


Lebensphasenorientierte Personalarbeit in der Commerzbank AG

Die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt ganz wesentlich von dessen Personalplanung ab. Dabei haben es die Personalbereiche heute mit vielfältigen Herausforderungen zu tun. Insbesondere sind dies extreme Konjunkturschwankungen in einzelnen Branchen und in der Gesamtwirtschaft sowie die Auswirkungen des demografischen Wandels. Damit Unternehmen unter diesen Bedingungen ihre Leistungsstärke erhalten können, müssen sie strategische Personalplanung betreiben. Die Commerzbank liefert dafür mit ihrer lebensphasenorientierten Personalarbeit ein erfolgreiches Beispiel.

Viele personalwirtschaftliche Handlungsfelder und das Verständnis von Führung und Personalentwicklung werden sich in den kommenden Jahren verändern. Das Thema Work-Life-Balance wird noch wichtiger, neue Konzepte der Mitarbeitermotivation sind nötig. Auch das betriebliche Gesundheitsmanagement und der Umgang mit kultureller und sozialer Vielfalt werden einem Wandel unterworfen sein. Der Grund: Schon in wenigen Jahren wird die Erwerbsbevölkerung deutlich von Älteren geprägt sein (vgl. Bruch et al. 2010). Gegenwärtig zählen 20 Prozent der erwerbsfähigen Menschen zur jüngeren Altersgruppe der 20- bis unter 30-Jährigen, 49 Prozent bilden die mittlere Altersgruppe von 30 bis unter 50 Jahren und 31 Prozent die Gruppe von 50 bis unter 65 Jahren. Diese Anteile werden sich bereits in den Jahren 2017



Gesichter wie dieses sieht man derzeit häufiger: ein Demonstrant der Occupy-Bewegung mit Guy-Fawkes-Maske in Frankfurt am Main. Unternehmen müssten intensiver um Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Finanz- und Wirtschaftssystems werben, lautete ein Fazit auf dem World Economic Forum Ende Januar in Davos.



bis 2024 deutlich verschieben. Das Potenzial aller Erwerbspersonen wird dann jeweils zu 40 Prozent aus 30- bis unter 50-Jährigen und 50- bis unter 65-Jährigen bestehen (Statistisches Bundesamt 2009, 6). Vergleichbare Entwicklungen hat es in der Geschichte nie zuvor gegeben. Unternehmen müssen sich diesem Wandel kulturell und personalwirt-

le, Maßnahmen und Mittel zur Zielerreichung in der Zukunft systematisch analysiert und festgelegt werden (Jung 2011, 444). Es geht beispielsweise darum, zu formulieren, welchen mittel- und langfristigen Personalbedarf ein Unternehmen hat, und festzulegen, wie die erforderlichen Personalkapazitäten künftig bereitgestellt wer-

DER AUTOR

ALBERT REICHERZER ► ist seit Juli 2009 Bereichsvorstand Group Human Resources der Commerzbank in Frankfurt /Main. Er war seit Anfang 2006 für den Bereich Transaction Banking Back Offices verantwortlich, seit 2007 als Konzernleiter. Im Zuge der Integration der Dresdner Bank übernahm er Anfang 2009 die Aufgabe als Bereichsvorstand TXB Banking Services der neuen Commerzbank. Seine Karriere startete der gebürtige Münchner 1979 mit einer Ausbildung zum Bankkaufmann.



schaftlich anpassen, können dabei aber nicht auf bewährte Praxisfälle zurückgreifen.

Neben dem Change Management ist die auf der Unternehmensplanung aufsetzende Personalplanung erfolgskritisch, um den demografischen Wandel nicht nur unternehmerisch zu bewältigen, sondern produktiv zu nutzen. Denn genau darum geht es uns in der Commerzbank: Wir analysieren die Auswirkungen des demografischen Wandels und planen, wie wir unsere Personalinstrumente funktional und inhaltlich daran ausrichten müssen. Damit sehen wir den Wandel als Chance zur aktiven Weiterentwicklung unseres Unternehmens.

