

Judith Steinhoff

## Sozial verträglicher und effizienter Stellenabbau in der Bankenbranche

Spätestens seit der Finanzmarktkrise ist klar, dass die deutsche Bankenbranche ihre Kostenstrukturen optimieren muss, um nachhaltig profitabel zu sein. Dazu gehört neben einer Überprüfung überholter Gehalts- und organisatorischer Strukturen leider auch die Reduzierung von Personal. Denn neben den IT-Kosten sind die Personalkosten in aller Regel der größte Kostenblock. Diesen Aufwand zu reduzieren, ist in einer nicht produzierenden Branche, deren (Human-)Kapital das Personal und Know-how der Mitarbeiter ist, eine besondere Herausforderung für die gesamte Organisation. Die Auswirkungen betreffen nicht nur diejenigen, die das Haus verlassen, sondern auch die verbleibende Belegschaft. Eine professionelle, rechtzeitige Vorbereitung und Steuerung ist das A und O einer effizienten und effektiven Kostenreduzierung. Gleichzeitig verliert die Bankenbranche als Arbeitgeber zunehmend an Attraktivität, insbesondere für junge Menschen. Erfolgskritisch für eine nachhaltig profitable Bank ist es daher auch, Zukunftsthemen zu besetzen und den verbleibenden Mitarbeitern sowie neuen Kollegen aufzuzeigen, warum das eigene Unternehmen der Arbeitgeber der Wahl bleiben oder werden soll.

### Umgang mit Trennungskandidaten

Wie sich eine Organisation darauf vorbereiten kann, welche Handlungsfelder in diesem Spannungsfeld zu berücksichtigen sind und welche Risiken zu adressieren sind, wird schnell deutlich, wenn die Stakeholder eines Personalkostenprogramms identifiziert sind:

Dazu gehören allen voran natürlich die Mitarbeiter, die das Haus verlassen müssen und die der Verlust des Arbeitsplatzes in den unterschiedlichsten privaten Lebenssituationen trifft. Unbedingte Voraussetzung für einen professionellen und für beide Seiten erfolgreichen Trennungsprozess ist daher neben sozialverträglichen Abbau- und Unterstützungsinstrumenten ein wertschätzender Umgang der Führungskräfte und HR-Manager mit den betroffenen Mitarbeitern. Die Lebenssituation der betroffenen Beschäftigten ist zu respektieren und es muss angemessen Zeit zugestanden werden, sich mit der neuen Situation auseinanderzusetzen. Das setzt eine möglichst zeitnahe und klare Kommunikation voraus, die keinen Zweifel an der Trennungsabsicht des Arbeitgebers lässt.

#### Dos and Don'ts bei den Trennungskandidaten

##### Dos

- Wertschätzender fairer Umgang
- Klare rechtzeitige Kommunikation über Trennungsabsicht
- Stringente Trennungsgespräche

##### Don'ts

- Hinauszögern der Trennungsbotschaft
- Abweichung von den Regelungen des Sozialplans („Sonderlocken“)

Unklarheit oder ein Hinauszögern der schlechten Botschaft nimmt den betroffenen Mitarbeitern die erforderliche Zeit, sich umzuorientieren und verzögert den Prozess. Unsicherheit über die eigene

persönliche Situation belastet das Arbeitsklima und die Leistungsfähigkeit. Umso wichtiger sind stringente Trennungsgespräche, die dem Mitarbeiter die Notwendigkeit und die Möglichkeiten, das Haus zu verlassen, aufzeigen und die alle Angestellten im Rahmen der Konditionen des Sozialplans gleichbehandeln. Ein Zulassen von „Sonderlocken“ mag den einzelnen Trennungsfall schnell lösen, schafft jedoch für alle anderen Trennungen Präzedenzfälle, die den geplanten Rahmen sprengen und zu nicht geplanten Kostenauftrieben führen.

