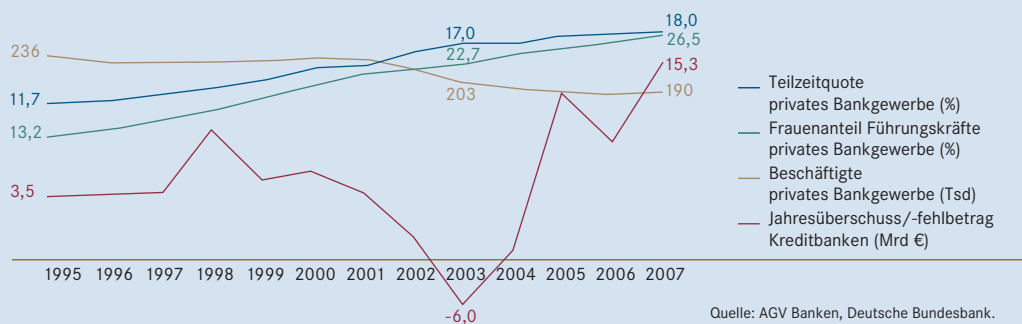




FAMILIENBEWUSSTE PERSONALPOLITIK IM BANKGEWERBE: LANGFRISTIG AUSGERICHTET ▶ 1



WIEDEREINSTIEG IN DEN BERUF

Lohnendes Comeback

Bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zählt das Bankgewerbe zu den Vorreitern. Eine aktuelle Erhebung zum Wiedereinstieg in den Beruf belegt: Die privaten Banken fördern gezielt und teilweise mit viel Kreativität das Comeback ihrer Beschäftigten nach Eltern- oder Pflegezeit. Davon profitieren alle: Die Mitarbeiter sind besser motiviert und sichern sich Verdienst- und Karrierechancen, das Unternehmen bindet bewährte Kräfte und spart hohe Kosten für Neubesetzung und Einarbeitung. **Carsten Rogge-Strang**

→ Keywords: Beruf & Familie, Motivation, Unternehmensführung

Wer beim Bankhaus Metzler in Elternzeit geht, darf getrost mit den Worten „bis bald“ in die Familienpause verabschiedet werden: 90 % aller Mütter und Väter kehren in den Job zurück. Mit dieser Quote zählt die Frankfurter Privatbank zur Spitzengruppe der Unternehmen in Deutschland. Zum Vergleich: Über alle Branchen hinweg liegt die Rückkehrquote in Westdeutschland unter 60 % und in Ostdeutschland knapp unter 80 %, so das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Die hohe Quote bei Metzler kommt nicht von ungefähr: Das Management setzt bewusst darauf, dass bewährte Kräfte nach einer familienbedingten Auszeit möglichst schnell zurückkehren. Dafür hat die Personalabteilung ein ganzes Bündel an Maßnahmen geschnürt. Vor der Auszeit gehören dazu Planungs- und Informationsgespräche, während der Familienpause sind Vertretungseinsätze, Weiterbildung und regelmäßige Information üblich, und wer zurückkehrt, kann flexible Modelle für Arbeitszeit und -organisation nutzen (Teilzeitarbeit, Telearbeit, Job-Sharing); auch einige Führungskräfte und Spezialisten arbeiten in Teilzeit.

Außerdem unterstützt die Bank bei der Kinderbetreuung: Sie kauft Belegplätze in einer externen Kinderkrippe ein, informiert zum Thema Kinderbetreuung und vermittelt in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister Betreuungspersonal und Plätze zur Kinderferienbetreuung. Die Eltern danken es dem Arbeitgeber: Besonders viele steigen wieder in den Job ein.

Frühe Rückkehr in den Job: Vorteile für alle

Auch andere Banken melden hohe Rückkehrquoten: Die Oldenburgische Landesbank und die Eurohypo liegen ebenfalls bei rund 90 %, die Deutsche Bank bei 85 %, um nur einige zu nennen. Sie setzen – wie die meisten Institute im privaten Bankgewerbe – auf familienbewusste Personalpolitik und insbesondere eine frühe Rückkehr bewährter Kräfte an den Arbeitsplatz, weil dabei alle Beteiligten gewinnen. Die Vorteile für die Beschäftigten:

Bessere Verdienst- und Karrierechancen: Das Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hat ermittelt, dass bei hoch qualifizierten Beschäftigten die erworbene Berufserfahrung in jedem Jahr Auszeit um bis zu 40 % verfällt; das kann sich in einer dauerhaften Einkommenseinbuße von etwa 5 % für jedes unterbrochene Berufsjahr niederschlagen. Wer also die Möglichkeit hat, früh in den Job zurückkehren, dämpft oder vermeidet diesen Effekt.

