



# 11. Dortmunder Forumsgespräch

Familienfreundliches Unternehmen: Dresdner Bank AG  
Audit Beruf und Familie der Hertie-Stiftung

Gabriele Brübach ▣  
Vorsitzende der Geschäftsleitung Personal Banking der  
Dresdner Bank AG Region Ruhr und Westfalen

# Agenda

- ④ Audit Beruf und Familie
- ④ Dresdner Bank - Zahlen und Fakten
- ④ Ziel der Auditierung
- ④ Familienfreundliche Maßnahmen in der Dresdner Bank

# Audit Beruf & Familie®

---

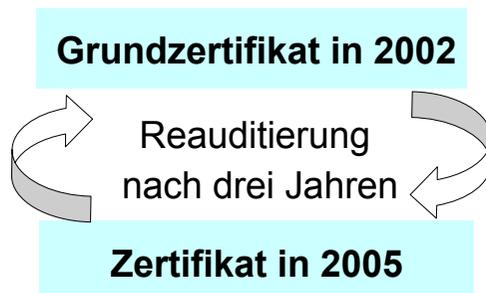
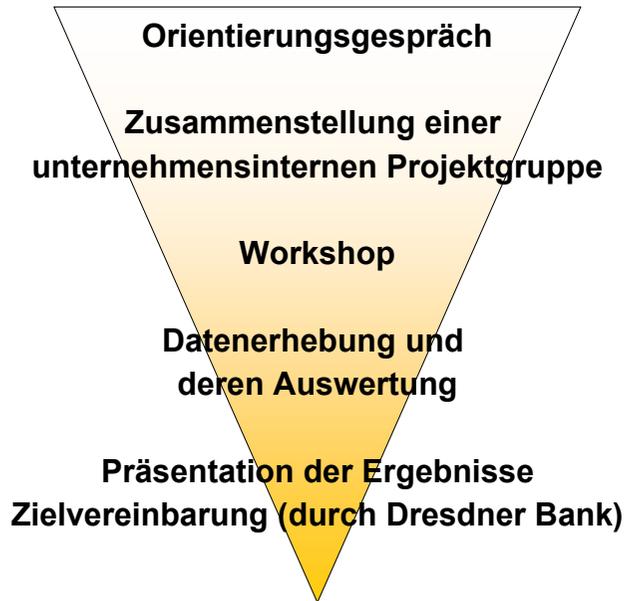
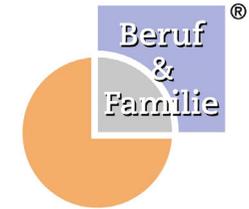
- ⊕ entwickelt auf die Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung
- ⊕ anerkanntes Managementinstrument zur Förderung der familienbewussten und unternehmensgerechten Personalpolitik
- ⊕ Begutachtung von umgesetzten Maßnahmen sowie Aufzeigen des betrieblichen Entwicklungspotentials bzw. weiterer Zielvorgaben
- ⊕ Einbinden der Angebote in passgenaue Gesamtstrategie der Unternehmen
- ⊕ Angebot für alle Unternehmen
- ⊕ Zusammenarbeit mit Vertretern aller Unternehmensbereiche
- ⊕ Durchführung und Betreuung durch externe Auditoren
- ⊕ Begutachtung durch unabhängigen Audit-Rat

# Handlungsfelder

---

1. Arbeitszeit
2. Arbeitsabläufe und -inhalte
3. Arbeitsort
4. Informations- und Kommunikationspolitik
5. Führungskompetenz
6. Personalentwicklung
7. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
8. Flankierender Service für Familien
9. Betriebsspezifika

# Ablauf des Audits „Beruf und Familie“



- ③ Zusammenstellung einer unternehmensinternen Projektgruppe
- ③ **Workshop zur Ermittlung der Ist-Situation** familienfreundlicher Maßnahmen anhand eines umfangreichen Kriterienkatalogs
- ③ Auswertung der Ergebnisse sowie **Festlegung konkreter Handlungsempfehlungen**
- ③ Präsentation der Ergebnisse, Erarbeitung von Lösungsvorschlägen
- ③ Definition und **Abstimmung konkreter Ziele**  
Anschließende Umsetzung von Maßnahmen durch Dresdner Bank
- ③ Überprüfung der Umsetzung nach 3 Jahren

