

Personalmanagement

„Der Wettstreit um gute Bewerber wird sich verschärfen“

Redaktionsgespräch mit Ehrhard Steffen

Qualifizierte Arbeitskräfte werden knapp, konstatiert Ehrhard Steffen im Gespräch. Deshalb müssen sich Unternehmen in Mittelstädten doppelt anstrengen, denn sie spüren nicht nur sinkende Geburtenzahlen, sondern auch den Sog der großen Ballungszentren. Wohl aus diesem Grund ist die Bausparkasse Schwäbisch Hall bestrebt, zu den besten Arbeitgebern zu zählen. Familienfreundlichkeit und Gesundheitsmanagement seien dafür ebenso entscheidend wie der „Kollektiv“-Gedanke bei der Entlohnung, denn statt individueller variabler Vergütung werden alle Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligt. (Red.)

I&F Welche Auswirkungen hat die demografische Entwicklung für ein Unternehmen wie Schwäbisch Hall?

Schwäbisch Hall ist Marktführer. Diese Marktposition wollen wir halten und ausbauen. In den nächsten vier Jahren werden wir unser Vertriebsnetz deshalb deutlich erweitern. Unser unternehmerischer Erfolg hängt dabei im Wesentlichen von qualifizierten Mitarbeitern mit einer hohen Bereitschaft zu Leistung und Veränderung ab. Auch im Innendienst stellen wir einen größeren Personalbedarf als in der Vergangenheit fest. Dies stellt unser Personalmanagement vor eine Herausforderung.

I&F Welche Aufgaben kommen auf das Personalmanagement zu?

Eine zentrale Aufgabe ist die Kompetenzsicherung in unserem Unternehmen. Dabei räumen wir zunächst der Ausbildung einen hohen Stellenwert ein, den wir künftig noch verstärken werden. Darüber hinaus sind Themen wie Nachwuchssicherung oder Lebenslanges Lernen zentrale Stichpunkte. Die Attraktivität von Schwäbisch Hall als Arbeitgeber wollen wir in Zukunft noch deutlicher nach außen tragen.

I&F Welche Faktoren tragen hierzu bei?

In den vergangenen Jahren haben wir beim Wettbewerb „Top-Arbeitgeber“ stets vordere Plätze belegt. Ausschlaggebend waren neben den Potenzialentwicklungspro-

grammen für unsere Nachwuchs- und Führungskräfte vor allem unsere Work-Life-Balance-Angebote und unsere Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Über ein Drittel unserer Beschäftigten in unserer Unternehmensgruppe arbeitet Teilzeit. Bereits vor zehn Jahren haben wir eine Pflegepausenregelung eingeführt und ein Seniorenstift für ehemalige Mitarbeiter gebaut, unser Kindertagheim gibt es seit 1970.

I&F In welchen Berufen bildet Schwäbisch Hall aus?

Die Ausbildung ist unser wichtigster Baustein bei der Kompetenzsicherung.

Bei der Bankausbildung arbeiten wir zweigleisig: Wir bilden einmal für den Innendienst aus und zum zweiten fast 40 Kollegen jährlich zu „Bankkaufleuten im Außendienst“.

Über das Bachelor-Studium an der Berufsakademie können sich Abiturienten optimal auf einen Berufsstart in der Unternehmenssteuerung oder im Vertrieb von Schwäbisch Hall vorbereiten. Um eine möglichst hohe Beratungskompetenz unserer Außendienstmitarbeiter zu garantieren, haben wir mit der Uni Passau einen zusätzlichen Ausbildungsgang zum „zertifizierten Finanzberater“ etabliert.

I&F Sie haben das Schlagwort „Lebenslanges Lernen genannt. Wie sieht das bei Schwäbisch Hall aus?

Die systematische Personalentwicklung hat bei Schwäbisch Hall schon lange einen hohen Stellenwert. Aktuell arbeiten wir daran, die Mitarbeiter mit dem Schwäbisch-Hall-Campus für ein eigenständigeres Lernen zu motivieren. E- und Blended Learning-Seminare sind bereits erfolgreiche Bausteine unseres Weiterbildungsangebotes.

