

Fallstudie

„In eigener Sache: Fit in die berufliche Zukunft“ - Employability Management bei der Deutschen Bank AG

Detlef Ullenboom, Bochum, 7.10.2007

1. Einleitung.....	1
2. Das Employability-Programm „In eigener Sache“	2
2.1 Information der Beschäftigten („Roll-Out“).....	2
2.2 Angebote und Inhalte.....	2
2.3 Reaktionen und Akzeptanz.....	4
2.4 Perspektive.....	4
3. Bewertung/Einschätzung.....	5
4. Mehr zum Thema.....	6

1. Einleitung

Die Deutsche Bank AG möchte „der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen für anspruchsvolle Kunden sein“ und „nachhaltig Mehrwert für Aktionäre und Mitarbeiter schaffen“. Ihre Mission lautet: „Leistung aus Leidenschaft“. Der Konzern beschäftigt aktuell weltweit etwa 74.000 Menschen, davon in Deutschland 28.000 (gerechnet in Vollzeitarbeitsplätzen). Das Frauen-/Männer-Verhältnis ist nahezu ausgeglichen (48 zu 52 Prozent), das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt knapp unter 40 Jahre.

Das Thema „Beschäftigungsfähigkeit“ spielt spätestens seit Ende der 90er Jahre für die Bank eine wichtige Rolle: Seinerzeit ergriff der Strukturwandel den Bankensektor und in dem folgenden Restrukturierungsprozess wurde deutlich, dass die bis dato erlebten faktischen Arbeitsplatzgarantien von der Bank nicht länger würden eingehalten werden können. Doch auch unter diesen neuen Umständen wollte das Unternehmen Verantwortung für seine Beschäftigten übernehmen: „Kein Unternehmen der Welt kann seinen Beschäftigten heute noch einen lebenslangen Arbeitsplatz garantieren. Die Deutsche Bank ersetzt diese Sicherheit durch das Versprechen, alles zu tun, die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen zu erhalten“.¹

Um diesem Anspruch gerecht werden und einlösen zu können, wurde 1998 innerhalb des zentralen Personalbereichs das Ressort „Beschäftigungsmodelle“ gegründet, das gezielt Angebote zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit machen sollte. Anfänglich geschah dies vor allem mit dem „Mosaik für Beschäftigung“, einer Bündelung verschiedener Ansätze, um Beschäftigte bei Bedarf zu qualifizieren bzw. an andere Arbeitsplätze - inner- wie außerhalb des Deutsche-Bank-Konzerns – zu vermitteln. Dabei wurden erprobte und bewährte Modelle aus dem In- und Ausland wie aus anderen Branchen angewandt: interne/externe Zeitarbeit, Existenzgründung, Consulting, Fortbildung etc.

Ralf Brümmer, von Beginn an im Ressort „Beschäftigungsmodelle“ tätig und inzwischen dessen Leiter, urteilt rückblickend, dass man in der damaligen Startphase des Projekts des

¹ Honegger, Jürg, „Employability statt Jobsicherheit“. In: Personalwirtschaft (6/2001), S. 50 – 54.

enormen Veränderungsdrucks wegen (bei der Deutschen Bank waren tausende Arbeitsplätze betroffen) hauptsächlich reaktiv arbeiten müssen und nicht proaktiv, wie es eigentlich dem Verständnis von Heinz Fischer, dem damaligen Bereichsvorstand Personal und Impuls- und Ideengeber für das Thema, nach sein sollte. Ralf Brümmer sagt, dass sich für Viele „die visionäre Dimension von Fischers Ideen und des ganzheitlichen, nachhaltigen Ansatzes der Employability-Förderung“ erst später erschloss. Ab etwa 2003, als der Personalabbau nicht mehr so stark im Vordergrund stand wie in der Zeit zuvor, ergab sich für die Abteilung dann mehr Spielraum, das Thema „Beschäftigungs-/Employability-Management“ systematischer zu gestalten und als proaktiven Ansatz zu etablieren.

2. Das Employability-Programm „In eigener Sache“

Im Herbst 2005 vereinbarte die Deutsche Bank mit dem Konzernbetriebsrat die Regelungsabsprache „Qualifizierungs- und Beschäftigungsinitiative: Stärkung der Veränderungskompetenz und nachhaltige Employability-Förderung“. Die Absprache stellt zunächst die gemeinsame Verantwortung für das Thema fest und formuliert neben der grundsätzlichen Zielsetzung erste konkrete Umsetzungsideen. Auf dieser Grundlage entstand dann das Employability-Projekt „In eigener Sache“, an dessen Entwicklung neben der Abteilung „Beschäftigungsmodelle“ auch Betriebsräte und Vertreter aller Unternehmensbereiche beteiligt waren.