# Dresdner Bank - Zahlen und Fakten

- 🌐 Gründung der Dresdner Bank im Jahr **1872 in Dresden**
- 🌐 **Bilanzsumme** 556.800 Mio. € (zum 30.06.2004)
- 🌐 Mitarbeiter **Dresdner Bank-Konzern** rd. 37.000
- 🌐 Mitarbeiter **Dresdner Bank AG** rd. 26.000
- 🌐 **988 Geschäftsstellen** in über 70 Ländern (zum 30.06.2004)
- 🌐 **Divisionale Organisationsstruktur** auf drei Säulen
  - Personal Banking
  - Private and Business Banking
  - Corporate Banking (Firmenkunden & Investment Banking)
  - diverse Stabsstellen



Die Dresdner Bank ist **weltweit tätig** und in allen großen Finanzzentren präsent. Der strategische Schwerpunkt unserer Aktivitäten liegt aber **vor allem in Europa**. Durch die Fokussierung auf ertragreiche Geschäftsfelder und den Zusammenschluss mit der Allianz können wir unseren Kunden alle Produkte eines **integrierten Finanzdienstleisters** aus einer Hand bieten.

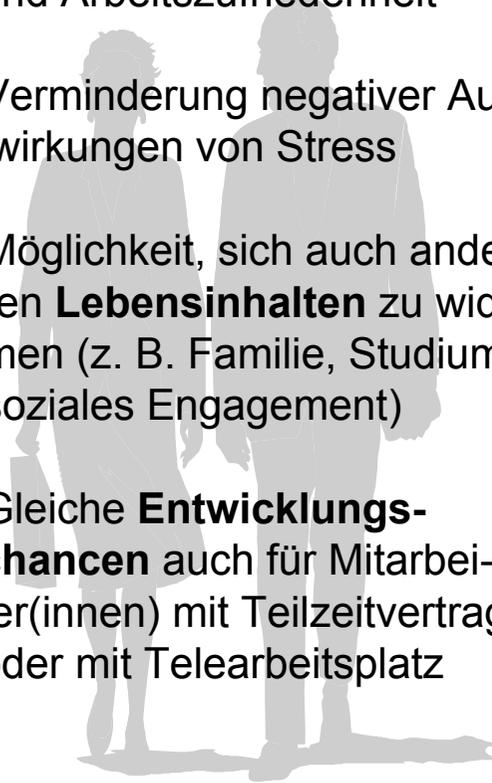
# Warum ist die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie\* für die Dresdner Bank ein wichtiges Thema?

- 🌱 **Demografische Entwicklungen** - Überalterung der Gesellschaft und damit einhergehende Veränderung des Arbeitsmarktes - sowie Auswirkungen des **Wertewandels** erfordern eine Personalpolitik, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben verstärkt Bedeutung beimisst
- 🌱 **„War for talents“** - veränderte Erwartungen von Berufseinsteigern an Arbeitgeber sowie Notwendigkeit, langfristige Bindung und hohes Commitment qualifizierter Mitarbeiter(innen) sicherzustellen
- 🌱 Empfehlungen der Gesetzgeber und **Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft**, „Verpflichtung“ von Unternehmen, sich bei dieser Thematik verstärkt zu engagieren

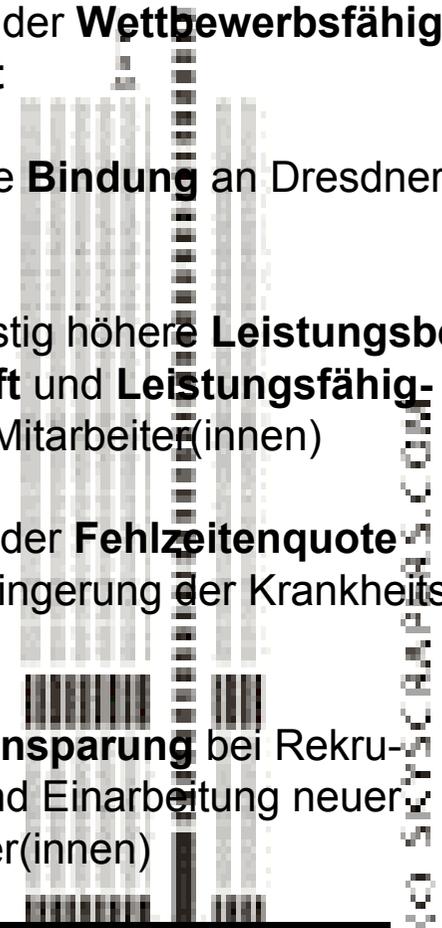
\* Der Begriff „Familie“ umfasst das gesamte private und familiäre Lebensumfeld

