

„Wir glauben, dass das der richtige Weg ist, Menschen zu binden und zu motivieren“

Andreas Walter im Gespräch mit Peter Schumacher, Vorstand Personal des Versicherungsverbundes „Die Continentale“, über die zu erwartende Knappheit an Fach- und Führungskräften, die Beteiligung von Mitarbeitern und die Frage, wann der erste Vorstand der Continentale Elternzeit nimmt.

Walter: Herr Schumacher, flexible Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – alles Aspekte des „Employer Branding“, der Überbegriff für die Ausrichtung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Dies vor dem Hintergrund der erwarteten Knappheit an Fach- und Führungskräften. Zu Beginn unseres Gespräches eine Frage mit einem leichten Augenzwinkern: Wann wird der erste Continentale-Vorstand Elternzeit nehmen?

Schumacher: Nun, dazu ebenfalls mit einem Augenzwinkern: Sobald es bei uns einen Vorstand gibt, der in der entsprechenden Altersklasse ist, in der man gemeinhin Vaterfreuden entgegenseht.

Walter: Nun aber im Ernst: Die grundsätzliche Idee des „Employer Branding“ hat in Ihrem Hause eine lange Tradition. So sind Sie beispielsweise 2000 vom Bundesfamilienministerium zum familienfreundlichsten Unternehmen Ihrer Unternehmenskategorie gekürt worden.

Schumacher: Richtig. Wir waren die Ersten, die bei den betrieblichen Familienphasen deutlich über die Vereinbarungen des Tarifvertrags hinausgingen. Im Laufe der Zeit haben wir diesen Ansatz weiterentwickelt und mit anderen Erwerbs- und Lebensformen kombiniert. Beispielsweise mit Double-Income-Situationen oder sich ergänzende Berufstätigkeiten von Lebenspartnern. Allerdings haben wir die Dosierung dieser Aktivitäten immer an der aktuellen Arbeitsmarkt- und Bewerbersituation ausgerichtet. Das hat sich allerdings geändert, seitdem sich die Knappheit von Fach- und Führungskräften abzeichnet.

Walter: Wann begann diese stärkere „Dosierung“?

Schumacher: Das war vor ungefähr sechs Jahren. Wir haben zunächst unsere eigene, unternehmensbezogene demografische Situation simuliert. Dies um zu sehen, wie sich der demografische Wandel in bestimmten Funktionsbereichen und Qualifikationsfeldern auswirken wird.

Walter: Beziehen Sie bei solchen Analysen auch einen möglichen kulturellen Wandel mit ein?

Schumacher: Das kommt quasi evolutionär zu uns ins Haus. Denn wir haben eine sehr hohe Ausbildungsquote, übernehmen rund 95 Prozent unserer Ausgebildeten und

besetzen fast alle Führungspositionen intern. Insofern würde ich es eher den Wandel in den Arbeitsprozessen nennen.

Walter: Lassen Sie uns beim Thema Ausbildung bleiben. Sie haben unter anderem ein Projekt initiiert, bei dem Ihre Auszubildenden einen eigenen Internetauftritt entworfen haben. Was war die Intention dieses Projektes und was ist daraus geworden?

Schumacher: Wenn Sie sagen „initiiert“, so muss ich das etwas relativieren, da die eigentliche Initiative von den Azubis ausging. Im Rahmen einer Ausbildungsveranstaltung habe ich eigentlich nur einen Halbsatz fallen lassen, habe quasi laut gedacht. Mein Gedanke war, dass es doch mal interessant wäre, wenn unsere Azubis für Interessierte einen Internetauftritt entwerfen würden, der über die Ausbildung bei der Continental Auskunft gibt. Und zwar auf gleicher Augenhöhe.

Walter: Wie war das Ergebnis?

Schumacher: Beeindruckend. Das Projekt wurde mit einer unglaublichen technischen und kommunikativen Professionalität entworfen. Ich habe dann dem Team einen Präsentationstermin vor dem Gesamtvorstand organisiert, der durchweg begeistert war. Die Seite www.moderne-Ausbildung.de steht nach wie vor im Netz.

Walter: Was sind für Sie bei solchen Projekten die zentralen Aspekte?

Schumacher: Für mich steht immer die direkte Einbindung der Betroffenen im Mittelpunkt.

Walter: Sie haben mit älteren Arbeitnehmern ein ähnliches Projekt durchgeführt?

Schumacher: Das stimmt. Bei dem Projekt war es mir wichtig herauszubekommen, wie sich ältere Arbeitnehmer das Arbeiten bei der Continental mit 55+ vorstellen. Dieses Projekt hat einen unglaublichen Widerhall im Unternehmen ausgelöst, da die Meisten schon erstaunt waren, dass der Vorstand auf sie zugeht und fragt, wie wollt ihr eigentlich eure Arbeits- und Lebenswelt bis 65 gestalten? Denn gerade bei der Verknappung jüngerer Führungskräfte ist die Ressource 55+ natürlich enorm wichtig. Das Projekt läuft noch, wir haben jedoch bereits eine erste Kategorisierung einzelner Maßnahmen vorgenommen.

Walter: Messen Sie eigentlich die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit Ihrer Mitarbeiter? Und wenn ja, mit welchem Instrumentarium?

Schumacher: Wir hatten im Vorfeld ja bereits über die geringe Aussagekraft standardisierter Fragebögen gesprochen. Sie hatten da zu Recht das größte Manko solcher Instrumente angesprochen: Man redet nicht mit den Leuten, an deren Meinung man interessiert ist. Daher haben wir auch hier Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen zu einem Projekt eingeladen und die Mitarbeiter einen spezifischen Fragebogen entwickeln lassen, basierend auf ihren eigenen Erfahrungen.

Walter: Die Einbindung der Mitarbeiter: Ist das auch das Erfolgsrezept für die Führungskräfte von morgen?

Schumacher: Mit Sicherheit. Die Beschäftigung mit den individuellen Lebenswelten der Mitarbeiter wird in den Fokus rücken und die Kommunikation noch weiter an Bedeutung gewinnen. Ein Punkt ist mir dabei allerdings sehr wichtig. Wir machen das nicht aus Altruismus, sondern, damit sich das Unternehmen gut entwickelt...

Walter: ...was letztendlich den Menschen wieder zu Gute kommt.

Schumacher: So ist es.



Zur Person

Peter Schumacher (51) ist seit 2002 Vorstandsmitglied im Versicherungsverbund Die Continentale und zuständig für die Bereiche Personal, Informatik, Betriebsorganisation, Orgadirektion Vertrieb und Interner Service. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften war er seit 1990 zunächst bei der Continentale Lebensversicherung a.G. in München als Berater des Vorstandes und ab 1992 als Personalleiter tätig. 1995 wechselte er zur Continentale Krankenversicherung a.G. nach Dortmund, dort als stv. Leiter, ab 1998 als Leiter Personal für den Versicherungsverbund Die Continentale.