

„Best Practices“ für Marokkos Unternehmens- und Personalführung

SYMPOSIUM AM 25. FEBRUAR 2014 IN CASABLANCA IN KOOPERATION MIT DER AGEF

Die Idee der sozialen Verantwortung von Unternehmen ist auch im Zuge der arabischen politischen Umbrüche stärker thematisiert und eingefordert worden. Das am 25. Februar in Kooperation mit der AGEF veranstaltete Symposium widmete sich der Frage einer sozial verantwortungsvollen Unternehmensführung als freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen für eine sozial nachhaltige und gleichzeitig marktwirtschaftliche Unternehmenspolitik.

Die marokkanischen Unternehmen Attijariwafa Bank, Lafarge Maroc und AXA Assurances haben den diesjährigen "Prix National des Ressources Humaines" (in der Kategorie 'Großunternehmen') der AGEF (Association des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines) gewonnen und stellten auf dieser Veranstaltung ihre Personal- und Unternehmenspolitik vor.

Der Gewinner des ersten Preises, die Attijariwafa Bank, ist der größte marokkanische Banken- und Finanzkonzern mit über 15.000 Mitarbeitern und Filialen in 22 Ländern sowohl in Afrika als auch in Europa. Der zweite Preis ging an Lafarge Maroc, dem Weltmarktführer im Bereich Baumaterialien. Das französische Unternehmen ist weltweit in 78 Ländern vertreten und beschäftigt 76.000 Mitarbeiter. Den dritten Platz belegte die AXA Assurances Group, die bereits im fünften Jahr in Folge eine Auszeichnung für das weltbeste Versicherungsunternehmen erhalten hat. AXA Assurances, ebenfalls ein französisches Unternehmen,

ist in 57 Ländern der Erde präsent und beschäftigt weltweit 163.000 Mitarbeiter.

Dr. Helmut Reifeld, Leiter des Auslandsbüros der Konrad-Adenauer-Stiftung in Rabat, verwies in seiner Einführung auf einen aktuellen Artikel in der New York Times, der sich mit der Frage beschäftigt, was die treibende Kraft hinter dem Erfolg auf individueller Ebene sei und übertrug diese Frage auf die Best Practices im Bereich Human Resources. Bei einer umfassenden empirischen Untersuchung größerer Erfolge wurde beobachtet, dass folgende drei Elemente auf Ebene des Individuums sehr häufig koinzidieren:

- Ein Überlegenheitskomplex, der keinen Selbstzweifel Raum lässt und die Überzeugung stiftet, dass man über außergewöhnliche Fähigkeiten verfüge.
- Das Gefühl, noch nicht das Maximum seiner Kapazitäten erreicht zu haben.
- Eine ständige Kontrolle der eigenen Impulse, um schädliche oder unangemessene Reaktionen zu vermeiden.

Der Charakter dieses dritten Elements bezieht sich nicht nur auf die jeweilige Gegenwart, sondern auch auf die eigene Herkunft, seine Ziele, Grenzen und Erwartungen. Dies entspricht im Wesentlichen dem, was Tocqueville den „Wunsch nach kontinuierlicher Verbesserung“ genannt hat.

Erfolg sowie die Fähigkeit, Best Practices zu erzielen, resultieren nicht nur aus der Bereitschaft, sehr viel oder sehr hart zu arbei-

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

MAROKKO

KRISTINA FLACH

März 2014

www.kas.de

www.kas.de/marokko

ten, sondern vor allem aus einer Mischung aus individuellen, kulturellen, sozialen und politischen Rahmenbedingungen. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema, die in den USA vor allem von der chinesischstämmigen Autorin Amy Chua vorangetrieben wird, könnte, so Reifeld, auch in Marokko zu neuen Diskussionen anregen.

Als erster Redner sprach Abdelmajid AL AL-LAM, zuständig für die sozialen Projekte der Attijariwafa Bank, der den Preis als willkommene Möglichkeit für Austausch und Benchmarking sah.