2.1 Information der Beschäftigten („Roll-out“)

Im Mai 2006 wurde „In eigener Sache - Fit in die berufliche Zukunft“, das sich an alle Beschäftigten der Bank wendet, der Unternehmensöffentlichkeit vorgestellt: den rd. 30.000 Deutsche-Bank-Beschäftigten in Deutschland wurde im „Start-Paket“ u.a. die Broschüre „Mein persönliches Fitness-Programm“ an ihre Privatanschrift zugesandt. Beabsichtigt war, mit dieser eher ungewohnten Art der Kontaktaufnahme zum einen die Wichtigkeit zu verdeutlichen und zum andern auch die Beschäftigten an einem Ort außerhalb des „daily business“ anzusprechen, wo man möglicherweise auch etwas mehr Ruhe und Zeit habe, sich mit grundsätzlichen, perspektivischen Fragen auseinanderzusetzen als am Arbeitsplatz.

Zudem habe man sich bei der grafischen Gestaltung der Informationen/Broschüren bewusst vom traditionellen Erscheinungsbild des konzerninternen Marketings abgesetzt (z.B. anderes Papier, anderer Druck, andere Farben etc.). Dieses Vorgehen war nicht zuletzt durch die autarke Stellung des Ressorts Beschäftigungsmodelle innerhalb des Konzerns möglich.

Konzernbetriebsrat und Arbeitsdirektor wenden sich auf der ersten Seite der Broschüre „Mein persönliches Fitness-Programm“ mit einer Art Vorwort direkt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ziel war es, in einem ersten Schritt die Beschäftigten dafür zu sensibilisieren, dass der Erhalt ihrer persönlichen Beschäftigungsfähigkeit zu allen Zeitpunkten des Berufslebens in erster Linie ihre eigene Aufgabe ist. Die Bank hilft zwar mit vielfältigen Angeboten, jede/n einzelne/n für künftige berufliche Anforderungen zu stärken, die Verantwortung für Beginn und Fortführung dieses Prozesses liegt aber beim Arbeitnehmer selbst. Der zweite Schritt besteht dann in der Umsetzung dieser Einsicht, d.h. aus einer Art Kompetenzbilanz die notwendigen Schritte abzuleiten, sich bei festgestellten Defiziten um Abhilfe zu bemühen und konsequent für das Erreichen der eigenen beruflichen Ziele zu arbeiten.

2.2 Angebote und Inhalte

Dem Verständnis der Deutschen Bank nach zeige sich Employability „in der Fähigkeit, fachliche, persönliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden

Rahmenbedingungen zielgerecht und eigenverantwortlich zu entwickeln und einzusetzen, um eine Erwerbstätigkeit zu erlangen oder zu erhalten“.²

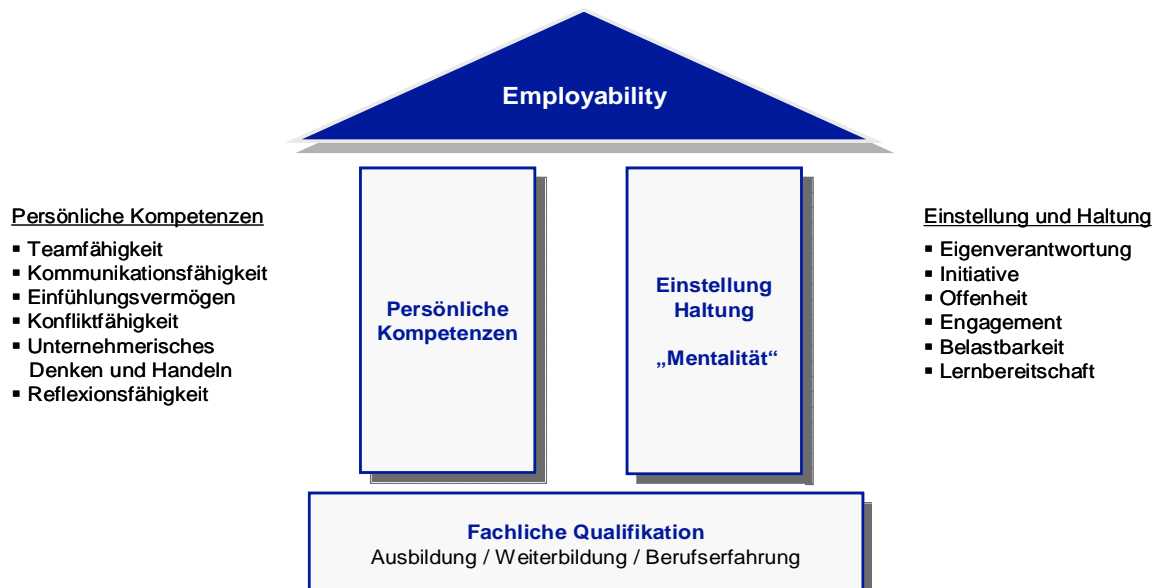


Abb 1: Fundament und tragende Säulen der Employability (nach Deutsche Bank/FH Ludwigshafen)