Höhere Motivation: Familienbewusste Personalpolitik verschafft den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität und verbessert insgesamt das Betriebsklima – mit allen positiven Folgen für die Motivation der Mitarbeiter.

Für das Unternehmen ergeben sich folgende Vorteile:

Geringere Kosten: Kehren Beschäftigte aus der Familienpause in den Beruf zurück, sinkt die Fluktuation und damit der Aufwand für die Neubesetzung von Stellen. Bei frühem Comeback spart das Unterneh-





men zusätzlich Kosten für Überbrückung und Wiedereingliederung; das Forschungsinstitut Prognos rechnet vor, dass durch Qualifizierung, Einarbeitung und geringere Leistung – je nach Einkommensklasse und Dauer der Abwesenheit – Wiedereingliederungskosten von bis zu 12.000 € pro Person entstehen. Nicht

„Bei hoch qualifizierten Beschäftigten verfällt die erworbene Berufserfahrung in jedem Jahr Auszeit um bis zu 40%.“

zuletzt senken familienbewusste Unternehmen nachweislich die Abwesenheitszeiten, weil sich Elternzeiten und Krankenstand verringern.

Einfachere Rekrutierung: Familienfreundliche Unternehmen steigern ihre Attraktivität und verbessern ihr Image als Arbeitgeber. Dadurch können die Kosten des Personalmarketings deutlich sinken, weil weniger Aufwand für Eigenwerbung nötig ist und das Potenzial an Fachkräften steigt, die sich für das Unternehmen interessieren.

Höhere Produktivität: Ein besseres Betriebsklima und die dadurch erhöhte Motivation steigern die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Hinzu kommt, dass Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen meist belastbar und organisationsstark sind.

Notfallbetreuung: Return on Investment 67 %

Am Beispiel der Commerzbank zeigt sich ganz konkret, wie groß der Vorteil familienbewusster Personalpolitik sein kann. Das Institut bietet in Frankfurt seit 1999 eine Kinderbetreuung in Ausnahmefällen an: Wenn Eltern unter den Commerzbank-Beschäftigten kurzfristig keine Betreuung für ihr Kind haben, können sie ihren Nachwuchs jederzeit spontan zu „Kids & Co.“ bringen; die Betreuungseinrichtung hat von morgens 6 bis abends 22 Uhr geöffnet, Anmeldung und Formalien sind nicht nötig.

Die Betriebskosten von „Kids & Co.“, immerhin 210.000 € im Jahr, übernimmt die Commerzbank – eine Investition, die sich lohnt. Denn die Ausfallzeiten derjenigen, die wegen fehlender Kinderbetreuung nicht hätten arbeiten können, würden mit jährlich 350.000 € zu Buche schlagen. Unterm Strich erzielt die Bank so einen monetären Vorteil von 140.000 €

(betriebswirtschaftlich ausgedrückt: einen Return on Investment von stattlichen 67 %), während die Beschäftigten ihre Kinder gut versorgt wissen und beruhigt arbeiten können.

Beispiele wie dieses gibt es viele im privaten Bankgewerbe. Denn die Branche ist seit Jahren Vorreiter in familienbewusster Personalpolitik – aus gutem Grund: 51 % aller Beschäftigten und 27 % der Führungskräfte sind Frauen, die Akademikerquote und der Anteil gut qualifizierter Kräfte sind hoch. Da ist es ein besonderes Anliegen, bewährte Mitarbeiter dauerhaft zu binden und ihnen nach Familienpausen einen schnellen Wiedereinstieg zu ermöglichen.

Das Bankgewerbe hat deshalb früh auf Familienfreundlichkeit gesetzt. Die Bausparkasse Schwäbisch Hall beispielsweise, die einen besonders hohen Frauenanteil hat, feiert in diesem Jahr bereits das 40-jährige Bestehen ihrer Betriebs-Kindertagesstätte; weit über 30 Jahre bietet auch die Deutsche Bank schon betrieblich unterstützte Kinderbetreuung an. Erste Betriebsvereinbarungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf stammen aus den 80er Jahren. Die heutige Hypo-Vereinsbank hat 1990 eine erste Betriebsvereinbarung zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie geschlossen. In der Deutschen Bank gibt es heute mehrere Betriebsvereinbarungen, die Beruf und Familie betreffen, darunter zur Teilzeit und zur Pflege Angehöriger; in der Commerzbank unter anderem zu Wiedereinstieg, Kinderbetreuung und Teilzeitarbeit.

