

„Nachhaltiges Personalmanagement beleuchtet das Dilemma zwischen Kosten und Nutzen“



Im Gespräch mit ...

Jens Hoeppe

Für den Erfolg von Dienstleistungsunternehmen der Finanzbranche kommt es ganz besonders auf das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter an. Wie nachhaltiges Personalmanagement langfristig die nötige Personalstruktur gewährleisten kann, darüber sprach HRM.de mit Jens Hoeppe, Leiter Personalmanagement der Bremer Landesbank.

Herr Hoeppe, eine einheitliche Definition für nachhaltiges Personalmanagement gibt es derzeit nicht. Was verstehen Sie darunter?

Wir als Bremer Landesbank verstehen nachhaltiges Personalmanagement als verantwortungsvollen Umgang mit den knappen Human-Ressourcen. Aufgrund des demografischen Wandels und der Qualifikationsprofile, die wir als wissensintensives Dienstleistungsunternehmen benötigen, ist das für uns ein zentrales Thema. Es geht einerseits darum, die Mitarbeitersubstanz des Unternehmens zu erhalten, andererseits darum, die Personalstruktur zu ergänzen und somit für Substanznachschub zu sorgen.

Eine dritte Säule, im Prinzip die Basis, die darunter liegt, ist die Substanzsteuerung. Denn bevor wir Substanz gezielt erhalten, müssen wir erst wissen, welche Nachhaltigkeitstreiber und Risiken es gibt und inwiefern die Personalabteilung nachsteuern muss. Dabei geht es also zum Beispiel um Personalcontrolling, strategische Personalplanung, aber auch um Softfactors wie Selbst- und Führungsverständnis.

Veranstaltungstipp

Vortrag von Jens Hoeppe auf dem HR-RoundTable der Messe PERSONAL2012 Nord:

„Personalmanagement und Nachhaltigkeit“
CCH Hamburg,
Konferenzraum 19
Mittwoch, 9. Mai, 12.55 - 13.35 Uhr

Weitere Informationen:

www.personal-nord.com

Das hört sich noch etwas abstrakt an. Was gehört denn zum Substanzerhalt und Substanznachschub alles dazu?

Den Substanzerhalt haben wir in fünf Themen „geclustert“: Motivation und Commitment, Umgang mit Veränderungen, Kompetenzen und Qualifikationen, Bindung von Leistungsträgern sowie psychische und physische Belastbarkeit der Mitarbeiter. Bei Substanznachschub denken wir darüber nach, wie wir unser Personal ergänzen können. Dazu stellen wir Fragen wie: Welchen Arbeitsmarkt finden wir vor? Welche Ziele verfolgen wir? Wie sehen unser Rekrutierungsmanagement und unsere Selektionsverfahren aus? Personalmarketing und Employer Branding spielen dabei eine große Rolle aber auch die interne Identifikation und die Personalentwicklung. Sie sehen: Unsere Säulen für nachhaltiges Personalmanagement können sich überschneiden.

Es geht also darum, das Personalmanagement zukunftsfähig zu machen – mit einem sehr umfangreichen Konzept. Ist das alles einfach nur strategisches oder integriertes Personalmanagement oder was ist dabei neu?

Nachhaltiges Personalmanagement geht einen Schritt weiter, indem es das Dilemma zwischen Kosten und Nutzen beleuchtet: Auf der einen Seite möchten Unternehmen Kosten senken, auf der anderen Seite kosten alle diese Faktoren etwas, die ich eben aufgeführt habe. Return-on-Investment-Berechnungen lösen diesen Widerspruch nur bedingt. Denn viele Personalfaktoren sind sehr schwer über ROI-Kennzahlen zu bewerten. Wir wissen zum Beispiel nicht genau, was zur Gesundheit oder Krankheit der Mitarbeiter beiträgt.

Der Personalblock macht bei uns 60 bis 70 Prozent der Ausgaben aus, auf der anderen Seite soll der Betrieb ohne zeitnahes klares Ergebnis Geld ausgeben. Das ist eine Wette auf die Zukunft. Der Gesamtrahmen von nachhaltigem Personalmanagement hilft uns, die erforderlichen Investitionen strategiekonform zu identifizieren und bei den Stakeholdern – vor allem bei Geschäftsführung, Vorstand und Bereichsleitern – zu begründen und zu steuern.

Ist das Ganze also eine Art Marketingstrategie für das Personalmanagement?

Es ist zumindest ein Instrument, um die Geldgeber zu involvieren und in diesem Sinne vielleicht auch ein Marketingimpuls. Aber das heißt nicht, dass es eine Worthülse ist. Wir setzen das, was wir kommunizieren, auch in die Tat um. Dafür ist es wichtig, dass alle Stakeholder im Boot sind – angefangen bei den Führungskräften. Motivation und Commitment etwa können wir nicht aus dem Elfenbeinturm Personalabteilung heraus bewirken, sondern da müssen die Führungskräfte ran. Doch wenn wir früher mit einer Idee von strategischem Personalmanagement um die

Ecke kamen, dann wurde das eher als Belastung aufgefasst. Dann hieß es oft: „Jetzt müssen wir das schon wieder in der Linie machen. Wozu haben wir denn eine Personalabteilung?“ Damals war einfach noch nicht angekommen, dass wir uns nicht vor unserem Job drücken wollen, sondern dass die Führungskräfte einfach näher an der wertvollsten Ressource dran sind, nämlich unseren Mitarbeitern.