Unsere Mitarbeiter wissen, dass sie ihren Marktwert und ihre Einsatzmöglichkeiten durch regelmäßige Weiterqualifizierung erhöhen. Deshalb haben wir die berufsbegleitende Qualifizierung zum Bankfach- oder -betriebswirt immer unterstützt. Mit dem Entwicklungskompass haben wir ein Instrument etabliert, mit dem sich jeder Mitarbeiter über die vorhandenen



„Fordern und Fördern gehen Hand in Hand.“

Ehrhard Steffen,
Mitglied des Vorstands,
Bausparkasse Schwäbisch Hall AG,
Schwäbisch Hall.

Möglichkeiten orientieren kann und muss. Dies gewinnt vor dem Hintergrund einer verlängerten Lebensarbeitszeit zunehmend an Bedeutung.

I&F Spüren Sie Nachteile durch den Unternehmenssitz im ländlichen Raum? Nach Stuttgart sind es 70 Kilometer, nach Nürnberg 120.

Wir spüren gelegentlich Überzeugungsbedarf, wenn wir bundesweit Bewerber

Die Zufriedenheit der Kunden ist für uns einer der wichtigsten Gradmesser, der nur mit zufriedenen, leistungsbereiten und -fähigen Mitarbeitern auf dem exzellenten Niveau gehalten werden kann. Fordern und Fördern gehen also immer Hand in Hand.

Dabei die richtigen Instrumente zur richtigen Zeit zu finden und einzusetzen ist Aufgabe der Personalarbeit. Wir haben den Erfolg des Unternehmens am

I&F Viele Unternehmen haben auf dieses Instrument gesetzt, nicht alle waren erfolgreich. Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Modell wirklich motivierend wirkt?

Wichtig ist, dass die Lösung einheitlich ist, transparent funktioniert und handhabbar in der Abrechnung bleibt. Bei Schwäbisch Hall sind alle Mitarbeiter direkt am Unternehmenserfolg beteiligt. Die vereinbarten individuellen Jahresziele sind bei Schwäbisch Hall ausdrücklich nicht unmittelbarer Bestandteil des Vergütungssystems.

I&F Wird sich der Wettstreit der Unternehmen um gute Bewerber und Mitarbeiter verstärken?

Ja. Deshalb müssen Unternehmen sich in allen Belangen als attraktiver Arbeitgeber profilieren. Zwei weiche Faktoren gewinnen dabei an Bedeutung: Familienfreundlichkeit und Gesundheitsmanagement. Bei beiden sind wir sehr gut. ■

„Wir spüren gelegentlich Überzeugungsbedarf, wenn wir bundesweit Bewerber suchen.“

suchen, also bei Hochschulabgängern und Managern in gehobenen Positionen. Wir machen aber auch die Erfahrung, dass Mitarbeiter, die sich hier niederlassen, sich sehr schnell sehr wohl fühlen und das Mittelzentrum Schwäbisch Hall schätzen lernen.

I&F Wie sorgen Sie für Standortattraktivität bei den Hochschulabgängern?

Wir bieten den jungen Leuten gute berufliche Perspektiven und fördern sie individuell. Mit unserem System zur Führungskräfte-Entwicklung haben wir bereits sehr gute Erfahrungen gemacht. Potenzialträger können wir früh ermitteln und gezielt auf die wachsenden Führungsaufgaben vorbereiten.

Mit Erfolg: Die aktuelle Mitarbeiterbefragung zeigt, dass unsere Kollegen mit Führungskraft und Arbeitssituation sehr zufrieden sind. Aber wir müssen heute schon aktiver auf potenzielle Bewerber zugehen als vor einigen Jahren. Deshalb haben wir auch unser Personalmarketing verstärkt.

I&F Wie weit kann strategisches Personalmanagement zum Unternehmenserfolg beitragen?

Der Beitrag wird gern unterschätzt. Wir sind einen anderen Weg gegangen und haben die Unterstützung der Mitarbeiter und die Förderung der hohen Identifikation mit Unternehmen und Standort in unserer Strategie als ein zentrales Ziel verankert. Wir sprechen von einer „Kultur der Spitzenleistungen“, die sich durch Effizienz, hohes Engagement und eine gute Arbeitsatmosphäre zeigt.

Markt zum Leistungskriterium gemacht und eine einheitliche, erfolgsorientierte variable Vergütung für alle, vom Vorstand bis zu den Mitarbeitern, eingeführt.