Darüber hinaus haben auch die Tarifparteien des privaten Bankgewerbes bereits 1989 Ziele zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Manteltarifvertrag festgeschrieben, darunter Wiedereinstieghilfen für Angestellte in Elternzeit und die Förderung von Teilzeitarbeit, die damals noch längst nicht gesetzlich verankert war.

Teilzeitquote bei Führungskräften steigt kontinuierlich

Die langfristige Weiterentwicklung des Themas Beruf und Familie im Bankgewerbe trägt inzwischen Früchte. So ist die Teilzeitquote im privaten Bankgewerbe seit 1995 kontinuierlich um über 50 % gestiegen und liegt zurzeit bei 18 % (Frauen: 33 %, Männer: 3 %); einzelne Institute erreichen sogar Quoten von 24 % (Oldenburgische Landesbank) oder 30 % (Schwäbisch Hall). Ebenfalls stetig zugenommen hat der Frauenanteil unter den Führungskräften (seit 1995 Verdoppelung auf heute 27 %). Auffällig ist, dass parallel die

Teilzeitquote bei den Führungskräften deutlich gestiegen ist und mittlerweile 6,1% erreicht; im Jahr 2000 lag sie noch bei 2,5%. Das spricht dafür, dass insbesondere Frauen durch Teilzeitregelungen zunehmend leichter in Führungspositionen gelangen.

Beispiele aus dem privaten Bankgewerbe unterstreichen das und zeigen, dass sich gerade bei Führungskräften Lösungen maßschneidern lassen. Die Münchener Hypothekenbank etwa vereinbarte mit der Leiterin eines Regionalbüros ein Stufenmodell: Die junge Mutter kehrte nach der Geburt ihres Kindes für ein halbes Jahr auf zehn-Stunden-Basis zurück und stockte anschließend für 18 Monate auf 30 Wochenstunden auf – davon die Hälfte per Telearbeit. Bei der Postbank kehrte eine Gruppenleiterin auf ihre alte Stelle zurück – in Teilzeit.

Die HypoVereinsbank berichtet von einer Mitarbeiterin im oberen Management, die bereits nach vier Monaten in Teilzeit zurückkam. Bei der SEB stieg eine weibliche Führungskraft zunächst in Teilzeit wieder ein, um anschließend in einem themennahen Bereich erneut eine Führungsposition zu übernehmen. Auch bei HSBC Trinkaus & Burkhardt in Düsseldorf arbeiten immer mehr Frauen in verantwortungsvollen Positionen. So wurden bereits mehrere zurückgekehrte Mütter zu Direktorinnen der Bank befördert.

Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass die wichtigen Indikatoren für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf im privaten Bankgewerbe konstant angestiegen sind, während die Branchenkonjunktur zwischenzeitlich erheblichen Schwankungen ausgesetzt war – ein Beleg dafür, dass familienbewusste Personalpolitik im privaten Bankgewerbe vielfach als Baustein langfristiger Unternehmensstrategie angesehen wird ► 1.

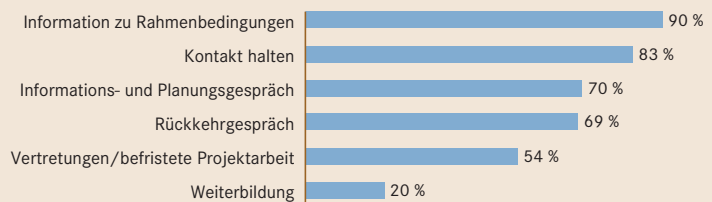
Vier von fünf Instituten helfen beim Wiedereinstieg

Das bestätigt eine aktuelle Erhebung. Der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (AGV Banken) hat zum Jahresbeginn 2009 seine Mitgliedsinstitute zum Thema Wiedereinstieg befragt. Dabei zeigt sich, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dauerhaft auf der Agenda der weitaus meisten Häuser steht: 81% aller Unternehmen helfen ihren Beschäftigten dabei, nach einer Familienpause wieder in den Beruf einzusteigen. Fast alle bieten dabei nicht nur eine Maßnahme an, sondern mehrere aufeinander abgestimmte Bausteine.