# Vorteile für alle Beteiligten

- ③ Erhöhung der **Motivation** und Arbeitszufriedenheit
- ③ Verminderung negativer Auswirkungen von Stress
- ③ Möglichkeit, sich auch anderen **Lebensinhalten** zu widmen (z. B. Familie, Studium, soziales Engagement)
- ③ Gleiche **Entwicklungschancen** auch für Mitarbeiter(innen) mit Teilzeitvertrag oder mit Telearbeitsplatz



- ③ Stärkung der **Wettbewerbsfähigkeit**
- ③ Verstärkte **Bindung** an Dresdner Bank
- ③ Längerfristig höhere **Leistungsbereitschaft** und **Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter(innen)
- ③ Senkung der **Fehlzeitenquote** (z.B. Verringerung der Krankheitsquote)
- ③ **Kosteneinsparung** bei Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter(innen)



# Status Quo in der Dresdner Bank (Personalstruktur)

- ⊕ Obwohl Frauen mehr als die **Hälfte der Beschäftigten** ausmachen, sind sie in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert; keine Frau im Vorstand und vertriebsseitig zwei Frauen auf der zweiten Ebene
- ⊕ Anteil der Frauen in **leitenden Positionen** 6 %
- ⊕ Anteil der Mitarbeiterinnen **mit Prokura** hat sich in den letzten Jahren verdoppelt
- ⊕ 14 % aller Mitarbeiter sind in **Teilzeit** beschäftigt; ca. 85 % aller Teilzeitkräfte sind weiblich
- ⊕ derzeit rd. **150 Telearbeitsplätze**
- ⊕ **Quote der Väter**, die derzeit Erziehungsurlaub/Familienzeit nehmen, liegt **unter 1%**

# Gespräche mit Frauen in leitenden Positionen

- ⊕ Nahezu alle Befragten haben **keine geschlechtsspezifische Diskriminierung** wahrgenommen
- ⊕ Die Mehrheit glaubt, dass ab einer bestimmten Hierarchieebene („gläserne Decke“) eine klare **Entscheidung zwischen Karriere und Familie** (i. S. v. Elternschaft) erfolgen muss
  - Insbesondere aufgrund des Anspruchs eines hohen (zeitlichen) Engagements sowie physischer „Präsenz“ ⇒ Führungsverantwortung offenbar nicht in flexiblen Arbeitszeitformen (Teilzeit, Telearbeit etc.) möglich
- ⊕ Mögliche Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie z.B. durch:
  - klar aufgezeigte **Entwicklungsperspektiven**, die die Unterbrechung durch Mutterschaft ausdrücklich berücksichtigen!
  - Unterstützung durch **Mentoren** - wichtig für Männer und Frauen gleichermaßen!
  - Konkrete Unterstützungsangebote für die Kinderbetreuung seitens der Bank!

# Ziel der Auditierung

- ③ Die Dresdner Bank will in ihrem personalpolitischen Handeln der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verstärkt **Aufmerksamkeit widmen**
- ③ Aus diesem Grund haben wir in einem ersten Schritt Regelungen, Vereinbarungen und Instrumente dahingehend **gesichtet und evaluiert**, inwieweit sie diese Thematik betreffen
- ③ Das Audit bietet uns eine bewährte Vorgehensweise zur **Erfassung des Status Quo** sowie zur **systematischen Ermittlung** des unternehmensinternen Optimierungspotenzials in relevanten Handlungsfeldern

# Zwischenstand Audit - Maßnahmen

- ③ Bestandsaufnahme zur Verbreitung von Arbeitszeitmodellen in den Einheiten & Regionen
- ③ Umsetzung erster Maßnahmen: z.B. Beratungsangebot im Intranet für Eltern, Veranstaltungen für Eltern z.B. Vortrag Power Paare, Veröffentlichungen zu Frauen in der Bank, Sabbatical und kollektive bzw. individuelle Arbeitszeitverkürzung als Teil der Restruktuierungsvereinbarungen
- ③ Ermittlung von Teilzeitquoten nach verschiedenen Kriterien im qualifizierten Bereich um Überblick zu erhalten
- ③ Entwicklung eines Leitfadens für Führungskräfte zum Umgang mit Mitarbeitern in Mutterschutz und Elternzeit
- ③ Thematisierung von Beruf & Familie in allen Führungsebenen
- ③ Ausweitung externer und interner Kommunikation zu diesem Thema
- ③ Erfahrungen der Allianz mit dem Familienservice ermitteln
- ③ Erarbeitung erster Handlungsempfehlungen in den Arbeitskreisen Gesundheit, Telearbeit