Bausteine des Programms sind daher u.a. ein Kompetenztest, Instrumente zur Selbstreflexion, Coaching sowie Workshops zu den Themen Veränderungsmanagement und Positionierung als Beschäftigter. Außerdem stehen professionelle Berater zur Verfügung, um Fragen zu der beruflichen Orientierung/Positionierung zu beantworten. Dies geschieht vertraulich, z.T. per Telefon, z.T. via passwortgeschützter Projekt-Homepage. Hintergrund dieser flächendeckenden Kampagne ist auch die Einsicht, dass Entwicklungsgespräche oft sehr eng entlang der aktuellen Aufgabenstellung bzw. der jeweiligen Bereichsinteressen laufen, dass Führungskräften wie Beschäftigten allerdings oft der „Weitblick“ fehle. Mit dem grundsätzlichen Blick auf die Beschäftigungsfähigkeit, der perspektivischen Betrachtung und der selbstbewussten Positionierung können die Beschäftigten dagegen ihre Abhängigkeit von Dritten bzw. vom Fortbestand eines einzelnen Arbeitsplatzes erheblich verringern.

Übergeordnetes Ziel sei es, „Eigeninitiative und strukturiertes Denken“ bezüglich der eigenen Kompetenz und beruflichen Ziele der Beschäftigten zu fördern. Auch wenn die Fachausbildung sehr gut sei und für die klassische Weiterbildung traditionell große Budgets zur Verfügung stehen, gebe es im Umgang mit dem Kompetenz- und Erfahrungsprofil und der selbstbewussten Positionierung erhebliches Optimierungspotenzial.

Für die Erstellung einer ehrlichen Kompetenzbilanz, die Formulierung der individuellen Ziele und die Begleitung konkreter Schritte stehen die Coaches des „FitnessCenter Job“ als Sparringspartner zur Verfügung. Diese neutrale, unabhängige Beratungseinheit ist auch „nach Feierabend“ ansprechbar, damit solche Aktivitäten nicht vom Arbeitsplatz aus erfolgen müssen. Auch sei es möglich, anders als in einem Callcenter, immer wieder denselben Ansprechpartner anzurufen, der dann bereits die „Fallgeschichte“ kenne. Auf diese Weise sei ein kontinuierliches Coaching gerade auch in länger dauernden Veränderungsphasen möglich. Gerade in diesem sensiblen Bereich sei die zugesicherte und eingehaltene Vertraulichkeit und

² Nach Jutta Rump, FH Ludwigshafen.

neutrale Positionierung der Coaches eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und den Erfolg der Aktivitäten.

2.3 Reaktionen und Akzeptanz

Die Teilnahme am Programm ist freiwillig und sieht das Co-Investment der Beschäftigten vor: sie bringen ihre Freizeit ein, die Bank finanziert und organisiert Angebote („Die Deutsche Bank finanziert die Angebote, Sie bringen Zeit und Energie ein. Investieren wir gemeinsam in eine erfolgreiche Zukunft!“³). Das Programm läuft inzwischen seit etwa 15 Monaten und ist – wie erwähnt - stark web- bzw. telefonbasiert. Bis Ende Juli 2007 besuchten 24.000 Beschäftigte die Projekt-Homepage und über 6.000 Nutzer haben sich registrieren lassen; 2.700 mal wurde bereits der KompetenzTest absolviert, 1.000 Testnutzer haben eine Fremdeinschätzung vornehmen lassen.⁴ Auf dem Personalentwicklungs- und Weiterbildungskongress MUWIT (Mainz) im April 2007 wurde das Programm mit dem Weiterbildungs-Award ausgezeichnet, wo es sich gegen 26 Mitbewerber durchsetzte.