Die Organisationsstruktur der Attijariwafa Bank ist funktional gegliedert, wobei der HR-Sektor innerhalb der Bank direkt unter dem Generaldirektor angesiedelt ist. Die drei Sparten der Bank (Kredite & Privatkunden, Finanzierung & Investitionen, Finanzen & Projekte) sind funktionell an den HR-Sektor angegliedert, der wiederum in fünf Bereiche aufgliedert ist: Karrieremanagement, Ausbildung, Personalmanagement, Recruiting und Personalmarketing sowie in einen Bereich für soziale Projekte der Bank. Die HR-Strategie der Bank, die auf ihre globale Strategie abgestimmt ist, ist zeitlich auf drei Jahre angelegt und wird über Jahrespläne umgesetzt. Das strategische Konzept umfasst die Schwerpunkte Attraktivitätssteigerung und Mitarbeiterbindung, Controlling der Modernisierung des Recruitingprozesses, Planung des Qualifizierungsbedarfs und Kompetenzentwicklung, sowie die Umsetzung einer, laut der Bank, ambitionierten Sozialpolitik. Zudem werde eine Bindung der Praktikanten an die Bank angestrebt, um die Attraktivität für Übernahmen respektive späterer Festanstellungen zu erhöhen. Beispielsweise verleihe die Bank, laut Al Allam, Preise für Praktikanten mit exzellenten Leistungen. Die Fundamente der Personalpolitik bilden Führung und Zentralisierung, Kollegialität auf Ebene des Recruitings, Differenzierung und Segmentierung, Kontrolle und Rationalisierung, Gleichbehandlung und Diversität z.B. zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie eine Form der Nähe, die beispielsweise über ein zentrales Recruiting gewährleistet wird. Im Jahr 2013 verzeichnete die Bank insgesamt 753 Einstellungen, was im Schnitt fünf Einstellungen pro Tag entspricht. Diese Zahl

teilt sich auf in 299 Führungskräfte und 454 Mitarbeiter. Zusätzlich vergab die Bank im vergangenen Jahr 1419 Praktikumsplätze. Die Einstellungszahlen sind in den letzten sechs Jahren weitgehend konstant geblieben und 2013 vergleichsweise ein wenig zurückgegangen.

Was die Bildungsmaßnahmen betrifft, so beschreibt Al Allam, dass die Hauptaufgabe darin bestehe, die Kompetenzen der Mitarbeiter in Einklang mit der Strategie der Bank weiter zu entwickeln. Für Neueinsteiger werden beispielsweise Einführungstage angeboten, um deren Integration von Beginn an sicherzustellen. Für die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter gibt es ein Angebot an fachspezifischen Schulungen, die in Zusammenarbeit mit Spezialisten entwickelt werden. Außerdem existieren regelmäßige Schulungen zur persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter und zum Thema Führungskompetenz. Bei Bedarf werden gezielte Trainings zu bestimmten Themen angeboten, die sich beispielsweise aus neu auftretenden Strategieproblemen ergeben. Es werde zudem, so unterstreicht Al Allam, viel Wert auf eine mitarbeiternahe Managementkultur gelegt. Um die Zusammenarbeit zwischen den Filialen und der Bank zu stärken, werden außerdem spezielle Ausbildungsprogramme für Gruppen angeboten. Des Weiteren wurde eine E-Learning Plattform eingerichtet, um das Portfolio an Lernmethoden zu erweitern und um zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter sich nach Maßgabe ihres individuellen Lernrhythmus und nach zeitlicher Verfügbarkeit selbstständig weiterbilden können. Für Mitarbeiter, die in ihrem Job viel Kontakt mit dem Ausland haben, werden zudem Sprachkurse in Englisch und Spanisch angeboten.

Aufgabe des Karrieremanagements ist es, die Bedürfnisse der Geschäftsbereiche mit den Karriere- und Mobilitätswünschen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen und die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Gruppe durch Bindung der kompetenten Mitarbeiter an die Bank zu stärken.

Das Kompetenzmanagement ist für die Identifikation und Evaluation von Kompetenzen zuständig. Evaluationen werden einmal jährlich sowie nach Ende der Einführungsphase durchgeführt. Zudem gibt es ein Programm zur Identifikation und Betreuung

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

MAROKKO

KRISTINA FLACH

März 2014

www.kas.de

www.kas.de/marokko

von High Potentials und ein Programm zur Nachfolgeplanung und Neubesetzung von Stellen, die durch Renteneintritte frei werden.

