahlt werden. Sie können sich ferner kostenfrei über den Kooperationspartner pme Familienservice bundesweit zu allen

Zu den Autoren

Barbara David ist Leiterin Diversity Management, **Uwe Prim** ist Leiter Reputations- und Nachhaltigkeitsmanagement, Commerzbank AG, Frankfurt am Main.

Formen der Kinderbetreuung sowie zum Thema „Pflege naher Angehöriger“ beraten lassen.

Seit Juni 2005 betreibt das Unternehmen gemeinsam mit dem Familienservice als pädagogischem Träger die Kindertagesstätte „Kids & Co.“, die regelmäßige Krippen- und Kindergartenplätze für Kinder ab acht Wochen bis Schuleintritt anbietet. Commerzbank-Eltern können derzeit an bundesweit 18 Standorten eine Ausnahmebetreuung nutzen, die bis zu 30 Tage lang für die Mitarbeiter kostenfrei ist. Eine Vielzahl von flexiblen Arbeitsmöglichkeiten rundet das Thema Wiedereinstieg ab.

Frauen profitieren von Mentoring-Programmen

Einen wichtigen Beitrag leisten die Mitarbeiter-Initiativen. So setzen sich das interne Frauennetzwerk „Courage“ und der Arbeitskreis „Fokus Väter“ für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Commerzbank ein. Hier werden eng an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert Projekte bearbeitet, Erfahrungen ausgetauscht und wichtige Impulse gegeben.

Frauen starten heute gleich gut ausgebildet wie Männer ins Berufsleben, erreichen dort aber nicht das Gleiche. Die Gründe dafür sind vielfältig: So müssen sich zum Beispiel Führungskräfte noch deutlicher ihrer Verantwortung bewusst werden, Potenziale weiterzuentwickeln – unabhängig vom Geschlecht. Von Seiten des Diversity-Managements wird dieser Prozess seit vielen Jahren gezielt gefördert, indem Frauen in ihrer beruflichen Weiterentwicklung unterstützt und Führungskräfte sensibilisiert werden.

Potenzialstarken Mitarbeiterinnen bietet die Bank beispielsweise die Möglichkeit, an unternehmensübergreifenden Mentoring-Programmen teilzunehmen. Dabei profitieren die weiblichen Nachwuchskräfte jeweils ein Jahr von erfahrenen Top-Managern aus anderen Unternehmen. Eine

zweite Säule des Engagements bilden Vorträge und Workshops, die im Rahmen der Veranstaltungsreihe Forum Diversity mit speziellen Schwerpunkten für Mitarbeiterinnen angeboten werden. Hierzu gehören Themen wie Durchsetzungsstrategien, Kommunikation, Selbst-PR, Präsentation und Veränderungsmanagement.

Seit 1998 hat sich das von Mitarbeiterinnen der Commerzbank initiierte interne Frauennetzwerk „Courage“ als ein Partner etabliert, der sich für die berufliche und persönliche Weiterbildung vom Unternehmen in der Bank einsetzt und dabei von uns aktiv unterstützt wird. So wird auch der Bereich „Frauen in der Bank“ nicht nur durch Maßnahmen der Bank getragen, sondern auch durch das gezielte Engagement der Mitarbeiterinnen. Durch diese gemeinsame Arbeit der Mitarbeiterinnen und des Unternehmens wird Schritt für Schritt eine Unternehmenskultur geschaffen, die Frauen wie Männern die gleichen Entwicklungschancen bietet.

Workshops zur Zusammenarbeit der Generationen

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ist die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in der Wissensgesellschaft mehr und mehr davon abhängig, wie gut es gelingt, die Kenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter aller Generationen zu entwickeln und miteinander zu vernetzen. Dafür gilt es auch in der Commerzbank eine Vielzahl von Handlungsfeldern wie Rekrutierung, Personalentwicklung und -qualifizierung oder Arbeitsplatzgestaltung neu zu überdenken. Unter Diversity-Gesichtspunkten spielt die Zusammenarbeit der Generationen eine wesentliche Rolle. Ziel hierbei ist es, eine Kultur der Wertschätzung zu schaffen, in der Menschen aller Altersgruppen ihren jeweiligen Beitrag zum Erfolg der Bank leisten.

Über eine Online-Befragung wurden Mitarbeiter unterschiedlichen Alters befragt,

sodass erste qualitative Ergebnisse zum Miteinander verschiedener Generationen in der Bank vorliegen. Gemeinsam mit den unternehmensinternen statistischen Auswertungen zu der Altersstruktur und -entwicklung in der Commerzbank bilden sie die Basis für das weitere Vorgehen.

Im Rahmen von Workshops wird thematisiert, wie Mitarbeiter und Führungskräfte die Zusammenarbeit verschiedener Generationen erleben und das unterschiedliche Know-how gezielt genutzt werden kann.

In Planung sind weitere Maßnahmen, um intern für das Thema Zusammenarbeit der Generationen zu sensibilisieren, Vorurteile zwischen den Generationen abzubauen und Stereotypisierungen von Alt und Jung zu vermeiden.