### Möglichst früh festgelegte Zielstruktur

Die Kolleginnen und Kollegen, die im Unternehmen bleiben, verlieren ihren Arbeitsplatz zwar nicht. Sie verlieren jedoch oft langjährige Kollegen. Der Arbeitsplatz selbst verändert sich, Prozesse werden anders gestaltet. Und in jedem Kostenprogramm reflektieren auch die Mitarbeiter, die ihren Job behalten, ihre Situation und setzen sich intensiv damit auseinander, ob sie im Unternehmen bleiben oder sich außerhalb des Unternehmens neu orientieren. Konkret stellt das an das Unternehmen die folgenden Anforderungen: Die Führungskräfte müssen sehr zügig ihre Key Player und deren Bedürfnisse identifizieren, um bei Bedarf die richtigen Retention-Maßnahmen zu ergreifen. Auch die Mitarbeiter, die nicht direkt vom Abbau betroffen sind, müssen baldmöglichst die Information erhalten, dass sie auch weiterhin im Unternehmen gebraucht werden und keinen Jobverlust zu befürchten haben. Eine zügige Kommunikation zur Situation der Bank in Townhall

Meetings, also unter Beteiligung von Geschäftsleitung und Senior Management, als auch zur individuellen Situation in bilateralen Gesprächen ist erfolgskritisch.

#### Dos and Don'ts bei den bleibenden Mitarbeitern

##### Dos

- Zügige Identifikation der Key Player
- Klarheit für nicht vom Abbau betroffene Mitarbeiter
- Information der Belegschaft zu Maßnahmen und Zielstruktur
- Aufsetzen eines begleitenden Transformationsprozesses
- Besetzung von Zukunftsthemen

##### Don'ts

- „Vergessen“ der Mitarbeiter, die ihre Stelle behalten

Des Weiteren sollte die Zielstruktur bald möglichst geklärt und kommuniziert werden. Jeder sollte wissen, wo er sich nach der Umstrukturierung wiederfindet, um zum Beispiel Ängste, die Aufgaben nicht mehr bewältigen zu können, zu adressieren und darzulegen, warum das Unternehmen/das Team mit weniger Personal auskommt. In dieser Botschaft steckt gleichzeitig eine große Chance für die Geschäftsleitung, die Organisation zukunftsfähig auch für junge Talente aufzubauen und eine moderne Arbeitswelt zu gestalten. Der aus Kostengründen oftmals unerlässliche Abbau von Hierarchieebenen ist schmerzhaft. Er schafft jedoch die Durchlässigkeit von Informationen, das Aufbrechen von Silostrukturen und ebnet den Weg für neue Formen der Zusammenarbeit (Collaboration) und Selbstorganisation.

Die Notwendigkeit, die Arbeitsverdichtung zu bewältigen, sollte auch genutzt werden, um das Talentmanagement in den Kontext der Digitalisierung der Arbeitswelt zu stellen und entsprechende Maßnahmen aufzusetzen. Welche Skillsets brauchen die Mitarbeiter in der Zukunft? Wie sollen agile Projektmethoden eingeführt werden? Wie können neue und digitale Kompetenzen aufgebaut werden?

Je nach Umfang des Abbaus und der damit einhergehenden Veränderung sollte ein Transformationsprozess aufgesetzt werden, in dem die Mitarbeiter mitgenommen und involviert werden. Dazu gehören unter anderem unternehmensinterne Foren, auf denen Feedback gegeben werden kann, offene Fragen gestellt werden dürfen und transparent beantwortet werden.

#### Auf die Führungskräfte kommt es an

Führungskräfte spielen in Abbauprozessen eine zentrale Rolle. Sie müssen die Strategie der Bank erklären und vertreten. Sie müssen die Trennungsgespräche mit ihren Mitarbeitern führen und die Kostenziele ihrer Einheiten erreichen. Daher sollten sie in der Gesprächsführung gezielt zu diesem Zweck geschult werden. Oftmals sind gerade auch Führungskräfte selbst vom Abbau betroffen. Das gilt insbesondere, wenn mit der Kostenreduktion ein geplanter Hierarchieabbau einhergeht beziehungsweise wenn damit das Ziel einer schlankeren Hierarchie verfolgt wird. Eine zügige Aufstellung der Führungsmannschaft der Zukunft sowie die entsprechende Information darüber sind erfolgskritisch. Sie gibt den verbleibenden Führungskräften Sicherheit und stärkt sie in der Umsetzung der Abbauvorgaben. Dazu gehört, dass im Vorwege den betroffenen Führungskräften die Transparenz über ihre Situation gegeben und eine klare Vereinbarung darüber getroffen wird, wie lange sie noch im Unternehmen bleiben. Führungskräfte, die sich mit dem Ziel und den Entscheidungen des Unternehmens identifizieren, sind der Motor eines Kostenprogramms. Führungskräfte, die sich damit nicht identifizieren können, riskie-

