

BAUSPAREN UND BAUSPARKASSEN 2022

PROJEKT-MARATHON „LBS-EVOLUTION“ – RÜCKBLICK UND AUSBLICK

Gute Töchter entzücken ihre Mütter nicht zuletzt durch Fleiß und Disziplin. Legt man diese – zugegeben sehr menschlichen – Maßstäbe an die LBS Hessen-Thüringen an, so kann die Mutter Helaba durchaus zufrieden mit der jüngsten Entwicklung der „Tochter“ sein. Denn die hat das ihr vor gut fünf Jahren angesichts eines chronischen Niedrigzinsumfelds auferlegte, anspruchsvolle Reorganisationsprogramm äußerst diszipliniert abgearbeitet – trotz der nicht unerheblichen Opfer, die damit einhergingen. Der Autor stellt das Projekt en détail vor.

Red.

Die Vorarbeiten zum Projekt „LBS-EVOLUTION“ begannen bereits im Jahr 2016 und erfolgten in mehreren Stufen. Nach einer ersten Prüfung der Leistungs- und Optionsfähigkeit der LBS Hessen-Thüringen wurde eine Machbarkeitsstudie durchgeführt, in der die verschiedenen Handlungsoptionen hinsichtlich Umsetzbarkeit und Nutzen bewertet wurden. Hierauf folgte eine „Tiefenbohrung“ (= Vertiefungsphase) für die erfolgversprechendsten Handlungsfelder. Im März 2017 mündete dies schließlich in einem konkreten Umsetzungsbeschluss des Helaba-Vorstands, worauf dieser die Gremien informiert und das Erörterungsverfahren mit den Personalvertretungen eröffnet hat.

Nicht stehen bleiben, sondern sich weiterentwickeln

Danach wurde das Projekt LBS-EVOLUTION zur „Ergebnisverbesserung durch Organisations- und Leistungsoptimierung“ gestartet. Evolution bedeutet Entwicklung und Bewegung. Und genau das hat die LBS getan: nicht stehen bleiben, sondern sich weiterentwickeln. Ziel war die Neustrukturierung der Bausparkasse hinsichtlich Outsourcing, Prozesse und Standorte sowie eine nachhaltige Ergebnisverbesserung auf der Zeitachse bis 31. Dezember 2021, um weiterhin als LBS Hessen-Thüringen unter dem Dach der Helaba und am Markt zu bestehen.

DER AUTOR

STEFAN PAUTSCH

Abteilungsleiter
LBS-Unternehmens-
steuerung und Projektleiter
LBS-EVOLUTION, Landes-
bausparkasse Hessen-
Thüringen, Offenbach



Konkret wurden folgende Maßnahmen ergriffen: die schrittweise Reduzierung der Mitarbeiterkapazitäten (MAK) von 260 auf die Zielgröße von 180 MAK, die Reduzierung auf zwei LBS-Standorte mit einem Produktionsstandort Erfurt und einem Stabsstandort Offenbach sowie die Hebung eines dauerhaften jährlichen Ergebnispotenzials von circa 7,1 Millionen Euro. Dazu wurden vier Teilprojekte (TP) implementiert: TP1 „Outsourcing“, TP2 „Geschäftsbetrieb/interne Prozesse“, TP3 „Personal“ und TP4 „Changemanagement/Qualifizierung“.

Im Ergebnis wurden die vier Teilprojekte erfolgreich sowie „in time“ beziehungsweise teilweise vor dem Zeitplan abgeschlossen. Die zu Beginn des Projektes gesteckten Ziele wurden vollständig erreicht, alle wesentlichen Meilensteine gehalten und das ursprünglich geplante Projektbudget sogar unterschritten. Die LBS Hessen-Thüringen hat somit ihre Wettbewerbsfähigkeit in allen Bereichen gefestigt und gestärkt. Die prozessualen Einsparungen von jeweils circa 40 MAK in den beiden Teilprojekten TP1 „Outsourcing“ und TP2 „Geschäftsbetrieb/interne Prozesse“ waren dabei die notwendige Grundvoraussetzung dafür, dass die Abbauziele im TP3 „Personal“ tatsächlich realisiert werden konnten, ohne die verbleibende Belegschaft mit zusätzlichen Aufgaben zu überlasten. Das TP4 „Changemanagement/Qualifizierung“ bildete schließlich die Klammer über alle Maßnahmen, um die Mitarbeitenden bei dem Veränderungsprozess aktiv einzubinden, mitzunehmen und zu qualifizieren.