LANGFRISTIGE ENTWICKLUNGEN EINPLANEN

Personalplanung richtet sich auf die Personalbeschaffung am Arbeitsmarkt, die Personalauswahl und den Personaleinsatz sowie auf die Personalentwicklung (Oechsler 1997, 111). Ihr Anliegen gleicht dem aller anderen betriebswirtschaftlichen Planungsprozesse: das „rationale Durchdringen der betrieblichen Zukunft“, indem Zie-



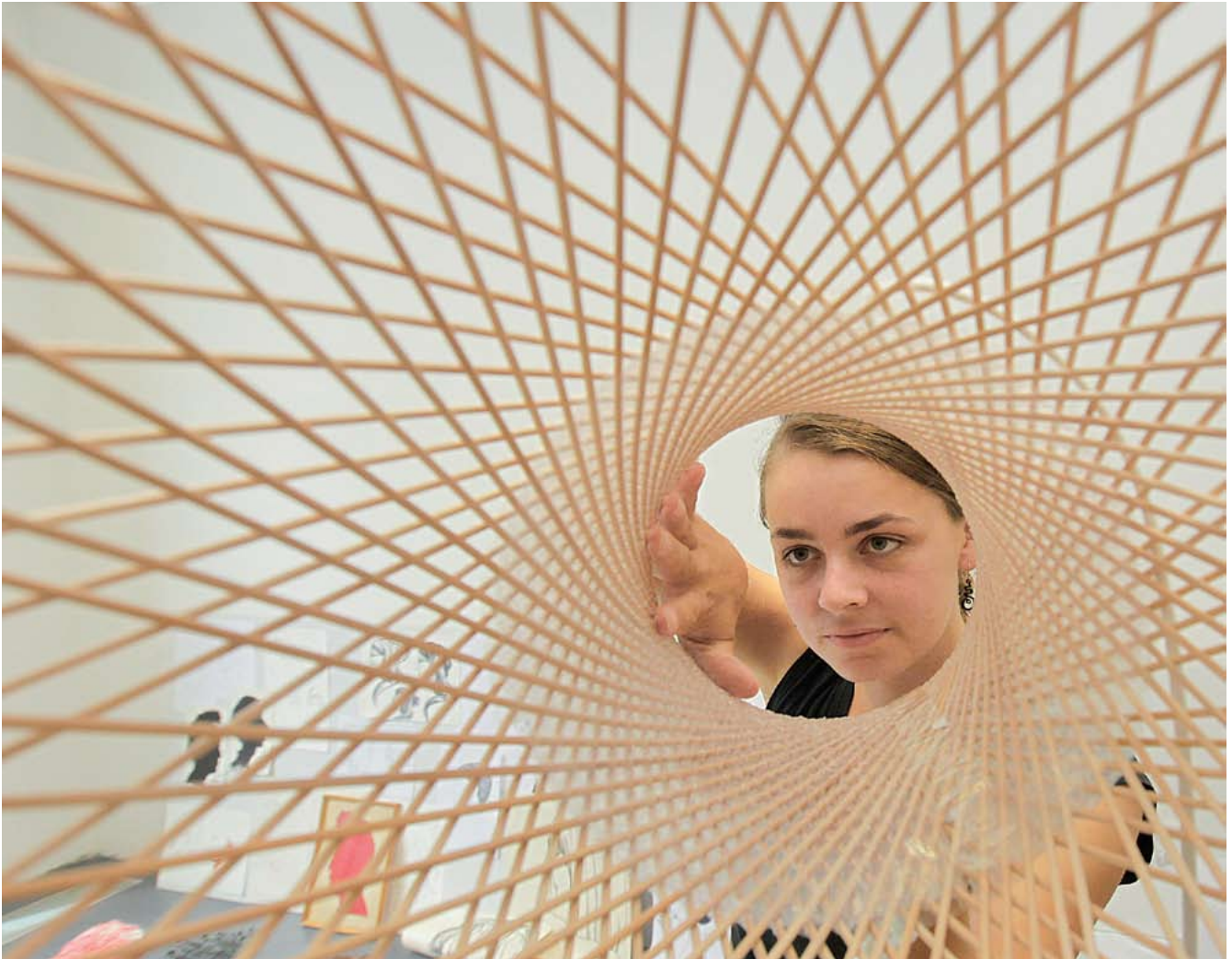
Skyline von Frankfurt mit Blick über die Hauptwache in Richtung Westen und Commerzbank-Zentrale, in gelbes Licht getaucht.