#### Dos and Don'ts bei den Führungskräften

##### Dos

- Schulung der Führungskräfte
- Zügige Aufstellung der Führungsmannschaft der Zukunft



Judith Steinhoff



Leiterin Unternehmensbereich Personal, Hamburg Commercial Bank (HCOB), Hamburg

Im Zeitalter des Niedrigzins-Regimes und den dadurch erodierenden Erträgen der Kreditinstitute, aber auch der zunehmenden digitalen Rationalisierung, ist auch der Personalabbau ein zunehmend wichtiges Thema für Banken. Doch gleichzeitig wird in Zukunftsbereichen der Bank dringend hochqualifiziertes Personal gesucht. Diesen Spagat hinzubekommen ist nicht leicht. Die aus der HSH Nordbank hervorgegangene HCOB hat diesen recht erfolgreich hinbekommen. Die Autorin ist Personalleiterin der HCOB und legt dar, wie dieser Balanceakt gelingen kann. Klare Kommunikation – sowohl gegenüber betroffenen Mitarbeitern als auch bleibenden –, motivierte Führungskräfte und ein involvierter Betriebsrat sind die Basis, um einen Stellenabbau sozial verträglich und effizient durchzuführen. Gleichzeitig sollte das Employer Branding geschärft werden, um die Arbeitgebermarke weiterzuentwickeln. Das kann beispielsweise durch den Ausbau moderner Rekrutierungskanäle geschehen. (Red.)

ren den Erfolg des Abbaus und gefährden damit die verbleibenden Arbeitsplätze. Hier ist im Zweifel eine zügige Trennung für alle Beteiligten ein fairer Weg.

Mit der Information allein, wer zur Führungsmannschaft der Zukunft gehört, ist es nicht getan. Das Unternehmen muss seine Führungskräfte begleiten und auf die gegebenenfalls veränderten Aufgaben vorbereiten. Ein Leadership Development mit Fokus auf Digitalisierung und neue Führungskultur ist wichtiger

Bestandteil eines erfolgreichen Abbauprogramms.

### Betriebsrat mitnehmen

Der Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte, die es zu beachten gilt. Diese sind im Betriebsverfassungsgesetz klar geregelt. Unabhängig von den gesetzlichen Erfordernissen ist das Unternehmen gut beraten, wenn es den Betriebsrat rechtzeitig einbindet und mit der Arbeitnehmervertretung ein gemeinsames Verständnis entwickelt, wie der Abbau umgesetzt werden soll. Ein Betriebsrat, der sich mit den vereinbarten Regelungen identifiziert, das Zielbild des Unternehmens und die Ratio der Kostenreduzierung versteht, ist ein wichtiger Sozialpartner und Unterstützer im Abbauprozess; für den Arbeitgeber gleichermaßen wie für die Arbeitnehmer.

#### Dos and Don'ts im Umgang mit dem Betriebsrat

##### Dos

- Unternehmerische Entscheidung mit konkreten betriebswirtschaftlichen Maßnahmen unterlegen
- Festlegung der Verhandlungsposition
- Klärung der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen
- Verhandlungsdauer und Kündigungsfristen in der zeitlichen Abbauplanung berücksichtigen
- Zügiger Abschluss des Interessenausgleichs und Sozialplans

##### Don'ts

- Wesentliche Änderungen nach Unterrichtung über die Maßnahmen

Zu den zu vereinbarenden Regelungswerten gehört ein Interessenausgleich, der Art und Ausmaß der betrieblichen Einschnitte definiert. Und es bedarf der Vereinbarung eines Sozialplans, der Art und Ausmaß des Nachteilsausgleiches regelt. Der Interessenausgleich verlangt eine entsprechende unternehmerische Entscheidung, die mit betriebswirtschaftli-

chen Maßnahmen zu hinterlegen ist. Diese sind dem Betriebsrat zu Beginn der Verhandlungen zu erläutern und bilden das Kernstück, weil sie die Bank nach dem Abbau abbilden und aufzeigen, welche Prozesse angepasst werden sollen, welche Aufgaben und Produkte wegfallen und

### „Es ist erfolgskritisch, die Verhandlungen mit dem Betriebsrat schnell abzuschließen.“

wie die Organisationsstruktur aussehen soll. Das muss vorher gut durchdacht und konzipiert sein. Mit nachträglichen Änderungen läuft der Arbeitgeber Gefahr, die Beratungen wieder von vorn beginnen zu müssen. Das gefährdet die Erreichung der Kostenziele zum geplanten Zeitpunkt.