Das Projekt mit einer Dauer von mehr als fünf Jahren gleicht rückblickend einem Marathon. Es war mit großen Anstrengungen für alle Beteiligten verbunden und es mussten einige kritische Phasen überwunden werden. Seien es die immer konstruktiven, aber verständlicherweise gleichzeitig kontrovers geführten Erörterungen mit den Perso-

nalvertretungen, die insgesamt 167 Gespräche mit betroffenen Mitarbeitenden oder die Anlaufschwierigkeiten bei der Auslagerung.

Am Ende haben Mitarbeitende, Führungskräfte und Geschäftsleitung gemeinsam trotz aller Widerstände erfolgreich die Zielinie überschritten. So können alle zufrieden und gleichfalls stolz auf das Erreichte zurückblicken, auch wenn nicht jede und jeder aufgrund der eigenen Betroffenheit mit den Lösungen und Ergebnissen einverstanden war. Gleichzeitig kann die Bausparkasse aus dem Vertrauen auf ihre Leistungsfähigkeit Kraft ziehen für die neuen Herausforderungen, die vor ihr liegen. Nachfolgend werden die wesentlichen Maßnahmen, Meilensteine und Ergebnisse der vier Teilprojekte vorgestellt.

Marktfolgegeschäft fast komplett an LBS West ausgelagert

Teilprojekt 1 „Outsourcing“: Zentrale Zielstellung des Teilprojektes war es, wesentliche Teile des Marktfolgegeschäfts im Passivbereich auszulagern. Als Auslagerungspartner wurde hierzu die LBS West gefunden. Der Geschäftsbesorgungsvertrag (GBV) mit der LBS West, der auf fünf Jahre ausgelegt war und insgesamt zwölf Leistungsscheine umfasste, wurde Ende 2017 unterschrieben.

Im Dezember 2017 startete die Auslagerung von ersten Marktserviceaufgaben mit dem Leistungsschein „Zahlungsverkehr“. Mit den letzten Leistungsscheinen zu „Kundenservice“, „Lastschriften/Buchen“ und „Neuvertrag“ im Dezember 2018 waren die vertraglich fixierten Leistungen komplett outgesourct. Die Überwachung ging anschließend vollständig in die Linientätigkeit des Outsourcing-Teams, der Einheit Marktfolge und des Sourcing-Managements über (siehe Abbildung 1).

Das Outsourcing lief zu Beginn nicht störungsfrei, was aber bei einer für die LBS Hessen-Thüringen erstmalig so umfangreichen Auslagerung zu erwarten war. Die Prozesse mussten sich erst einmal „zurechtrücken“. Es hatten sich Arbeitsvorräte (Geschäftsvorfälle und Bearbeitungshinweise) bei dem Schwesterinstitut aufge-

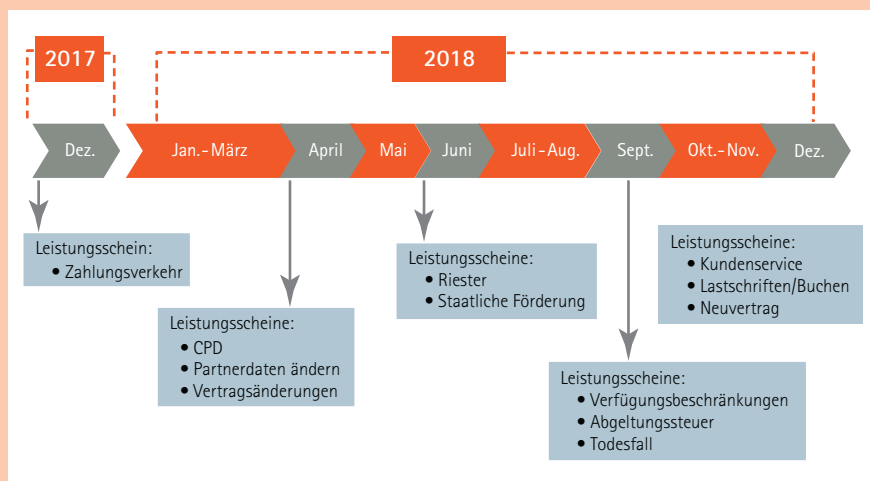
baut. Zur Rückführung der Rückstände wurden diverse Maßnahmen eingeleitet – unter anderem zusätzliche Mitarbeiterkapazitäten (MAK), die das Team „LBS-HT“ bei der LBS West unterstützten und Samstagsarbeit beim Dienstleister. Mitte Juli 2019 war nahezu alles auf einem Normallevel. Im Ergebnis ist somit heute fast das komplette Marktfolgegeschäft im Passivbereich der LBS Hessen-Thüringen an die LBS West ausgelagert und die hieraus angestrebten Synergien wurden vollständig gehoben. Der Geschäftsbesorgungsvertrag wurde inzwischen um weitere fünf Jahre verlängert.