den können. Dazu zählen die Planung von Umfang und Wegen der Rekrutierung von Fachkräften (intern und extern), die optimale Zuordnung der Mitarbeiter zu Stellen, die Planung der Qualifizierung bestimmter Teile der Belegschaft, die Ermittlung und Lokalisierung von Personalüberhängen und die Planung des notwendigen Vorge-

hens zur Optimierung und nicht zuletzt die exakte Kostenanalyse für den Personaleinsatz (Löhne, Gehälter, Entwicklung Lohnnebenkosten, Gratifikationen, Qualifikationen etc.).

In den meisten Unternehmen dominieren die operative und die taktische Personal-





planung. Das klassische Beispiel dafür ist ein umfangreicher Personalabbau zur Kostenreduzierung. Die Folgen können fatal sein: Langfristig drohen am einen Ende der Belegschaft junge qualifizierte Fachkräfte für potenzielle Führungsrollen zu fehlen, während am anderen Ende langjähriges geschäftskritisches Wissen verloren geht. Um solche nicht beabsichtigten Auswirkungen zu vermeiden, kommt die strategische Personalplanung ins Spiel. Sie ist auf einen Zeithorizont von mehr als fünf Jahren gerichtet (Jung 2011, 444) und nimmt im Rahmen ihrer „Scanningfunktion“ (Oechsler 1997, 111) tiefere gehende Veränderungen der internen und externen Unternehmensumwelt in den Blick.

INTERNE UND EXTERNE EINFLÜSSE

Aus der internen Unternehmensumwelt haben die Veränderung von Zielen und Strategien, die Mitarbeiterfluktuation, die zunehmende Technisierung der Arbeitsprozesse und organisatorische Anpassungen erhebliche Auswirkungen auf die Personalplanung. Zudem richten Unternehmen ihre Strategien in immer kürzeren Abständen auf neue Ziele aus, um den veränderten Anforderungen der Märkte erfolgreich zu begegnen. Neue Geschäftsfelder entstehen, andere entfallen, neue Stellenprofile werden entwickelt, Arbeitsweisen und Arbeitsprozesse wandeln sich und machen andere Qualifizierungen und Kapazitäten erforder-

lich. Nicht zuletzt verändern sich auch die Lebensweisen der Mitarbeiter, die individuellen Lebensentwürfe und damit die Anforderungen an die Ausgestaltung künftiger Arbeitsmodelle. Aber auch aus der externen Unternehmensumwelt wirken zahlreiche Faktoren auf die Personalarbeit und damit auf die Personalplanung ein: Konjunkturelle Schwankungen und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen sind heute wechselhafter als noch vor wenigen Jahren. Die tariflichen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen verändern sich stetig und müssen in der Personalarbeit der Unternehmen umgesetzt werden. Vor allem aber bedeutet ein langfristiger Strategieansatz, dass die Personalplanung den demografischen Wandel berücksichtigen muss.

COMMERZBANK 



Für die Betreuung Ihres Unternehmens sollten Sie den besten Mann verlangen.

Bei der Auswahl unserer Firmenkunden-Betreuer zählt nur eins: Qualifikation. Und darum ist er oder sie von der Commerzbank mehr als Ihre Verbindung zur Bank.

Firmenkunden-Betreuung bedeutet für uns die Erarbeitung maßgeschneiderter Finanzierungskonzepte und reibungslose Abwicklung Ihres Zahlungsverkehrs auf der Grundlage der neuesten Techniken. Die gewinnbringende Anlage Ihres Vermögens und die Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen im Ausland gehören ebenso dazu wie die Information und Beratung über die Innovationen auf den internationalen Kredit- und Kapitalmärkten.

Für uns ist die genaue Kenntnis Ihres Marktes und Ihrer Produkte die wichtigste Voraussetzung zur individuellen Betreuung Ihres Geschäfts.

Kommen Sie zur Commerzbank. Dann kommt das erfolgreiche Konzept zu Ihnen. Im Anzug oder im Kostüm.


Commerzbank.
Die Bank an Ihrer Seite.