Diskriminierungen verhindern

Wenn sachliche Auseinandersetzungen zu Dauerkonflikten eskalieren, in deren Zentrum gezielte Attacken auf die Persönlichkeit eines Mitarbeiters stehen, ist es oft nur ein kleiner Schritt zu systematischem Mobbing und Diskriminierungen. Die Commerzbank bekennt sich ausdrücklich zu einer Unternehmenskultur der Offenheit, des gegenseitigen Respekts und Vertrauens, in der kein Platz für Mobbing, sexuelle Belästigung und andere Diskriminierungen ist.

Deshalb versucht die Bank durch gezielte Maßnahmen für „Fairness am Arbeitsplatz“ zu sensibilisieren und Betroffenen die Möglichkeit zu geben, sich über klar definierte Wege zu schützen. In Kooperation von Personalbereich und Gesamtbetriebsrat wurde hierfür eine Betriebsvereinbarung erarbeitet, in deren Rahmen Beschwerdewege definiert, Personalberater, Betriebsräte und Führungskräfte geschult sowie Informationen für alle Mitarbeiter im Intranet bereitgestellt wurden.

Im Rahmen der Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im

August 2006 werden zudem Schulungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte durchgeführt, um über die Inhalte und Anforderungen des AGG zu informieren. Fairness am Arbeitsplatz bedeutet für das Unternehmen jedoch nicht nur, Diskriminierungen zu verhindern, sondern auch aktiv ein wertschätzendes Betriebsklima zu fördern.

Daher werden Initiativen wie das bankinterne Schwulen- und Lesbennetzwerk Arco unterstützt, in dem mittlerweile konzernweit etwa 300 Mitarbeiter organisiert sind. Gemeinsam mit Arco wurde beispielsweise erfolgreich angestoßen, dass eingetragene Lebenspartner von Schwulen und Lesben heterosexuellen Ehepartnern bei der Betriebsrente gleichgestellt werden. Fairness am Arbeitsplatz ist für die Commerzbank eine wichtige Voraussetzung für die hohe Motivation der Mitarbeiter und damit eine entscheidende Grundlage des Geschäftserfolgs.

Interkulturelle Kompetenzen im Bankalltag stärken

Der Finanzsektor ist in zunehmendem Maße international und damit interkulturell ausgerichtet. Unter dem Dach der Commerzbank arbeiten Menschen aus 65 Nationen, von insgesamt 36 000 Mitarbeitern der Bank sind 8 700 im Ausland beschäftigt. Vor diesem Hintergrund ist auch die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter ein wesentlicher Aspekt des Diversity-Managements, den das Unternehmen zukünftig noch stärker in den Fokus seines Handelns stellen wird. Die Commerzbank unterstützt derzeit ihre Mitarbeiter durch ein Workshopangebot, das interkulturelle Kompetenzen im Bankenalltag vermittelt. Eine Veranstaltungsreihe zum Thema „Kulturelle Vielfalt“ befindet sich in Planung.

Für sein Engagement zum Thema Chancengleichheit wurde das Institut bereits mehrfach ausgezeichnet. So erhielt die Bank bereits zum vierten Mal das Total E-Quality-Prädikat. Es steht für einen Kon-

sens zwischen ökonomischen und unternehmerischen Belangen sowie den Interessen der Mitarbeiter, der über eine partnerschaftliche Personalstrategie erreicht wird. Alle drei Jahre prüft die Kommission, ob die Voraussetzungen für das Erhalten des Prädikats noch gegeben sind.

Auszeichnungen als Gradmesser

Im Mai 2006 wurde die Commerzbank zum zweiten Mal mit dem Haupt-Zertifikat Audit Beruf & Familie ausgezeichnet. Das Audit der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung Deutschland systematisiert und gewichtet mittels eines umfangreichen Kriterienkatalogs, welche familienbewussten Maßnahmen und Angebote ein Unternehmen bietet. Es gibt Impulse zur Diskussion und bietet Grundlagen für innovative personalpolitische Strategien. Auf Basis des Ist-Zustands werden Schwachstellen analysiert, Handlungsbedarf und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt sowie Ziele für eine familienbewusste Personalpolitik definiert. Das Erreichen dieser Ziele wird nach drei Jahren im Rahmen einer Reauditierung überprüft. Diese Auszeichnungen werden als Gradmesser der bisherigen Anstrengungen gesehen, sie bestärken die Bank jedoch auch darin, das Engagement zum Thema Diversity weiter auszubauen.

Die Commerzbank hat im März 2007 die „Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland“ unterzeichnet. Damit setzt das Institut ein weiteres klares Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung der Individualität und Vielfalt von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Diversity-Managements dokumentiert den Stellenwert, der der Vielfalt der Mitarbeiter innerhalb der Bank zukommt. Durch das breite Engagement sieht sich die Commerzbank gut gerüstet, um auch in Zukunft den Herausforderungen des Wettbewerbs um Kunden und Mitarbeiter erfolgreich begegnen zu können.

*³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen verzichtet. ■■■■■