Vor Aufnahme der Sozialplanverhandlungen sollte der Arbeitgeber seine Verhandlungsposition festlegen, also definieren, welche Abbauminstrumente überhaupt angeboten werden sollen. Unterstütze ich die vom Abbau betroffenen Kollegen mit einem Outplacement-Programm oder einer Transfergesellschaft? Lässt der Arbeitgeber einseitige Freiwilligkeit bei Trennungen zu, um den Abbau zu beschleunigen, und akzeptiert er das Risiko, dass dann auch Key Player die Sozialplanregelungen in Anspruch nehmen? Schaltet er für einen begrenzten Zeitraum ein Verfahren vor, in dem sich Angestellte in einem ersten Schritt freiwillig und gegebenenfalls anonym bei einer dritten Stelle melden können, wenn sie das Haus verlassen möchten? Oder setzt der Arbeitgeber ausschließlich auf doppelte Freiwilligkeit, das heißt ein Aufhebungs- oder Vorruhestandsvertrag kommt nur mit Mitarbeitern zustande, die vorher benannt worden sind und die ihrem Abbau zustimmen?

In jedem Fall ist vorher zu klären, welches Restrukturierungsbudget zur Verfügung steht und für welche Instrumente das Budget am sinnvollsten genutzt ist. Dazu ist es erforderlich, die diversen Szenarien zu kalkulieren. Hier ist das Personalcontrolling sehr gefordert, das in enger Zusammenarbeit mit dem Accounting für die richtige Rückstellung sorgt.

Nicht zuletzt sind die rechtlichen Rahmenbedingungen vor Aufnahme der Beratungen und Verhandlungen mit dem Betriebsrat zu klären. Um nur einige zu nennen: Wer ist das richtige Gremium, wenn es mehrere Betriebsräte gibt? Sollen betriebsbedingte Kündigungen mög-

lich sein? Wie sind die Kündigungsfristen der betroffenen Arbeitnehmer? Wie sind die Zulassungskriterien für eine etwaige Transfergesellschaft? Bedarf es einer Massenentlassungsanzeige? Es ist erfolgskritisch, die Verhandlungen mit dem Betriebsrat möglichst schnell abzuschließen, um der Organisation die nötige Klarheit und Orientierung zu geben. Daher sollten die Rahmenbedingungen vor Aufnahme der Verhandlungen geklärt sein.

### Beteiligte Fachbereiche einbinden

Die oben aufgezeigten Themen zeigen, dass die gesamte Bankorganisation sehr gefordert ist. Daher gilt es auch, die beteiligten Fachbereiche eng einzubinden und rechtzeitig die erforderlichen Abstimmungen herbeizuführen und laufend sicherzustellen. Das gilt insbesondere für die Rechtsabteilung mit Blick auf die juristischen Rahmenbedingungen, für Banksteuerung wegen der Personalkostenplanungen und -budgets sowie für das Accounting zwecks Sicherstellung der Rückstellung.

Vor allem aber ist die HR-Organisation in vielerlei Hinsicht gefragt. Das gilt insbesondere bei der erstmaligen Umsetzung eines unternehmensweiten Abbauprogramms. Gleichzeitig kann HR die Zukunftsthemen treiben, weil die HR-Funktionen an vielen Hebeln sitzen.

Wenige Organisationen können es sich leisten, für die Umsetzung eines Abbauprogramms neue HR-Mitarbeiter einzustellen oder innerhalb der bestehenden HR-Organisation eine entsprechende

neue Rolle zu schaffen. In der Regel sind es die HR-Business-Partner beziehungsweise Personalreferenten, die die Führungskräfte bei den Trennungsgesprächen begleiten und die Folgegespräche mit den vom Abbau direkt betroffenen Kollegen führen. Damit einher geht oft eine andere Rollendefinition. Der Personaler, der bislang der Eingangskanal für die Führungskräfte war und die Führungskräfte in der Rekrutierung und dem Einsatz von HR-Produkten beraten hat, findet sich jetzt als direkter Ansprechpartner für Mitarbeiter seiner internen Kunden wieder sowie in einer steuernden Funktion gegenüber seinen internen Kunden.