Der Begriff Nachhaltigkeit kommt aus der Forstwirtschaft und ist über die Brundtland-Kommission bekannt geworden. Dabei geht es vor allem darum, dass wir uns unserem Umfeld und der Umwelt gegenüber verantwortlich fühlen. Inwiefern ist diese Konnotation von Nachhaltigkeit in Ihrem Konzept wichtig?

Das muss natürlich mitschwingen, denn Nachhaltigkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht spricht von Substanzen – und damit sind nicht nur die Mitarbeiter gemeint. Wir können unsere Substanz nur pflegen und ergänzen, wenn wir mit unserem Unternehmensumfeld im Austausch sind. Der Arbeitsmarkt, die Region, die Schule, die Hochschulen – das sind auch Stakeholder, mit denen wir in Kontakt stehen müssen. Im Sinne von Green HRM müssen wir als Unternehmen umweltbewusst und sozial verantwortlich agieren – und das darf nicht nur ein Label sein. Es nützt nichts, „nur“ einen Kindergarten zu sponsern, man muss in der Region verankert sein.

Wie verankern Sie sich in der Region?

Unsere Region ist – wie viele andere Regionen und Städte in Deutschland übrigens auch – sehr landsmännisch gefärbt. Unsere Verwurzelung in der Region ist derart intensiv, dass wir unsere Stellen fast nur mit Menschen aus Bremen und Umgebung erfolgreich besetzen. Deshalb legen wir in der Rekrutierung schon lange unser Hauptaugenmerk auf die Region – auf Schulen für die Ausbildung, Hochschulen für Trainees oder sehr starkes regionales Employer Branding für Fach- und Führungskräfte. Da haben wir als Bremer Landesbank den Vorteil, dass wir nur zwei Standorte haben, nämlich Bremen und Oldenburg. Deshalb können wir uns leichter lokal beschränken als Unternehmen, die überregional oder weltweit agieren.

Das Image der Landesbanken ist zurzeit eher angeknackst. Das gilt glücklicherweise für die Bremer Landesbank nicht. In der Region können wir nicht nur über unsere Umweltbeziehungen im Sinne von Ökologie punkten. Die einzelnen Facetten gehören zu einem Gesamtwerk der Personalarbeit, mit dem wir die Mitarbeiter als wichtigste Botschafter gewinnen – etwa durch Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung, Mitarbeiterbefragungen oder Retention-Programme. Wir versuchen, die Personalarbeit auch mit Kommunikation und Marketing, Kundenverständnis und Marktstrategie zu vernetzen.

Wie haben Sie Ihr Konzept der Nachhaltigkeit ganz praktisch ins Unternehmen getragen?

Wir haben uns nicht auf eine einzelne Facette fokussiert, sondern an verschiedenen Stellen damit begonnen. Einerseits haben wir in der Personalabteilung sukzessiv einen Instrumentenkasten entwickelt und parallel eingeführt. Andererseits mussten wir dafür immer dem Top-Management, den Bereichsleitern und den Mitarbeitern kommunizieren, was wir damit bezwecken wollen – also permanent das Zielbild aufzeigen. Das lief somit alles gleichzeitig: Während wir unser Kompetenzmodell, Beurteilungssystem und Auswahlverfahren auf die nachhaltige Strategie ausgerichtet haben, haben wir auch die komplette Belegschaft dabei mit ins Boot geholt. Ganz wesentlich war auch, dass wir eine systematische potentialorientierte Nachfolgeplanung inklusive eines zugrundeliegenden Personalrisikomanagements implementiert haben. Denn davon waren alle Bereiche im Unternehmen betroffen.

Wo stehen Sie heute in punkto nachhaltiges Personalmanagement?

Begonnen haben wir vor etwa vier Jahren. Seither hat sich im Bewusstsein der Mitarbeiter viel bewegt. Inzwischen kommen die Maßnahmen bei den Führungskräften an und sie verstehen den Gesamtkontext. Deshalb unterstützen sie auch solche Instrumente wie unser Personalrisikomanagement, bei dem sie die Mitarbeiter vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Entwicklung auf vier Ebenen einschätzen sollen. Wichtig ist aber vor allem, dass wir als Personaler für unsere Sache brennen, um andere anzustecken.

Dennoch ist das Ganze wie ein Marathon, der nie endet. Personaler müssen permanent die Instrumente unterfüttern und weiterentwickeln. Wir stehen immer so zwischen 70 und 80 Prozent, da ständig neue Entwicklungen wie der Boom von Social Media hinzukommen. Die Zertifizierung als familienfreundliches Unternehmen war zum Beispiel lange Zeit ein Alleinstellungsmerkmal, dann war es plötzlich en vogue und Unternehmen mussten quasi mitmachen. Inzwischen hat sich das gedreht: Zertifiziert zu sein ist heute Normalität, aber wehe dem, der davon absieht. Heute müssen Sie schon andere Branding-Maßnahmen als Top-Arbeitgeber hinzunehmen, um positiv aufzufallen. Es geht folglich darum, Führungskräften und Mitarbeitern ständig unsere Leistungspalette in Erinnerung zu rufen. Wir müssen nachhaltiges Personalmanagement nachhaltig betreiben.

Interview: Stefanie Hornung