Natürlich habe es seitens der Beschäftigten nicht nur überschwängliche Freude über dieses Angebot gegeben, sondern – den Arbeitsplatzabbau der vorangegangenen Jahre in Erinnerung - auch Misstrauen, erinnert sich Gabriele Platscher, als Mitglied des Gesamt- sowie des Konzernbetriebsrats und seit Beginn an den Maßnahmen beteiligt. Dies habe sich jedoch auf „vereinzelte Kritik“ beschränkt. Überdies sei es der Interessenvertretung gelungen, auch in der Wahrnehmung der Belegschaft eine klare Abgrenzung zu den Sozialplan- und Besitzstandsregelungen bei Restrukturierungsmaßnahmen vorzunehmen. Gabriele Platscher unterstreicht, dass die Interessenvertretung das Employability-Programm uneingeschränkt mitträgt und dass das Verhältnis zum Ressort Beschäftigungsmodelle sehr gut sei. Ihr Vertrauen gebe es „nicht umsonst“, sondern es sei „hart erarbeitet worden“: Man habe festgestellt, dass die Bank wirklich etwas für die Beschäftigten tun wolle. Zum „Einjährigen“ des Programms gab es eine Geburtstagsaktion, die erneut von Personalvorstand und Konzernbetriebsrat unterstützt wurde.

Ralf Brümmer sieht vielfältige Möglichkeiten, das Modell auch auf andere Unternehmen zu übertragen, und zwar trotz seiner Komplexität prinzipiell auch auf KMU, wenn diese innovative Formen der Zusammenarbeit finden, die eine Kostenteilung bzw. produktive Kooperation zwischen mehreren Unternehmen ermöglicht. Das Deutsche-Bank-Programm habe gemeinsame Wurzeln mit der gemeinnützigen Initiative „In eigener Sache“, die von der FH Ludwigshafen begleitet wurde. Diese sei als Ausgangsbasis sehr gut geeignet, frei zugänglich dokumentiert; einzelne Elemente des Programms könnten sogar „eins zu eins“ übernommen werden. Mehrere Unternehmen arbeiten bereits an einer entsprechenden Adaption des Programms.

2.4 Perspektive

Die Verantwortlichen des Programms bilanzieren nach einem Jahr dessen innovativen Charakter und eine Vorreiterrolle der Bank auf diesem Themenfeld. Sie sehen in der Veränderungskompetenz der Beschäftigten eine wesentliche Voraussetzung, um zum einen das Unternehmen zu stärken und zum anderen die Zukunftsfähigkeit und damit Beschäftigungssicherheit der Mitarbeiter zu fördern. Wichtig bleibt, „Employability“ - abseits von akuten Veränderungsnotwendigkeiten - als ganzheitliches Konzept zu thematisieren und die Inhalte permanent und systematisch weiterzuentwickeln. So ist z.B. geplant, unter dem

³ Tessen von Heydebreck, damaliger Arbeitsdirektor der Deutschen Bank, und Leo Wunderlich, KBR-Vorsitzender, in ihrem gemeinsamen Vorwort „Gemeinsam in die Arbeitswelt von morgen!“

⁴ Angaben Deutsche Bank

Gesichtspunkt „Demografischer Wandel“ altersspezifische Aspekte des Berufslebens bei Beschäftigten (Erfahrungswissen), aber auch bei Kunden (Kaufverhalten) in einer Zukunftswerkstatt zu diskutieren. Denkbar sei auch eine Erweiterung des Fokus auf den Bereich „Gesundheit“ bzw. „Gesundheitsvorsorge“. Ziel des Projektteams ist es, dass sich bis Ende 2007 80 Prozent der Beschäftigten (d.h. rd. 24.000 Menschen) mit „den wesentlichen Botschaften und Angeboten auseinandergesetzt“ haben werden, auch wenn allen Beteiligten klar ist, dass ein solch komplexer Ansatz letztlich „einen langen Atem“ brauche.

3. Bewertung/Einschätzung

Der Internet-Auftritt des Employability-Programms der Deutschen Bank und die Print-Angebote sind ansprechend und verständlich gestaltet. Die sprachlichen Analogien zu den Aspekten „Gesundheit“, „Sport“ sowie „Nautik“ erleichtern den Beschäftigten den Zugang zum Thema „Beschäftigungsfähigkeit“, mit dem sich auseinandersetzen zu müssen die meisten von ihnen wahrscheinlich nicht haben vorstellen können. Da sich auch bei der Deutschen Bank inzwischen die Vorzeichen gewandelt haben und Arbeitsplatzgarantien in der Wirtschaft insgesamt rar geworden sind, ist das Angebot des Unternehmens, nunmehr die grundlegende Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und damit im Ernstfall für eine gute Vermittelbarkeit auf den internen wie externen Arbeitsmärkten sorgen zu wollen, nicht hoch genug einzuschätzen, selbst wenn „altgediente“ Beschäftigte dies als Verschlechterung gegenüber früheren Gepflogenheiten ansehen können.