► 2

Vor und während der Auszeit: Information und Kontakthalten am wichtigsten

Angebote Maßnahmen (alle aktiven Institute im privaten Bankgewerbe)

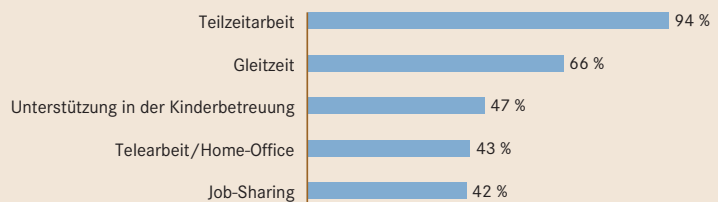


Quelle: AGV Banken, 2009.

► 3

Nach der Auszeit: Flexibilität vorn, Kinderbetreuung wichtig

Angebote Maßnahmen (alle aktiven Institute im privaten Bankgewerbe)

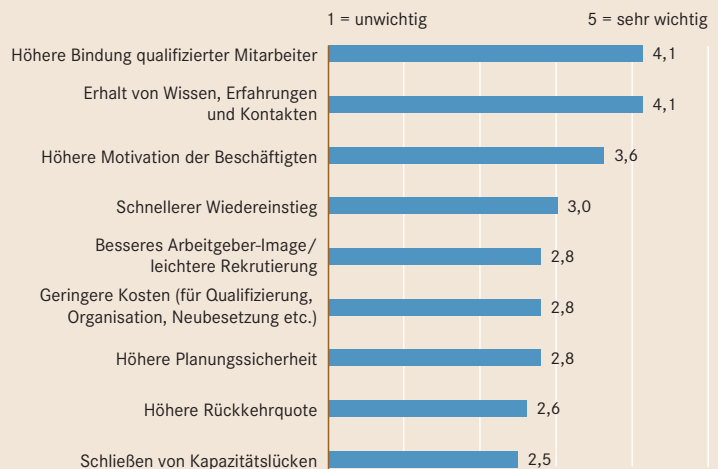


Quelle: AGV Banken, 2009.

► 4

Haupt-Ziele: Mitarbeiterbindung, Erhalt von Wissen, höhere Motivation

Ziele, die durch Maßnahmen zum Wiedereinstieg erreicht werden sollen (alle aktiven Institute im privaten Bankgewerbe)



Quelle: AGV Banken, 2009.



Wiedereinstieg: Gute Praxis im privaten Bankgewerbe

Um den Wiedereinstieg bewährter Mitarbeiter zu fördern, haben die privaten Banken teilweise sehr kreative Ansätze gewählt. Eine Auswahl:

Innovative Arbeitszeitmodelle: Die Bausparkasse Schwäbisch Hall (58 % Frauenanteil) bietet rund 60 Teilzeitmodelle zwischen 50 und 90 % der tariflichen Arbeitszeit. Einige Häuser – etwa Deutsche Bank, HypoVereinsbank, Oldenburgische Landesbank, Bankhaus Neelmeyer oder Quirin Bank – ermöglichen höchste Arbeitszeitflexibilität, solange dies im jeweiligen Team abgeprochen und an Kundenbedürfnisse und Auftragslage angepasst ist (Vertrauens- und Jahresarbeitszeit).

Wiedereinstiegsprogramme: Einige größere Häuser haben breit angelegte Wiedereinstiegsprogramme etabliert. Die Deutsche Bank erstellt eine so genannte Kompetenzinventur, in der bereits vor der Elternzeit die Kompetenzen der Beschäftigten erfasst werden, um später einen passgenauen Wiedereinstieg zu ermöglichen. Die Wüstenrot & Württembergische bietet ein dreitägiges Wiedereinstiegs-Seminar mit Kinderbetreuung. Die Commerzbank hat über ihr Programm „Comeback plus“ eine weit reichende Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die hohe Verbindlichkeit schafft.

Kinderwagen statt Firmenwagen: Bei der SEB hat eine Rückkehrerin auf den Firmenwagen verzichtet und sich vom Arbeitgeber stattdessen die Kinderbetreuung finanzieren lassen.

Fehlzeiten-Regelungen: Die Maple Bank hat eine großzügige Handhabung von Fehlzeiten bei der Erkrankung von Mitarbeiter-Kindern eingeführt. Die DEG ermöglicht bezahlten Sonderurlaub bei Erkrankungen in der Familie. Viele andere Institute bieten die Möglichkeit, bei Notfällen in der Familie kurzfristig unbezahlten Sonderurlaub zu nehmen.