Teilprojekt 2 „Geschäftsbetrieb/interne Prozesse“: Ziel des Teilprojekts war die erfolgreiche Umsetzung der in der Vertiefungsphase ermittelten Einsparpotenziale aus Leistungsverzicht und interner Prozessoptimierung in den jeweiligen Organisationseinheiten. Beispiele für Leistungsverzicht beziehungsweise Prozessoptimierung waren etwa im Vertriebsmanagement die Umstrukturierung des sogenannten Dekodienstes inklusive Schließung des eigenen Werbemittelagars zum 31. Dezember 2019 sowie die Implementierung einer Online-Plattform.

Ein weiterer wesentlicher Teilbaustein war die stärkere Automatisierung und Digitalisierung des Posteingangsprozesses. Die Einrichtung eines automatisierten Scan- und Verteilungsprozesses über Kofax wurde abgeschlossen. Die Maßnahme „Einreichung von digitaler Post durch Außendienst und Sparkassen“ befindet sich in der Ausrollphase in den einzelnen Sparkassen und wird planmäßig in diesem Jahr in der Linie umgesetzt werden. Auch durch die Verlagerung der Registrartätigkeiten an einen einzigen zentralen Standort in Erfurt und die papierlose Kreditsachbearbeitung konnten prozessuale Einsparungen gehoben werden. Die Digitalisierung der Bestandsakten wurde wesentlich vorangetrieben, wird die Bausparkasse jedoch auch über das Projektende hinaus begleiten. Mit insgesamt 34 Einzelmaßnahmen in den acht betroffenen Organisationseinheiten wurden bis zum 31. Dezember 2021 Einsparungen von knapp über 40 MAK prozessual realisiert. Es waren viele, oftmals auch kleinteilige Maßnahmen, die aber damit in der Summe letztlich die Hälfte zur Zielerreichung des gesamten Projekts beigetragen haben.

Teilprojekt 3 „Personal“: Die LBS Hessen-Thüringen hat das Zielfoto von 180 MAK – ausgehend von 260 MAK – planmäßig zum 31. Dezember 2021 inklusive der Schließung des Standorts Kassel erreicht. Die personellen Maßnahmen starteten in 2017 mit 167 Mitarbeiter-Erstgesprächen, die inner-

Abbildung 1: Zeitplan Auslagerungsmaßnahmen im Marktservice an die LBS West



Quelle: LBS Hessen-Thüringen

halb von zwei Monaten geführt wurden. Mit dabei waren auch die Kolleginnen und Kollegen des Helaba-Personalbereichs, die LBS-Führungskräfte sowie Vertreterinnen und Vertreter der örtlichen Personalräte. In den Gesprächen dokumentierten die Teilnehmenden die ersten individuellen Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der anschließenden Auswertung ging es darum, diese möglichst weitgehend mit den Unternehmensinteressen in Einklang zu bringen unter Beachtung der beiderseitigen Freiwilligkeit. Dieses Vorgehen ist rückblickend ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor.

Personalabbau ohne betriebsbedingte Kündigungen

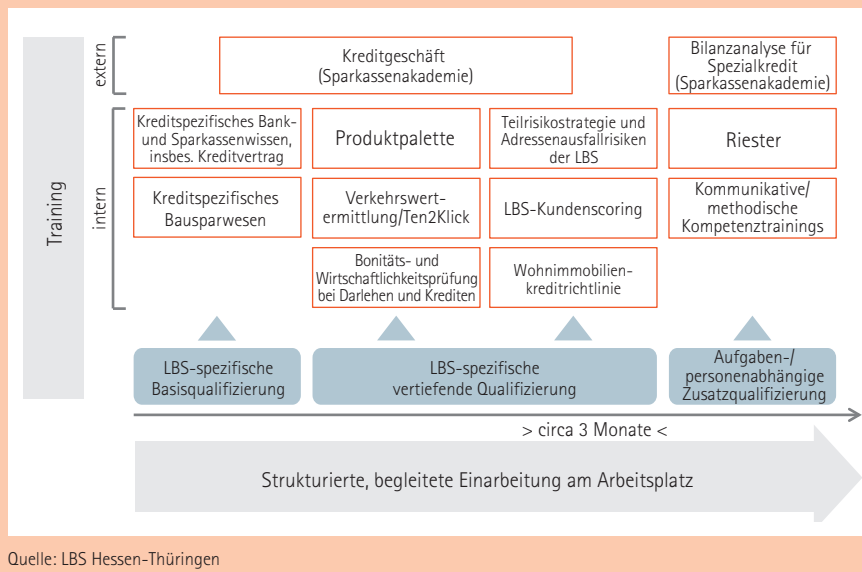
Weitere Schritte waren unter anderem: Durchführung der Bewerbungsgespräche und Besetzung der offenen Stellen, sukzessive Ermittlung der konkreten Renteneintrittsdaten und Nachfolgeplanung, passgenaue Umsetzung der Regelungen zum betrieblichen Vorruhestand (BVR), Ermittlung der betroffenen Beschäftigten ohne Position im Zielfoto und Konkretisierung des jeweiligen Planungsstandes, Austausch zu offenen Stellen in der Helaba und Gespräche mit der Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WIBank) – beides inklusive Ringtausch. Den Personalabbau von 80 MAK hat die Bausparkasse vollständig durch natürliche Fluktuation, individuelle Angebote und Vermittlung in die Helaba erreicht – ohne betriebsbedingte Kündigungen. Ein weiteres Ziel des Teilprojekts 3 war die Reduzierung von Personalkosten, was ebenfalls erreicht wurde und sich in der jährlichen Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) positiv niederschlägt.