# Familienfreundliche Maßnahmen in der Dresdner Bank

## **Gestaltung der Arbeitszeit**

– Zahlreiche Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung

(Variable Arbeitszeit im Team, Teilzeitmodelle, Sabbatical, Job Sharing, Jahresarbeitszeit)

## Möglichkeit zur (alternierenden) **Telearbeit**

## Verlängerte **Elternzeit**, **Weiterbildungsangebote** während der Elternzeit

## **Beschäftigungsangebote** sowie Kontakthalten während der Elternzeit mit anschließender Integration der Rückkehrer(innen) → z. B. Urlaubsvertretungen oder Projekteinsätze

## Thematisierung von „Beruf & Familie“ in internen Medien

## Einladungen zu bankinternen Veranstaltungen (z. B. Infoveranstaltungen, Betriebsversammlungen ...)

## **des Weiteren ...**

## Unsere **Philosophie der Gleichstellung** ist fest verankert (RahmenBV); Umsetzung z.B. bei Stellenausschreibung (⇒ PRIMA), Förderung und Qualifizierung etc.

## **Sonstiges** - Sonderurlaub (Wohnungswechsel, Heirat, Geburt, Todesfall); Förderung regionaler Sportgemeinschaften durch Bankzuschüsse, kulturelle Angebote

## **Sozialberatung** (Psychosoziale Personal-Dienstleistung im Kontext Arbeitswelt für Mitarbeiter(innen) und Führungskräfte)

# Umsetzung in der Region Ruhr und Westfalen



## 👤 (Teilzeit-) Beschäftigung auch in Führungspositionen und nahezu allen sonstigen Funktionsbereichen

### Beispiele für teilzeitbeschäftigte Frauen in Führungspositionen

- Leiterin CEO-Office im Bereich Corporate Banking
- Filialleiterinnen Personal Banking auf Teilzeitbasis
- Filialleiterin Personal Banking auf Vollzeitbasis

## 👤 verschiedene Arbeitszeitmodelle auf allen Ebenen wie z. B.

- zunehmend eingesetztes Arbeitszeitmodell VAZIT (variable Arbeitszeit im Team) bietet deutlich bessere Vereinbarkeit von betrieblichen und persönlichen Belangen
- Teilzeitbeschäftigung (404 von 1.982 MA, d.h. Quote von 20,4%; Tendenz weiter steigend); zwischenzeitlich - wenn auch noch vereinzelt - auch Männer, die aus familiären Gründen auf Teilzeitbasis tätig sind

# Umsetzung in der Region Ruhr und Westfalen



- ③ **Thematisierung von Beruf und Familie** in allen Bereichen/ Führungsebenen
- ③ **Mentorenprogramm**
- ③ **Information und Integration von Mitarbeiterinnen in der Elternzeit - Arbeitsverträge im Rahmen der Elternzeit**
- ③ **Führungsnachwuchsprogramm** (in den zurückliegend durchgeführten 15 Programmen **78** weibliche Teilnehmer von **167** Gesamtteilnehmern, d.h. **47%**)
- ③ **Chancengleichheit bei Stellenbesetzungen**

“Die neue Frau im Wirtschaftsleben,  
die sowohl Führungskraft als auch Mutter sein darf,  
wird es nur geben,  
wenn wir gleichzeitig einen neuen Mann haben,  
der sowohl Führungskraft als auch Vater ist.”

Albrecht Koch, Nestlé

# Ansprechpartner

**Gabriele Brübach**

**Dresdner Bank AG**

**Vorsitzende der Geschäftsleitung**

**Personal Banking der Region Ruhr und Westfalen**

Kampstr. 47

44047 Dortmund

Tel.: (0231) 9152 - 101

E-Mail: Gabriele.Bruebach@Dresdner-Bank.com

**Dr. Karin Brünnecke**

**Dresdner Bank AG**

**Corporate Center Personal**

**HR Trends & Research**

60301 Frankfurt am Main

Tel.: (0 69) 2 63-58437

E-Mail: Karin.Bruennecke@Dresdner-Bank.com

**Stefan Becker**

**Beruf & Familie gemeinnützige GmbH**

**- eine Initiative der Gemeinnützigen**

**Hertie-Stiftung -**

Lyoner Strasse 15

60528 Frankfurt am Main

Tel.: (069) 660756 - 444

E-Mail: st.becker@beruf-und-familie.de