#### Dos and Don'ts in der HR-Organisation

##### Dos

- Training der HR-Business-Partner im Changemanagement
- Enge Steuerung und Controlling der Personalkosteneffekte
- Aktive Interaktion zwischen HR Business Partner und Personalcontrolling sowie HR-Administration
- Rechtzeitige Ressourcenplanung der HR-Administration

Das erfordert ein Umdenken, auf das die Business-Partner vorbereitet werden müssen. Gleichzeitig sind sie oder die eigenen Kollegen aus HR ebenfalls vom Abbau betroffen und es wird erwartet, dass sie den Abbau in den Fachbereichen treiben, bevor sie selbst das Haus verlassen. Die HR-Business-Partner sind es außerdem, die die Führungskräfte in der Neuaufstellung und Umsetzung der neuen Organisationsstrukturen beraten. Im Kontext der digitalisierten Arbeitswelt gehört dazu ein entsprechendes Know-how und Verständnis. Das verlangt eine überdurchschnittliche Professionalität und Resilienz.

#### Vertragliche Umsetzung ist wichtig

Daher empfiehlt es sich, rechtzeitig vor dem Start der Umsetzung des Abbaupro-

# KNOW HOW

## SIE HABEN EINE AUSGABE VERPASST?

Einfach nachbestellen unter

[WWW.KREDITWESEN.DE](http://WWW.KREDITWESEN.DE)

Ebenfalls jederzeit online für Sie verfügbar:  
einzelne Beiträge oder das komplette E-Paper

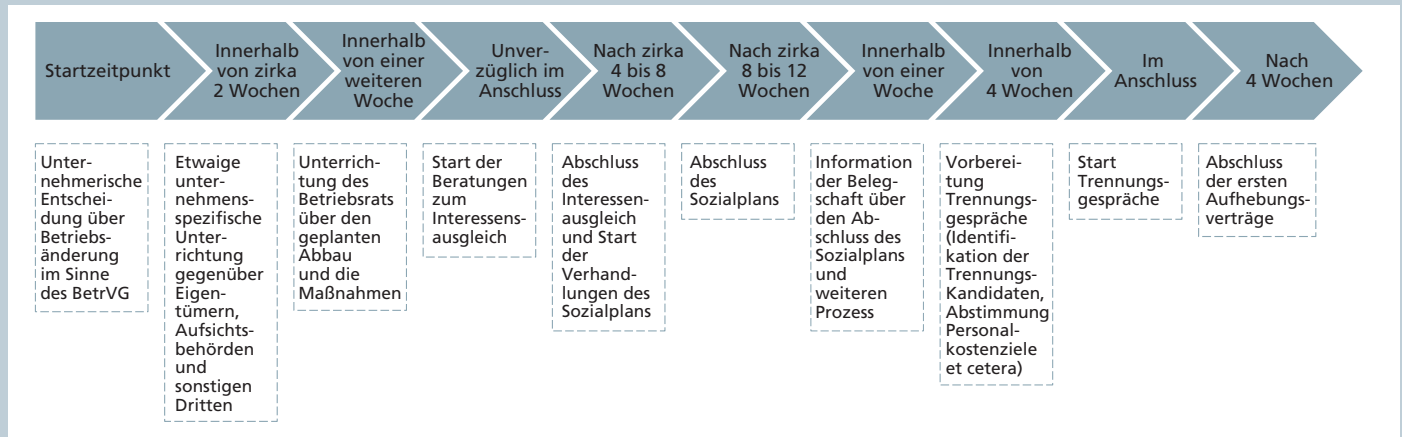
## UNSERE ZEITSCHRIFTEN – EXPERTENWISSEN FÜR SIE



FRITZ  
KNAPP **fk**  
**hr** HELMUT  
RICHARDI  
VERLAGSGRUPPE

Postfach 70 03 62 | 60553 Frankfurt am Main  
Telefon + 49 (0) 69 / 97 08 33 - 25  
Telefax + 49 (0) 69 / 7 07 84 00  
E-Mail [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de)  
Internet [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de)

## Zeitleiste eines Abbauprozesses



Quelle: HCOB

gramms die HR-Mitarbeiter gezielt durch geeignete Changemanagement-Trainings, gegebenenfalls Coachings und Schulungen auf die veränderten Anforderungen vorzubereiten.