Junge Nachwuchskräfte von heute sind fleißige Netzwerker. Unternehmen müssen lernen, sie auch im Social Web zu kontaktieren und ‚abzuholen‘ (links).

Commerzbank-Anzeige aus dem Jahr 1985 (oben).

RISIKEN UND CHANCEN DES WANDELS

Die Alterung der Bevölkerung hat tiefgreifende Folgen für die Unternehmen und ihre Belegschaften. So wird es zunehmend schwierig, junge und qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Die Schere zwischen Nachfrage und Angebot öffnet sich. Zugleich bietet der demografische Wandel den Unternehmen aber auch vielfältige Chancen: Umfassendes Erfahrungswissen, breites und tiefes Urteilsvermögen, ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein und Selbstständigkeit finden sich tendenziell häufiger bei älteren Beschäftigten. In die Entwicklung dieser Mitarbeiter haben Unternehmen meist viel Geld investiert. Diese Werte für die

Unternehmen zu erhalten und in die künftige Personalplanung einzubinden, eröffnet neue Perspektiven, macht gleichzeitig aber einen Mentalitätswechsel und eine Neuausrichtung der strategischen Handlungsfelder in der Personalplanung erforderlich.

Unter den zahlreichen infrage kommenden Handlungsfeldern haben wir in der Commerzbank drei identifiziert, die für uns zentral sind: erstens Führung (gerichtet unter anderem auf Kulturveränderungen und Kommunikation), zweitens Qualifizierung und Entwicklung (für Mitarbeiter und Führungskräfte), drittens das Arbeitsumfeld (Gesundheit, Work-Life-Balance u. a.). In unserem 2011 aufgesetzten Projekt „Lebensphasenorientierte Personalarbeit“ widmen wir uns diesen Handlungsfeldern auf der Basis interner und externer Analysen.

DEMOGRAFISCHE FITNESS ALS ZIEL

Schon heute machen die 30- bis 49-Jährigen zwei Drittel der deutschen Belegschaft der Commerzbank aus. Die unter 30-Jährigen haben einen Anteil von nur zwölf Prozent (vgl. Abb. 1). In rund zehn Jahren wird die Altersgruppe Anfang bis Mitte 50 – heute etwa 22 Prozent der Belegschaft – ceteris paribus das größte Alterscluster sein (vgl. Abb. 2). Ein Ausgleich der Altersstruktur ist vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung allerdings nicht zu erreichen. Deshalb konzentriert sich die Arbeit des Personalbereichs der Commerzbank auch stark auf die ‚demografische Fitness‘ der Bank: Wir benötigen leistungsstarke und kompetente Mitarbeiter, und zwar unabhängig von Alter und Geschlecht. Damit verbunden sind eine Lösung vom Altersfokus und eine verstärkte Orientierung an den Lebensphasen der Mitarbeiter, die nicht mehr dem immer gleichen Muster folgen.

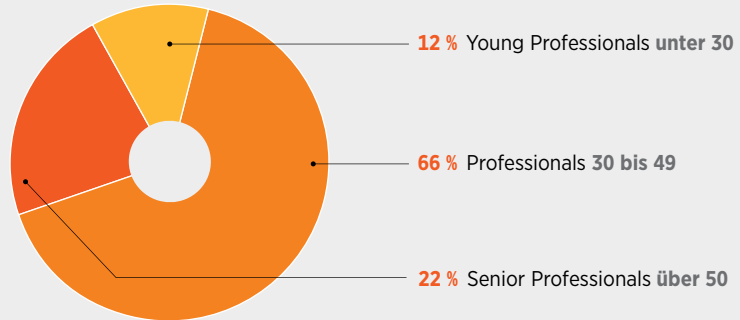
Dieser Ansatz beruht darauf, dass Erwerbsbiografien heutzutage nicht mehr ausschließlich einem Senioritätsprinzip folgen,