Die Umsetzung der Maßnahmen – vor allem die Schließung des Standorts Kassel, der Personalabbau und der Leistungsverzicht – war für viele Mitarbeitende mit großen Veränderungen verbunden. In diesem herausfordernden Umfeld lag der Schlüssel zum Erfolg in einer offenen und transparenten Kommunikation zusammen mit der klaren Absicht aller Beteiligten, immer die für die Betroffenen bestmöglichen Lösungen zu finden. Ein weiterer Erfolgsfaktor lag in der Einbindung in die Helaba, die eine professionelle Unterstützung durch den Helaba-Personalbereich gewährleistet sowie für viele Beschäftigte neue Chancen innerhalb des Konzerns eröffnet hat.

Teilprojekt 4 „Changemanagement/Qualifizierung“: Beim Thema Changemanagement wurden unter anderem Workshops zur Führungskräfteentwicklung durchgeführt. So sollte die Changemanagement-Kompetenz auf individuell-persönlicher Ebene nachhaltig auf- und ausgebaut werden. Die Führungskräfte wurden darauf vorbereitet, schwierige Gespräche mit Mitarbeitenden zu führen und haben unter anderem gelernt, wie sie diese in Veränderungsprozessen besser begleiten können.

Mit diversen Tools, Gesprächsleitfäden und Coachings unterstützte die Helaba-Personalentwicklung die LBS-Führungsmannschaft. Außerdem gab es individuelle Maßnahmen für neue Führungskräfte sowie Team- und Qualifizierungsmaßnahmen für neu zusammengestellte Organisationseinheiten, ebenso spezifische Fachschulungen und Trainings für Mitarbeitende, die von Veränderungen betroffen waren. In einigen Fällen hat die LBS Hessen-Thüringen sogar komplette Ausbildungen – zum Beispiel an

Abbildung 2: Qualifizierungsprogramm für den LBS-Kreditservice



der Frankfurt School of Finance – vom Projektbudget bezahlt.

Qualifizierungsprogramm für den LBS-Kreditservice

Der größte Meilenstein im TP4 war das Qualifizierungsprogramm für den LBS-Kreditservice. 19 Mitarbeitende des LBS-Marktservices in Erfurt, deren Arbeitsplätze durch Auslagerung an die LBS West weggefallen sind, wurden ausgebildet und fit gemacht für alternative Stellen, die überwiegend von Kassel in die thüringische Landeshauptstadt verlagert wurden. Unter Einbindung des örtlichen Personalrats Erfurt konzipierten LBS-interne Referenten zusammen mit der Sparkassenakademie und der Personalentwicklung ein umfangreiches Schulungskonzept mit diversen Bausteinen.

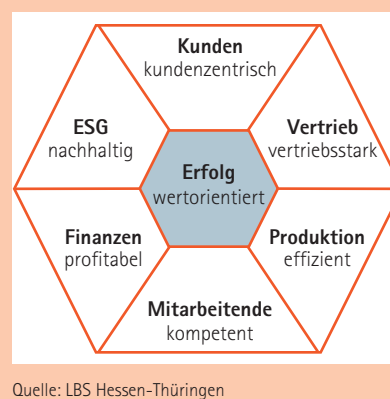
Ausgewählte Paten und erfahrene Mitarbeitende in Kassel unterstützten die neuen Kolleginnen und Kollegen im LBS-Kreditservice bei der Einarbeitung. Im Dezember 2018 fanden dann die Prüfungen durch die Sparkassenakademie Erfurt statt, im März 2019 waren alle Schulungsbausteine und die Einarbeitung „on the Job“ beendet sowie die LBS-Zertifikate überreicht. Mit Ende der Hospitationen der Teilnehmenden beim Vertrieb setzte die TP4-Leitung im Dezember 2019 einen Haken an das Qualifizierungskonzept. Obwohl das Qualifizierungsprogramm für den LBS-Kreditservice für alle Beteiligten absolutes Neuland war, wurde es dank des großen Engagements ein beachtlicher Erfolg. Bis zum Abschluss von LBS-EVOLution standen einzelne Kolleginnen und Kollegen vom Standort Kassel den neuen Kreditservice-Mitarbeitenden