Betriebliche Elternzeit: Über die gesetzliche Elternzeit hinaus bieten einige Häuser (u.a. Schwäbisch Hall, HypoVereinsbank, Wüstenrot und Württembergische) ein zusätzliches Elternzeitjahr an, das etwa genommen werden kann, wenn ein Kind in den Kindergarten oder in die Schule kommt. Im Bankhaus Lampe können Beschäftigte die Elternzeit über ein Wertkontenmodell verlängern.

Betriebsinterne Netzwerke: In der Commerzbank hat sich bereits 1998 „Courage“ gegründet, eines der ersten betrieblichen Frauennetzwerke. 2004 kam das Netzwerk „Fokus Väter“ hinzu. Beide bieten die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und setzen sich für die bessere Akzeptanz des Themas im Unternehmen ein. In der HypoVereinsbank vernetzen sich Frauen in Führungspositionen.

Unterstützung bei der Pflege: Banken bieten zunehmend Beratung und Vermittlungsdienste für Mitarbeiter mit behinderten oder pflegebedürftigen Angehörigen (u.a. Deutsche Bank, Commerzbank, HypoVereinsbank, Bankhaus Metzler). In einigen Häusern können sich die Beschäftigten für die Pflege von Angehörigen freistellen lassen, etwa in der Deutschen Bank. Bei Schwäbisch Hall gibt es dieses Angebot schon seit 1992 (bis zu zwei Jahre Auszeit), umsetzbar innerhalb weniger Tage und ohne großen bürokratischen Aufwand. Das Unternehmen betreibt zudem ein Seniorenwohnstift für ehemalige Mitarbeiter. Die Commerzbank und die BHF-Bank bieten mit weiteren Kooperationspartnern zwei Mal jährlich ein „Kompetenztraining Pflege“ an.

Kinder in der Bank: In verschiedenen Häusern können Kinder mit an den Arbeitsplatz gebracht werden, etwa wenn in Notfällen keine Betreuung zur Verfügung steht; Eltern-Kind-Arbeitszimmer gibt es u.a. bei der SEB, der Axa Bank, der DEG oder der Oldenburgischen Landesbank. Die beiden letztgenannten ermöglichen es Kindern und Familienmitgliedern auch, die Kantine mit zu benutzen.

Hilfe bei der Hausarbeit: Die HypoVereinsbank bietet ihren Mitarbeitern einen Wasch- und Bügelservice (gegen Bezahlung) sowie Unterstützung bei der Suche nach Haushaltshilfen oder Handwerkern. Das Bankhaus Metzler bietet Waschen, Reinigen und Schuhe reparieren für Selbstzahler. Von diesen Angeboten profitieren insbesondere junge Eltern.

Intranet-Plattform: Um eine offene Kommunikation und ausführliche Information sicherzustellen, hat die BHF-Bank eine Intranet-Plattform zum Thema Beruf und Familie eingerichtet (u.a. mit Infos zu Mutterschutz, Elternzeit, Elterngeld). Auf das gesamte Intranet haben – wie in vielen weiteren Unternehmen – auch Beschäftigte in Elternzeit Zugriff.

Noch deutlicher fällt das Bekenntnis zu familienbewusster Personalpolitik mit Blick auf die Beschäftigten aus: Weil es vor allem kleinere Institute sind, die keine systematischen Wiedereinstiegs-Angebote vorhalten, arbeiten letztlich 98 % aller Beschäftigten in Instituten, die den Wiedereinstieg fördern.

Unter den aktiven Unternehmen betreiben immerhin 10 % ein umfassendes Wiedereinstiegs-Programm, alle anderen Institute arbeiten mit einer Kombination einzelner Maßnahmen. Am weitesten verbreitet sind Informations- und Kontaktangebote, die es in 83 % der aktiven Institute gibt. Über die Hälfte der Unternehmen ermöglicht auch Vertretungen und befristete Projektarbeit während der Elternzeit – ein gutes Instrument, um Mitarbeiter auf dem Stand der Dinge zu halten ► 2.