das auf steigendem Erwerbsalter und zunehmender Betriebszugehörigkeit beruht. Vielmehr werden die verschiedenen Phasen der Berufsentwicklung in einem Erwerbsleben mehrfach durchlaufen: Der Etablierung und Professionalisierung in einer Funktion folgt die Profilentwicklung, darauf die Seniorität, nach der dann wiederum die Neuorientierung in einer anderen Funktion kommt (vgl. Abb. 3). Mit diesem Phasenmodell stellt sich die Commerzbank neuen gesellschaftlichen Lebensentwürfen, die auch vor den Unternehmenstoren nicht haltmachen. Das Phasenmodell der Bank beschreibt den Rahmen eines Maßnahmenportfolios der strategischen Personalplanung mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit durch Qualifizierung und Entwicklung von Mitarbeitern zu stärken, die Beschäftigungsfähigkeit durch ein attraktives Arbeitsumfeld langfristig zu sichern und schließlich die Zukunftsfähigkeit durch Entwicklung der entsprechenden Exzellenz in Funktion und Führung zu gewährleisten.

Um ihren Ansatz der demografischen Fitness umzusetzen, fügt die Bank eine Vielzahl von Instrumenten in einem systematischen Konzept zusammen. Dieses setzt sich aus bereits bestehenden Personalinstrumenten zusammen, die auf ihre Demografie- und Lebensphasentauglichkeit geprüft wurden, sowie aus ergänzenden Maßnahmen, die im Hinblick auf die neuen Lebensmodelle und älter werdende Belegschaften notwendig sein werden. Hierbei sollen differenzierte Altersstrukturzenarien die Basis für die Auswahl der nachhaltigsten Produkte im Hinblick auf die verschiedenen Anforderungen der jeweiligen Bankbereiche bilden. Der Hintergrund dieser Differenzierung ist, dass die Altersstrukturen in der Bank recht unterschiedlich sind. Während beispielsweise der Anteil der Senior Professionals mit einem Alter von 50 Jahren und mehr in unserer In-