Auch die Personalcontroller sind bei oftmals eigener Betroffenheit sehr gefordert. Die effektive Umsetzung der Abbauten erfordert eine sehr enge laufende Steuerung und ein Controlling der Personalkosteneffekte, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Das Reporting gegenüber der Geschäftsleitung muss sichergestellt werden. Dazu sind adäquate Formate zu entwickeln und eine Personalcontrolling-Funktion, die aktiv mit den HR-Business-Partnern interagiert, um die relevanten Informationen rechtzeitig und zielgerichtet zu erhalten.

Die konkrete und planmäßige Realisierung der Personalkosteneffekte steht und fällt mit der vertraglichen Umsetzung. In Abhängigkeit von der Anzahl der abzubauenen Mitarbeiter sind eine Vielzahl von Abfindungs- und Vorruhestandsrechnungen vorzunehmen sowie die Verträge rechtzeitig zu erstellen. Das muss zusätzlich zum laufenden Tagesgeschäft der Bank bewältigt werden. Eine rechtzeitige Planung und gegebenenfalls externe zeitweise Verstärkung der Ressourcen in der Personal-Administration stellt das sicher. Zudem sollten die Schnittstelle und die Workflows zwischen den HR-Mitarbeiter, die die Trennungsgespräche führen, und deren HR-Kollegen, die die

Verträge und Berechnungen erstellen, definiert sein.

### Auf die Wirkung nach außen achten

Die Funktion der Personalentwicklung ist in besonderem Maße bei der Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt im Unternehmen gefordert. Die Entwicklung neuer Kompetenzfelder und die Führungskräfteentwicklung im Kontext der Digitalisierung und flacherer Hierarchiestufen erfordert ein besonderes Gespür für die Belange des Unternehmens. In Zeiten von Abbau muss diese wichtige Ressource gestärkt werden mit Expertise und dem notwendigen Budget.

Ein Personalabbau betrifft die Region, in dem sich das Unternehmen befindet. Das gilt insbesondere für Banken, die oftmals in ihrer Region ein bedeutender Arbeitgeber sind. Mit Presseberichterstattung ist daher zu rechnen. Auf die Fragen von Journalisten, insbesondere zur Höhe des Abbaus, zum Sozialplan und zur Zeitschiene, sollte der Pressesprecher durch HR vorbereitet sein. Eine gute Pressearbeit trägt wesentlich dazu bei, einen potenziellen Reputationsverlust zu vermeiden. Außerdem kann es sinnvoll sein, Kontakte zu anderen Arbeitgebern in der Region herzustellen. Mitarbeiter von Banken sind qualifiziert und sehr gut ausgebildet. Ihre Profile sind auch in anderen Branchen gefragt. Mit einer erfolgreichen Ver-

mittlung der Trennungskandidatinnen und -kandidaten gewinnen alle Beteiligten.

Eine Bank, die Mitarbeiter abbaut, wird auch in Zukunft auf externe Kandidaten angewiesen sein. Ein zentrales Handlungsfeld ist daher, die Arbeitgebermarke weiterzuentwickeln. In Abhängigkeit der Situation des Unternehmens bedarf es oft auch der Neukonzeption des Employer Brands. Dazu gehören insbesondere der Ausbau moderner Rekrutierungskanäle, die adressatengerechte Nutzung von Social Media und die zielgruppengerechte Gestaltung der Website.

### Vertrauen als Grundvoraussetzung

Ein Personalabbau belastet die gesamte Organisation. Die oben aufgezeigten rechtlichen, operativen und finanziellen Rahmenbedingungen müssen rechtzeitig geklärt werden. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist es jedoch, das Vertrauen der betroffenen Mitarbeiter in einen fairen Umgang mit ihnen herzustellen. Dazu gehört vor allem eine transparente und zügige Kommunikation über die Maßnahmen innerhalb des Hauses. Und gegenüber den Mitarbeitern über ihre persönliche berufliche Zukunft im Haus. Gleichzeitig muss das Unternehmen weiter nach vorn entwickelt werden. Zukunftsthemen müssen besetzt werden. Dann kann ein Personalabbau sozialverträglich und effizient erfolgen.