Das Leistungsmanagement führt eine jährliche Evaluation der Störfaktoren, die die Zielerreichung beeinträchtigt haben, durch und legt die Ziele für das kommende Jahr fest.

Aufgabe der Gehaltspolitik ist die Attraktivitätssteigerung und Mitarbeiterbindung, was unter anderem über jährliche Gehaltssteigerungen und Jubiläumsszahlungen ab 15 Jahren Betriebszugehörigkeit realisiert wird. Die Höhe der Gehälter der Attijariwafa Bank liege außerdem über dem Branchendurchschnitt. Besonders gute Leistungen werden über jährliche Erfolgsprämien honoriert.

Die Personalverwaltung ist verantwortlich für die technische und administrative Verwaltung der Mitarbeiter und so strukturiert, dass jeder Mitarbeiter ein bestimmtes Portfolio, beispielsweise eine Region, bearbeitet und somit mehr Verantwortung innerhalb seines Aufgabenbereichs übernimmt. Über diese Organisationsstruktur soll die Motivation und damit die Produktivität der einzelnen Mitarbeiter gesteigert werden. Außerdem wurde ein unternehmensinternes Intranet erstellt und einige administrative Prozesse automatisiert. Die Personalverwaltung kümmert sich zudem um das operative Impat- und Expat-Management sowie um eine interne Geschäftsordnung und Maßnahmen zur Disziplinierung.

Was die Work-Life-Balance und das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrifft, verfolge die Attijariwafa Bank, laut Al Allem, eine regionalisierte Sozialpolitik mit Zugang zu Sport- und Freizeitanlagen, einem speziellen Programm für die Kinder von Mitarbeitern der Bank und einer Sensibilisierung für Gesundheit und Prävention besonders auch für Mitarbeiter auf der Management-Ebene.

Abdelghani EL JAMAL von der AXA Assurances Group sprach über das Human Resource Management der Gruppe, das sich in vier Bereiche einteilen lässt: Karrieremanagement, Kompetenzentwicklung, Talentmanagement und Leistungsmanagement.

Bezüglich der Karriereaufbahn der Mitarbeiter gibt es klare Anforderungsprofile und

Kompetenzraster zum Abgleich der Anforderungen der gewünschten Stelle mit den bereits vorhandenen Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters. In der Regel wird einmal im Jahr ein sogenanntes „Comité Carrières“ abgehalten, das im Plenum über eine mögliche Beförderung entscheidet bzw. bei Ablehnung der Bewerbung dem jeweiligen Mitarbeiter einen Bericht sowie einen Plan zur persönlichen Weiterentwicklung übergibt. Was die freien Stellen angeht, so werde laut El Jamal viel Wert auf Transparenz gelegt. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich online auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben.

Im Bereich Kompetenzentwicklung ist die AXA Academy für interne Schulungen verantwortlich, die Kurse für die verschiedenen Ebenen und Stellen anbietet und somit die Vermittlung von Know-How gewährleistet. Zudem gibt es spezielle Programme für Managementpositionen, *Manager@AXA*, die sich mit Fallstudien und speziellen Trainings beispielsweise dem Ausbau von Führungskompetenzen widmen.

Außerdem führt AXA regelmäßig eine Mitarbeiterbefragung durch, die ähnlich einem Sozialbarometer in 48 Fragen, die sich in acht Dimensionen einteilen lassen, das Commitment der Mitarbeiter messen soll. Im Jahre 2013 hat die AXA Assurances Group eine Teilnehmerquote von 90% erzielt. Laut El Jamal habe die Umfrage eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und Werten des Unternehmens gezeigt. Außerdem würden die Mitarbeiter die AXA Assurances Group als Arbeitgeber weiterempfehlen und eine überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft zeigen.

M'hammed JAIDI, Gründungsmitglied und ehemaliger Präsident der AGEF, hielt im Anschluss eine kurze Festrede zu den Werten und Idealen der AGEF seit ihrer Gründung vor über 40 Jahren. Das Grundverständnis der AGEF beruht auf der Wertschätzung und Weiterentwicklung der menschlichen Ressourcen („richesses humaines“). Menschliche Entwicklung, Transparenz und Demokratie sind drei Schlüsselemente, von denen die Arbeit der AGEF inspiriert wird und die zudem ebenfalls in der neuen marokkanischen Verfassung von 2011 hervorgehoben werden.