ALTERSSTRUKTUR IN DER COMMERZBANK AG*

Anteil an der Gesamtbelegschaft

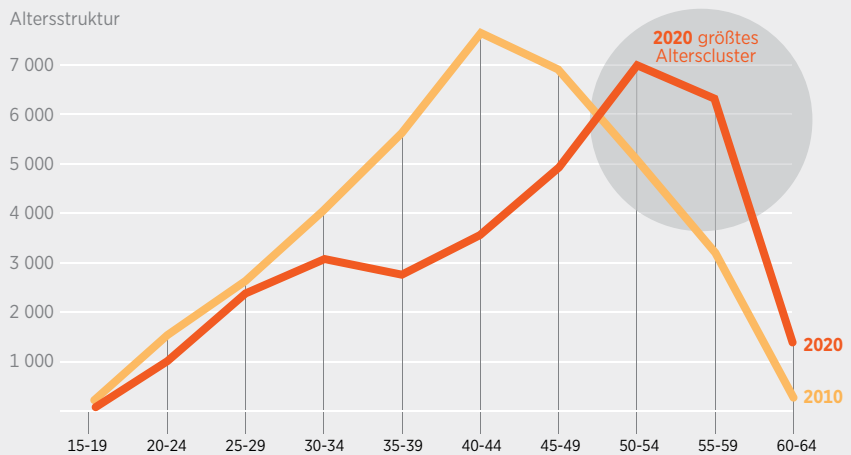


* Angaben beziehen sich auf Mitarbeiter in Deutschland, Stand 7/2010

Abb. 1

VERSCHIEBUNGEN IM ALTERSCLUSTER BIS ZUM JAHR 2020

Anteil an der Gesamtbelegschaft im Inland 2010 - 2020



Prämissen zur Simulation: Basis Stammpersonal AG Inland, Stand 7/2010

Abb. 2

LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALARBEIT DER COMMERZBANK

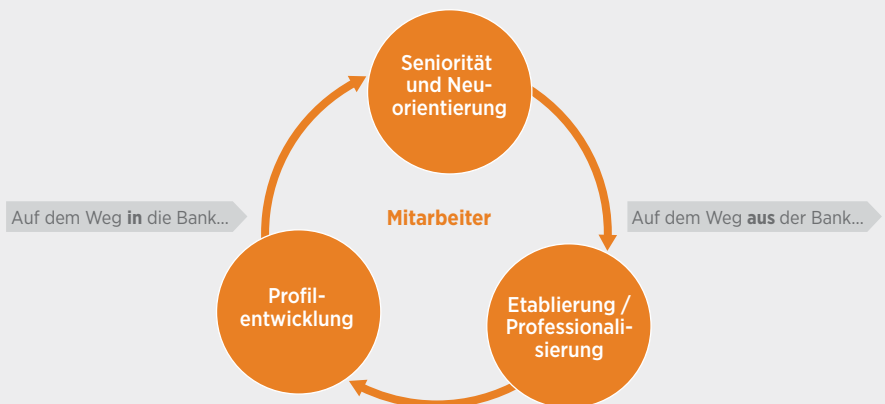


Abb. 3

vestmentbanking-Sparte gegenwärtig bei nur neun Prozent liegt, beträgt er in der Mittelstandsbank rund ein Viertel. Das Privatkundengeschäft liegt altersstrukturell zwischen diesen beiden Bankbereichen.

PERSPEKTIVEN ERÖFFNEN

Mit ihrem Ansatz vereint die Commerzbank das Bemühen um neue Talente mit der intensiven Ausschöpfung vorhandener Ressourcen. Im Unterschied zum altersfokussierten Modell des lebenslangen Lernens (vgl. Staudinger 2007) zielen wir darauf, die älteren Mitarbeiter gezielt und kontinuierlich über die gesamte Zeit ihrer Erwerbstätigkeit weiterzuentwickeln und die Mitarbeiterpotenziale konsequent zu identifizieren. Darüber hinaus eröffnen sich der Commerzbank mit dem Ansatz der demografischen Fitness und der Ausrichtung der Personalarbeit auf Lebensphasen zusätzliche Potenziale, um ihre Arbeitgeberattraktivität nicht nur bei Nachwuchskräften zu stärken.

Die Attraktivität eines Unternehmens für Mitarbeiter hängt unmittelbar mit den Entwicklungsangeboten zusammen. Die Commerzbank etabliert deshalb für alle Mitarbeiter ein bankweit einheitliches Qualifizierungsmodell. Die Steuerung dieser Karrierewege wird künftig in der Commerzbank Akademie gebündelt und bietet dann allen Mitarbeitern Transparenz über die individuell passenden Qualifizierungsmaßnahmen und Entwicklungswege.

LAUFBAHNEN NEU DENKEN

Um Mitarbeitern attraktive Karriereperspektiven und eine lebenslange Personalentwicklung zu bieten, haben wir in der Commerzbank neben der klassischen Fach- und Führungslaufbahn Mitte 2011 eine zusätzliche Entwicklungsperspektive ins Leben gerufen: die Projektlaufbahn. Sie berücksichtigt die veränderten Rahmenbedingungen einer zunehmenden Projektarbeit und erhält langfristig die Innovationskraft und Leistungsstärke des Unternehmens.



Werbung fürs Sparen aus den frühen 1960er-Jahren – heute irgendwie wieder modern.

Die Projektlaufbahn trägt der aktuellen Entwicklung Rechnung, dass immer mehr Themen bankweit in Projekten abseits der Linienorganisation bearbeitet werden. Dabei werden hohe Ansprüche an die methodischen und persönlichen Kompetenzen der Projektmanager gestellt. Genau diese Kompetenzen werden im Commerzbank Projektmanagement Programm (CPP) systematisch und bankweit einheitlich gefördert. Der Aufbau der Projektlaufbahn gleicht der Führungslaufbahn, um beide Entwicklungswege gleichzustellen und wechselseitig durchgängig zu machen. Dies erhöht die Flexibilität der individuellen Karriereplanung für die Mitarbeiter. Kandidaten für die Führungslaufbahn identifizieren wir mit dem Commerzbank Management Programm (CMP). Hier werden die angehenden Führungskräfte auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet. Anschließend werden Führungskräfte in Funktion bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe unterstützt.

Der Fachlaufbahn zugerechnet werden alle Spezialisten im tariflichen und außertariflichen Bereich, die nicht in die Führungs- oder Projektlaufbahn eingeordnet sind. Die

passgenaue Qualifizierung, Weiterentwicklung und Bindung der Leistungs- und Potenzialträger in der Fachlaufbahn sind vor dem Hintergrund des zunehmend komplexer werdenden Marktumfelds und der demografischen Entwicklung unerlässlich.