Hier erzielten einige Häuser mit geringem Aufwand beachtliche Erfolge. Das Bankhaus Lampe in Düsseldorf etwa hält konsequent den Kontakt zu seinen Beschäftigten in Elternzeit und spricht diese bei Vertretungsbedarf auch grundsätzlich zuerst an. Selbst wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, reißt der Kontakt häufig nicht ab – und auch das zahlt sich gelegentlich aus: Eine Mitarbeiterin kündigte während der Elternzeit, weil sie in eine andere Stadt umgezogen war. Als in der dortigen Niederlassung eine Vertretung gesucht wurde, sprang die junge Mutter ein und blieb so auf dem Laufenden. Nach einiger Zeit zog sie wieder zurück in die Nähe von Düsseldorf – und Lampe stellte sie als Teilzeitkraft wieder fest ein.

Jedes zweite Institut unterstützt bei Kinderbetreuung

Kehren die Beschäftigten in den Job zurück, ist Flexibilität gefragt. Fast alle aktiven Unternehmen (96 %) bieten deshalb Maßnahmen für flexible Arbeitszeit oder -organisation. Am häufigsten im Angebot sind dabei erwartungsgemäß Teilzeitarbeit und Gleitzeit. Überraschend weit verbreitet sind aber auch Job-Sharing und Telearbeit oder Home Office: Fast jedes zweite Unternehmen bietet dies an. Bereits mittelgroße Banken haben häufiger den Fall, dass Mitarbeiterinnen mit ähnlichem Aufgabengebiet gleichzeitig aus der Elternzeit zurückkehren und dann eine Teilzeitbeschäftigung suchen; hier bietet sich das Teilen einer Stelle geradezu an ► 3.

Ebenfalls etwa die Hälfte der aktiven Unternehmen unterstützt die Rückkehrer in der Kinderbetreuung. Dabei muss es keineswegs der eigene Betriebskin-

dergarten sein, der sich erst ab einem bestimmten Bedarf in der Belegschaft lohnt. Vielen Bankmitarbeitern ist bereits geholfen, wenn ihnen der Arbeitgeber Betreuungspersonal vermittelt oder sie zum Thema Kinderbetreuung berät; knapp ein Viertel der Banken bietet das an. Immerhin fast jedes fünfte Institut hat eine Kinderferienbetreuung im Angebot, jedes zehnte eine Notfallbetreuung. 17 % der Unternehmen kaufen Belegplätze in externen Kinderbetreuungs-Einrichtungen ein, betreiben eine eigene Kindertagesstätte oder unterstützen Elterninitiativen finanziell.

Relativ weit verbreitet sind auch Zuschüsse zu den Kinderbetreuungskosten. 18 % aller Banken gewähren finanzielle Unterstützung, die sehr unterschiedlich ausgestaltet ist: Einige Häuser übernehmen die gesamten Betreuungskosten, andere vereinbaren den Zuschuss individuell, wieder andere wandeln Gehalt um. Bei Häusern, die einen Teil der Kosten übernehmen, reicht die Spanne von 60 bis 450 € je Kind und Monat.

Hauptziele: Mitarbeiter binden, Erfahrung erhalten, Beschäftigte motivieren

Mit ihren Maßnahmen zum Wiedereinstieg verfolgen die Institute des privaten Bankgewerbes vor allem zwei Ziele: Sie wollen qualifizierte Mitarbeiter binden und damit Wissen, Erfahrungen und Kontakte erhalten. Auch die höhere Motivation der Beschäftigten und kürzere Elternzeiten sind ihnen besonders wichtig. Bei größeren Unternehmen haben zudem ein besseres Image als Arbeitgeber und Kostenersparnis ein größeres Gewicht ► 4.

Der Aufwand, um diese Ziele zu erreichen, variiert. Gelegentlich sind es kleine Dinge, die große Wirkung entfalten: Die Süd-West-Kreditbank etwa ermöglicht Mitarbeitern eine Teilzeitbeschäftigung an den Wochentagen, an denen besonders viele Kreditanträge eingehen. Größere Häuser wiederum investieren oft erhebliche Summen, etwa für den Einkauf oder den eigenen Betrieb von Kinderbetreuungs-Angeboten. Allein die Großbanken bieten rund 530 Plätze – ein Aufwand, der sich durch Ersparnis an anderer Stelle lohnt. Insgesamt zeigt die Erhebung des AGV Banken, dass vor allem die intelligente Kombination verschiedener Instrumente für nachhaltigen Erfolg sorgt – und dass sich ein langer Atem auszahlt. □

Autor: Carsten Rogge-Strang ist Geschäftsführer Tarifpolitik beim Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes, Berlin.