Das Prinzip der Lastenteilung, d.h. die Bank zahlt die Angebote, der Beschäftigte bringt seine Freizeit ein, ist weitgehend akzeptiert: Gabriele Platscher, früher Vorsitzende des Aus- und Weiterbildungsausschusses, meint dazu, dass dieses Prinzip die direkt arbeitsplatzbezogene Weiterbildung nicht berühre: solche Maßnahmen würden weiterhin auf Kosten der Bank während der Arbeitszeit stattfinden. Bei den Employability-Angeboten dagegen könnten Beschäftigte sogar noch insofern profitieren, als sie u.U. Angebote finanziert bekämen, die sie früher selbst hätten bezahlen müssen.

Schwer zu sagen ist, inwiefern die Übertragbarkeit des Programms bzw. einiger seiner Teile ohne weiteres so einfach möglich ist, wie oben von Ralf Brümmer eingeschätzt. Zumindest in kleineren Unternehmen dürfte es schwierig sein, finanziell entsprechend ausgestattete Angebote zu machen oder auch Sensibilisierungsmaßnahmen durchzuführen, selbst dann, wenn in Kooperation mit anderen „Synergieeffekte“ genutzt werden. Im Zusammenhang mit der Implementierung des Employability-Gedankens in die Unternehmenswelt stehen auch in erster Linie die großen Player im Vordergrund, wie ein Blick auf die Homepage der entsprechenden gemeinnützigen Initiative (www.in-eigener-sache.de) zeigt.

Die Notwendigkeit, beschäftigungsfähig zu sein und zu bleiben, scheint unstrittig. Viele Entscheider in den Personalabteilungen großer Unternehmen möchten Beschäftigte befähigen, diese Notwendigkeit zu begreifen und entsprechend zu handeln. Dies führt oft zu einer einseitigen Sicht der Verhältnisse, in der „Selbstbestimmung“, „Reflexion“ etc. als positive Eigenschaften von Beschäftigten anzustreben sind, die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in den Organisationen der Erwerbstätigkeit aber aus dem Blick geraten. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ist nämlich auf die „organisationale“ Employability angewiesen. Nicht vergessen werden dürfen schließlich auch die Risiken für den einzelnen Beschäftigten, die Pongratz und Voß in ihrem Modell des Arbeitskraftunternehmers beschreiben: Zu nennen sind hier die Faktoren „Selbst-Kontrolle“, „Selbst-Ökonomisierung“ und „Selbst-Rationalisierung“. Arbeitskräfte müssen sich demzufolge so verhalten wie Anbieter von Waren und letztlich ihr „Leben als Betrieb“ organisieren. Insofern ist es nicht

verwunderlich, wenn nicht jeder Beschäftigte vorbehaltlos die neuen Angebote annehmen möchte. Zudem reicht es nicht, eine solche Form der Weiterentwicklung „per se“ zu fordern und zu fördern. Sie muss mit weiteren (Karriere-) Angeboten im Unternehmen verbunden sein, damit eine intensiv betriebene Beschäftigungsfähigkeit nicht in Demotivation mündet.

4. Mehr zum Thema

Links:

- www.in-eigener-sache.de
- www.deutsche-bank.de
- www.selbst-gmbh.de

Weiterführende Literatur:

- Brümmer, Ralf und Szogas, Christine „Employability: Selbstverantwortung fordern – Schlüsselkompetenzen fördern. Eine ganzheitliche Sicht“ in: Rump/Sattelberger/Fischer (Hrsg.): Employability Management, Gabler Verlag 2006
- Brümmer, Ralf und Stefany Krath, „Deutsche Bank – Mosaik für Beschäftigung“. In: Klein-Schneider, Hartmut (Hg.): Interner Arbeitsmarkt. Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen. Bund-Verlag (Frankfurt/Main), 2003.
- Day, Heike: „Mosaik für Beschäftigung“. In: Personalwirtschaft (1/2000), S. 54 – 57.
- Fischer, Heinz und Silvia Steffens-Duch: „Employability: Beschäftigungsfähigkeit sichern“. In: Personal (10/2000), S. 550 – 554.
- Finkemeier, Thomas: Welche Potenziale haben interne Arbeitsmärkte? In: Mitbestimmung (12/2003).
- Honegger, Jürg: „Employability statt Jobsicherheit“. In: Personalwirtschaft (6/2001), S. 50 – 54.
- Sommer, Christiane: Neue Arbeits-Zeit. In: Brand Eins (1/2004), S. 26 – 34.
- Voß, Günter/Pongratz, Hans J.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (1/1999), S. 131 – 158.