NACHWUCHS ENTWICKELN

Neben der Förderung und Entwicklung der Belegschaft ist und bleibt die Nachwuchsgewinnung für die Commerzbank ein wichtiger Teil der Personalarbeit. Es gilt, die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern und rechtzeitig geeignete Mitarbeiter anzuwerben. Mit dem Wandel von Arbeitsmärkten und Gesellschaft wird es jedoch schwieriger, qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen. Deshalb kommt es darauf an, mit überzeugenden Entwicklungsprogrammen, guten Karriereperspektiven und einem attraktiven Arbeitsumfeld die Grundlagen einer starken Arbeitgebermarke zu schaffen (vgl. Esser / Schelenz 2011), die die Akquisition und Bindung von Talenten unterstützt.

Auszubildende, Studenten dualer Studiengänge, Praktikanten, Studenten der Frankfurt School und Trainees, die die Commerzbank jährlich rekrutiert, werden mit dem Eintritt in die Bank eng auf ihrem ersten Berufsweg begleitet und gefördert. Im Vordergrund der langfristig angelegten Bindungsmaßnahmen stehen vielfältige Qualifizierungsbausteine sowie Netzwerk- und Dialogveranstaltungen mit den Führungskräften und den regionalen Nachwuchsberatern aus dem Personalbereich. Nachhaltige Bindung entsteht aber auch durch zielgruppengerechte Rahmenbedingungen. Beispielsweise haben Auslandseinsätze, Vergütung, Beurteilungsinstrumente und die technische Ausstattung einen wesentlichen Einfluss auf das individuelle Commitment. Daher stellt die Commerzbank allen Auszubildenden und Studenten dualer Hochschulen Notebooks mit Internetzugang zur Verfügung – sowohl um Qualifizierungen zu absolvieren als auch zur privaten Nutzung.

FIT FÜR DIE ZUKUNFT

Der demografische Wandel in Deutschland ist eine der großen Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft – und zwar nicht erst in einigen Jahren, sondern schon heute. Die Commerzbank hat die Folgen dieser Entwicklung im Rahmen ihrer strategischen Personalplanung frühzeitig analysiert. Wir lösen unsere Personalarbeit vom Altersfokus und richten unsere Maßnahmen lebensphasenorientiert aus. Die Aktivitäten richten sich auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung im Wettstreit um die besten Talente und Nachwuchskräfte und auf die fortlaufende Qualifizierung und Entwicklung. Wir optimieren kontinuierlich unsere Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance und der Mitarbeitergesundheit im Hinblick auf veränderte Anforderungen.

Mit einem strategischen Blick in die Zukunft ist der demografische Wandel keine Störgröße in der Unternehmensumwelt mehr, der es sich lediglich anzupassen gälte, sondern eine Chance, die Potenziale aller Mitarbeiter bestmöglich zu nutzen. Es geht darum, die Beschäftigungsfähigkeit im Zusammenspiel von Kompetenzen, Motivation und Wohlbefinden der Mitarbeiter zu sichern, und zwar unabhängig vom Alter (Rump 2010, 18). Diese Perspektive empfehlen wir allen Unternehmen, die sich der älter werdenden Gesellschaft stellen müssen. ●

Anzeige 5

DDI

1/2 S. hoch, 4c

Literatur

- Bruch, H. et al. (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels, Wiesbaden
- Esser, M. / Schelenz, B. (2011): Erfolgsfaktor HR Brand. Den Personalbereich und seine Leistungen als Marke managen, Erlangen
- Jung, H. (2011): Personalwirtschaft, 9. Aufl., München
- Oechsler, W. (1997): Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 6. Aufl., München / Wien
- Rump, J. (2010): Wie wir in Zukunft arbeiten und leben werden, Düsseldorf, www.duesseldorf.de/vwa/aktuell/presentation_prof_rump.pdf (17.1.2012)
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden, www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/pressebroschuere__bevoelkerungsentwicklung2009,property=file.pdf (17.1.2012)
- Staudinger, U. M. (2007): Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel, in: W. Ballwieser / C. Börsig (Hg.) (2007): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschafter-Tag 2006, Stuttgart, 35–48