

Personal strategisch planen und umsetzen

Die Erträge bleiben weiterhin unter Druck und damit automatisch auch die Kosten. Personal wird reduziert, aber die Qualität muss steigen und sich verändern. Nur wer strategisch vorgeht, sichert nicht nur seine Existenz, sondern auch seine Zukunftsfähigkeit.

Strategisch planen = Qualität steigern

Vergleichswerte von Verbänden oder Beratern zeigen Ihnen derzeit nur noch die Entwicklung der nächsten 18 Monate. Bis 2023 müssen Sie vermutlich doppelt so viel Personal sparen.

Über die aktuellen Referenzwerte hinaus brauchen Sie also einen normativen Ansatz, der sich am Personalbudget und an der strategischen Bedeutung der Funktionen orientiert:

- ▶ Funktionen mit hoher Ertragsrelevanz und Hebelwirkung für Leistung und Qualität bleiben jenseits aktuell erklärbarer Einsparungen im normativen Teil der Planung möglichst konstant.
- ▶ Funktionen mittlerer Bedeutung werden über die aktuellen SOLL-Werte hinaus in dem Maße reduziert, wie es im Durchschnitt für das Gesamthaus notwendig ist, um das SOLL 2023 zu erreichen.
- ▶ Funktionen mit geringer Wertschöpfung bzw. Hebelwirkung werden überproportional so stark reduziert, dass der Verzicht auf Einsparungen bei den strategisch wichtigen Funktionen kompensiert und das Personalbudget eingehalten wird.

Meistens wird aber erst einmal Loyalität propagiert: „Jeder muss seinen Beitrag leisten.“ Das führt oft zur Methode Rasenmäher, die jede Strategie schwer beschädigt. Oder es heißt „den Vertrieb schützen, beim Stab sparen“. Das ist gut gemeint, aber strategisch nicht immer richtig. Im Vertrieb gibt es große Unterschiede bei der Wertschöpfung. Andererseits haben einige Steuerungs- und Unterstützungsfunktionen eine starke **Hebelwirkung für Effizienz und Leistung im gesamten Unternehmen**, die viel wertvoller ist als eigene Beiträge zum Sparen.

Wenn Sie diese Prinzipien in Ihrer Planung berücksichtigen, erreichen Sie nicht nur geringere Kosten, sondern auch mehr Leistungsfähigkeit. Wie diese Differenzierung wirken kann, zeigt das dieses Projektbeispiel:

MAK in Funktionen mit ...	IST 2019	SOLL 2021	2019 → 2021	SOLL 2023	2021 → 2023	2019 → 2023
hoher strategischer Bedeutung	321,4	327,6	+2%	323,4	-1%	+1%
mittlerer strategischer Bedeutung	137,6	117,5	-15%	108,2	-8%	-21%
geringer strategischer Bedeutung	315,9	254,4	-19%	195,8	-23%	-38%
Summe	774,9	699,5	-10%	627,4	-11%	-19%

Ihr Personalbudget 2023 sollte berücksichtigen, dass sich das **Verhältnis von Personal- und Sachkosten verschieben wird**. Wenn nur noch 40% Ihrer Kunden den persönlichen Service und nur noch 30% die Beratung nutzen (SC, 2014), dann **führen Sie de facto heute schon eine halbe Direktbank**. Vor allem die Budgets für Kommunikation und IT werden deshalb steigen. Natürlich müssen die Sachkosten sinken, aber wenn Sie zukunftsfähig bleiben wollen, werden Sie an manchen Stellen nicht nur aufs Sparen verzichten, sondern mehr investieren und beim Personalbudget kompensieren.

Steuerungsbedarf richtig einschätzen

Ein Großteil der Einsparungen kann durch die normalen Personalveränderungen realisiert werden. Trotzdem ist eine **aktive Steuerung des Personalabbaus unverzichtbar**:

▶ Die Guten gehen zuerst. Alle wissen das, aber wenige handeln danach. Die Planung setzt oft auf eine „normale“ Zunahme der Fluktuation. Aber wenn Sie Leistung und Qualität steigern wollen, ist die **Fluktuation definitiv kein gutes Instrument**. Sie verläuft ungesteuert und wenn die ersten Leistungs- oder Hoffnungsträger gehen, steigt die Nervosität. Die Kosten erhöhter Fluktuation sind eine der Ursachen dafür, dass die Ziele des Personalabbaus meistens nicht erreicht werden (DGFP, 2010).

▶ Banken und Sparkassen brauchen eine bessere Personalstruktur: 15% haben innerlich gekündigt, maximal 20% setzen sich voll ein (Gallup, 2013) und 56% sind bzgl. Digitalisierung „nicht zukunftsfähig“ (DSGV, 2016). **Einen Verlust bei den Engagierten können Sie sich nicht leisten!** Je mehr Sie den Abbau auf Low Performer konzentrieren, umso höher ist Ihr Gewinn bei der Produktivität (bis zu 20%; Gallup, 2013).

▶ Als Sparkasse oder VR-Bank sind Sie ein wichtiger Ausbilder in ihrer Region. Und Ihr Unternehmen muss darüber hinaus neue Mitarbeiter „atmen“, um dynamisch zu bleiben. Sie brauchen Raum für Einstellungen.

Ihr tatsächlicher Steuerungsbedarf ist also größer als die Zahlen zunächst suggerieren. Die Fluktuation erscheint bequem, ist aber definitiv kein gutes Instrument, wenn Sie Ihren Umbau richtig steuern wollen. Deshalb sollten Sie sie auch nicht unbewusst fördern, indem Sie die Dinge „erst einmal laufen lassen“. Eine Steuerung hin zu mehr Qualität und Leistung erfordert **von Anfang an** aktiven Abbau im Bereich der Low Performer, bei gering engagierten und wenig zukunftsfähigen Mitarbeitern. Keine schöne Aufgabe, aber eine notwendige.