mit Rat und Tat zur Seite – und das, obwohl sie alle von der Standortschließung und den Umstrukturierungen massiv betroffen waren (siehe Abbildung 2).

Im Projektverlauf ist zudem die Entwicklung eines Konzeptes zu agilen, fachbereichsübergreifenden Arbeitsformen in das Teilprojekt 4 aufgenommen worden. Der erste Baustein, an dem agiles Arbeiten getestet wurde, war das Scrum-Projekt Finmas. Finmas ist die Plattform der Sparkassen-Finanzgruppe zur Immobilienvermittlung. Seit 1. Juli 2020 hat die LBS Hessen-Thüringen den digitalen Finanzmarkt als zusätzlichen Vertriebskanal für das außerkollektive Kreditgeschäft erschlossen. Als Pilot für agiles Arbeiten innerhalb der LBS hat das Scrum-Projekt wertvolle Erkenntnisse für die Durchführung zukünftiger Projekte geliefert und wurde zum 31. Dezember 2020 beendet.

Die Umsetzung der Kommunikationsmatrix begleitete das Projekt LBS-EVOLution

Abbildung 3: Strategiebild 2025 der LBS Hessen-Thüringen



mit kontinuierlichen Informationen. Dafür gab es verschiedene Kanäle und Medien. Unter anderem berichtete die LBS-Geschäftsleitung regelmäßig zum Projektstatus an allen Standorten auf den Mitarbeitenden-Veranstaltungen – den LBS-Foren – und stand dort den Kolleginnen und Kollegen für Fragen, Diskussionen und Ideen zur Verfügung. Ergänzt wurde das Informationsangebot um die FAQ, Projektsteckbriefe, Präsentationen, Mitarbeiterinformationen et cetera im Intranet und mit der Rubrik „Aktuelles aus LBS-EVOLution“ in der Mitarbeiterzeitschrift „LBS intern“.

Mit dem erfolgreichen Abschluss des Projektes LBS-EVOLution wurde der wesentliche Grundstein gelegt, um die LBS Hessen-Thüringen wettbewerbsfähig und effizient aufzustellen. Gleichzeitig haben sich jedoch auch die Rahmenbedingungen verändert: Das noch einmal dramatisch zurückgegangene Zinsniveau und die aktuelle Covid-19-Pandemie erfordern es, dass sich die LBS Hessen-Thüringen nicht auf dem Erreichten ausruht, sondern neue Wege und Ansätze finden muss, um sich weiterzuentwickeln.

Nicht auf dem Erreichten ausruhen

Hierzu wurde von der Geschäftsleitung zusammen mit den direkt unterstellten Führungskräften ein neues LBS-Strategiebild 2025 entwickelt. Dieses zielt insbesondere auf eine nachhaltig erfolgreiche Positionierung der LBS Hessen-Thüringen und ein wertorientiertes Wachstum. Besonders in den Fokus rücken hierbei etwa die Stärkung des Vertriebs, die konsequente Digitalisierung von Kunden- und Vertriebsprozessen sowie die Nutzung von Marktchancen aus der Transformation zu einer klimaneutralen Wirtschaft.

Es kommen so viele Themen auf die LBS Hessen-Thüringen zu wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Social Media, Plattformgeschäft und so weiter, für die sich das Institut richtig aufstellen muss – erfolgreich und wertorientiert, kundenzentrisch, vertriebsstark, effizient, kompetent, profitabel und nachhaltig. Deshalb hat die Geschäftsleitung gemeinsam mit den Führungskräften das neue LBS-Strategiebild 2025 entwickelt mit einem einheitlichen Blick auf das, wo die Bausparkasse hinwill (siehe Abbildung 3). Zurzeit wird die Umsetzung konzipiert. Und alle arbeiten zusammen daran, dass sich die LBS Hessen-Thüringen zukunftsfähig hält und auf solidem Fundament wächst.