

# Zwischen Notwendigkeit und Voraussicht

**PERSONALVORSORGE.** Eine neue Serie der „Presse“-KarriereLounge stellt das Personalmanagement in Österreich auf den Prüfstand.

VON JOHANNA ZUGMANN



Friedrich Paul übernahm im Juni 2005 das Personalmanagement der Österreichischen Post. [Post AG]

## ZUR PERSON: Friedrich Paul

Der 38-jährige Wiener begann seine Karriere 1984 bei der Post. Von 1994 bis 1997 leitete Paul den Bereich „Dienst- und Besoldungsrecht“. Vom Jahr 1997 an war der studierte Jurist Personalleiter des Geschäftsfeldes Filialnetz der Post. Er ist Senatsvorsitzender in der Post-Disziplinarkommission und war zehn Jahre Mitglied der Berufungskommission im Bundeskanzleramt.

Der Vorsorgegedanke setzt sich in immer mehr Lebensbereichen durch. Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels müssen sich Unternehmen heute darum kümmern, dass sie morgen ausreichend – und die richtigen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung haben. Personalexperten stehen vor einer neuen Herausforderung: Neben dem Personalabbau von heute müssen sie Personalvorsorge für morgen betreiben. In der „Presse“-Serie „Personalvorsorge“ berichten Österreichs Top-Personaler, was sie dafür tun. Heute: Wie die Großen und Starken ihre Unternehmen schlank machen und gleichzeitig Personalvorsorge betreiben.

Die Daten des jüngsten HR-Barometers von Capgemini in Kooperation mit der „Presse“ (Österreich), „Handelsblatt“ (Deutschland) und der „Handelszeitung“ (Schweiz), in dem Strategie und Organisation der Personalarbeit im Mittelpunkt stehen, sind alarmierend. Die schlechte Nachricht: Nur in 14 Prozent der befragten Unternehmen ist der „War for Talents“ ein strategisches Thema der Personalpolitik. Und nur 7 Prozent der Unternehmen richten ihre Personalpolitik vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Überalterung der Workforce aus. Die gute Nachricht: Fast jeder dritte Personalmanager hat den „War for Talents“ in einer schrumpfenden Erwerbsgesellschaft als Zukunftsthema erkannt (31 Prozent) und für jeden fünften (20 Prozent) ist klar, dass die Alterung der Belegschaft ein strategisches Thema der eigenen HR-Politik sein muss.

## Frauen werden bevorzugt

Für Post-Personalchef Friedrich Paul – er ist für über 27.000 Mitarbeiter verantwortlich – ist die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Einsatzgebieten der Mitarbeiter die größte

Herausforderung. Der konsequente Personalabbau des gelben Personalriesen im Filialnetz ist weitgehend abgeschlossen. Für Beamte wurde dabei auch die Möglichkeit geschaffen, auf freiwilliger Basis an externe Firmen verleast zu werden. Der Wandel zum „echten“ Unternehmen wurde und wird auf HR-Ebene vorangetrieben: Die Mitarbeiter werden viel mehr in Richtung Führung und betriebswirtschaftliches Know-how geführt, erklärt Paul, für den „jeder Mitarbeiter motivierbar ist. Das ist alles eine Frage der Rahmenbedingungen. Führen und Fördern ist das zentrale Thema.“ Die Führungskräfte von morgen gibt es heute schon im Unternehmen: Vakanzen im Management werden vorzugsweise intern besetzt. Ein weiteres Vorsorgethema ist die

Forcierung weiblicher Arbeitskräfte – angesichts der Alterung der Workforce werden sie mehr denn je Schlüsselkräfte am Arbeitsmarkt sein. Pauls Strategie: Bei gleicher Eignung werden Frauen bevorzugt. Mitarbeiterinnen mit Kindern dürfen bei ihm auf besonderes Entgegenkommen zählen – auch in Sachen Arbeitsgestaltung und Kinderbetreuung.

## Es geht um Zukunftssicherung

Die Reduzierung der Mitarbeiterzahl und die Sicherung der Human Resources für die Zukunft sind Aufgaben, denen sich auch der HR-Verantwortliche der BA-CA stellt: Erich Cibulka kann sich die erfolgreiche Verhandlung des seit April gültigen neuen Dienstrechtes des heimischen Banken-Riesen auf die Fahnen schreiben. „Es verdienen weiterhin alle gleich viel, aber in Zukunft gibt es keine Pragmatisierungen mehr“, bilanziert er – und räumt ein, „dass es vielleicht nicht bei jedem rübergekommen ist, dass es hier um Zukunftssicherung geht.“ Die hat bei der BA-CA viel mit Geografie zu tun. Vor seinem Amtsantritt arbeitete in der Personal-



An der Spitze des Ressorts Human Resources der Bank Austria steht Erich Cibulka. [BA-CA]

## ZUR PERSON: Erich Cibulka

Der 42-jährige Vater zweier Söhne ist seit August 2004 Personalchef der Bank Austria Creditanstalt. Seit 1997 war er bei T-Mobile als Mitglied der Geschäftsleitung für die Bereiche Human Resources, Organisation und Facility Management zuständig. Davor arbeitete er mehrere Jahre in der Unternehmensberatung und in der Handelsbranche.

abteilung in Wien an die 130 Mitarbeiter für den Raum Österreich und 15 für Osteuropa. Dabei sind ein Drittel der ca. 30.000 Bankmitarbeiter in Österreich und zwei Drittel in Osteuropa tätig. In der Betreuung und Sicherung der Human Resources im Osten liegt freilich ein wesentlicher Teil der Zukunftssicherung des Unternehmens. Am HR-Programm steht daher ein über Ländergrenzen hinweg konzernweit leistungsförderndes Umfeld für die Mitarbeiter. Das HR-Ressort der BA-CA besteht nunmehr aus den fünf Abteilungen Strategy & Policies, Operations, Executive Management, Development, Controlling & Systems und den Stabsstellen Labour Relations und Project Office sowie dem „Zentrum für Gesundheit und Arbeitnehmerschutz“.

„Jeder Mitarbeiter ist motivierbar. Das ist alles eine Frage der Rahmenbedingungen. Führen und Fördern ist das zentrale Thema.“

Friedrich Paul, Post AG

Ein wichtiger Faktor bei der Personalvorsorge, berichtet Cibulka: Die Mitarbeiter werden immer anspruchsvoller, wenn es um persönliche Incentives geht. „Die Personalarbeit ist ein wichtiges Instrument bei der Umsetzung der Gesamtbankstrategie der BA-CA Gruppe“, meint er. Wichtig ist ihm der weitere Wandel seines HR-Ressorts vom „Administration-Champion“ zum „Change Agent“ und „Strategic Business Partner“ des Managements, damit das Unternehmen für die Arbeitnehmer von heute und morgen zum „Employer of Choice“ wird. Und den bestehenden Mitarbeitern sollen wieder verstärkt die Vorzüge des Unternehmens transparent gemacht werden. Denn dort, wo ein attraktives Arbeitsklima, Entwicklungsmöglichkeiten, Gehalt und Sicherheit gegeben sind, bleibt dem Unternehmen auch in Zukunft qualifiziertes Personal treu.