Professionell umsetzen = Leistung und Engagement erhalten

Strategisch gut zu planen ist die halbe Miete, mehr aber auch nicht. Selbst wenn die Guten vorerst nicht gehen, die Art und Weise der Umsetzung des Personalabbaus entscheidet darüber, ob sie auch weiterhin Leistungsträger bleiben. Die Diagnose „pragmatischer“ Umsetzung ist ernüchternd. In der Summe verlieren viele Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber, das Vertrauen und das Engagement ihrer Mitarbeiter. Wenn Ihre Rechnung aufgehen soll, dann brauchen Sie ein **professionelles Trennungsmanagement**, das **alle Betroffenen** berücksichtigt, neben den Mitarbeitern, von denen Sie sich gerne trennen würden, auch

- ▶ die Führungskräfte, die den schwierigen Prozess so gut bewältigen müssen, dass sie auch nachher noch wirksam sind,
- ▶ die Bleibenden, die zukünftig Ihre Bank oder Sparkasse erfolgreich machen sollen und deren Motivation durch eine schwache Umsetzung schwer beschädigt werden kann,
- ▶ die Personaler, die die Qualität des Prozesses sicherstellen und kontrollieren müssen und
- ▶ das Top-Management, dessen Commitment und Glaubwürdigkeit der wichtigste Faktor in jedem kritischen Veränderungsprozess ist.

Professionelles Trennungsmanagement ist Kostenbremse und Risikomanagement in dem schwierigen Prozess, den Sie vor sich haben. Das sind die Erfolgsfaktoren:

- ▶ Konsequente Umsetzung eines geeigneten **Führungssystems**, egal ob Sie damit in 6 – 18 Monaten die Basis für eine leistungsbedingte Trennung schaffen wollen oder ob dieses Risiko wenig engagierte Mitarbeiter jetzt schon zu einer einvernehmlichen Trennung motivieren soll. Entscheidend sind Zielvereinbarungen mit plausibler Leistungsbandbreite, klares Feedback und ehrliche Beurteilung, eine strukturierte Korrekturvereinbarung und ggf. eine Anpassung der LOV. Ohne funktionierendes Führungssystem, ggf. auch erst im Aufbau, wird der Prozess jedenfalls kaum funktionieren.
- ▶ Ein faires Angebot für einvernehmliche Trennungen nach der Formel **Geld + Zeit + Beratung**:

Nur 17% aller Personalabbauprozesse sind ein voller Erfolg. Mehr als ein Drittel realisiert nur maximal die Hälfte der geplanten Effekte.

Die Bilanz „pragmatischer“ Umsetzung:

- ▶ Bis zu 20% Produktivitätsverlust
- ▶ Sinkende Arbeitsmoral in zwei Drittel der Fälle
- ▶ Hohe Kosten durch bis zu 9%-Punkte erhöhte Fluktuation
- ▶ Verringerte Veränderungsbereitschaft, auch bei Führungskräften
- ▶ Nur ein Drittel schafft die notwendige Steigerung der Mitarbeiterleistung
- ▶ Weniger als 20% erreichen eine bessere Qualifikationsstruktur

DGF 2010/2015, Capgemini 2005/2012, CIPD 2009

Angemessene Abfindung, großzügiger Vorlauf zum Ausscheiden mit früher Freistellung und Newplacement-Beratung. Arbeitszeitflexibilisierung, Sabbaticals u.ä. Elemente mit positivem Charakter ergänzen ein Paket, das die Individualität der Einzelfälle abdeckt.

▶ Ein **sauberes Verfahren zur Auswahl der anzusprechenden Mitarbeiter** und bzgl. der Low Performer eine wasserdichte Prüfung der Möglichkeiten. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Vor allem eine Trennung von Low Performern muss konsequent durchgezogen werden. Jeder Rückzieher hat erhebliche negative Wirkung auf die Leistungsträger.

▶ Die **Führungskräfte unterbreiten die Trennungsangebote** selbst. Sie werden dabei intensiv unterstützt durch eine saubere Argumentation für jeden einzelnen Fall und das Training eines effektiven Gesprächsablaufs. Die Delegation an Externe ist für regionale Unternehmen wie Sparkassen und VR-Banken ein No-Go.

▶ Die **Kommunikation** nach innen und außen ist klar und abgestimmt: Inhalt, Wording, Timing.

▶ Der gesamte Prozess ist sauber geplant und die einzelnen Schritte werden **im Detail vorbereitet**. Mangelhafte Vorbereitung ist der Hauptgrund für das häufige Scheitern sowohl einzelner Gespräche als auch des gesamten Personalabbaus.

▶ Die **Phase der Unsicherheit bleibt kurz**. Die Identifikation relevanter Mitarbeiter und die Trennungsgespräche erfolgen koordiniert in wenigen Wochen oder sogar nur Tagen.

Richten Sie Ihre Planung in einem kompakten Verfahren strategisch aus, setzen Sie Ihr Führungskonzept konsequent um und entwickeln Sie ein professionelles und faires Trennungsmanagement. So sichern Sie nicht nur die Existenz Ihrer Bank oder Sparkasse, sondern auch ihre Zukunftsfähigkeit. Viel Erfolg dabei!



Armin Ruppel

In 25 Jahren haben wir mehr als 150 Sparkassen und Banken betreut. **Wir beraten individuell, nicht industriell.**
armin.ruppel@pro-effects.de
www.pro-effects.de