

Mittelfristige Personalplanung: So können Sie vorgehen!

Die Erträge sind weiterhin unter Druck. Personal wird reduziert, aber die Qualität muss steigen und sich verändern. Wer strategisch plant, sichert Existenz, aber auch Zukunftsfähigkeit. Eine saubere Planung schafft die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung.

1 Personalbudget ermitteln

Prognoserechnungen liegen Ihnen vor. Leiten Sie daraus Ihr Personalbudget für Ihren Planungshorizont ab, z.B. 2025.

- ▶ Definieren Sie Ihr **Mindestergebnis 2025**. Beachten Sie, dass sich die Kreditrisiken nach oben normalisieren werden. Daraus ergeben sich die maximalen Verwaltungskosten 2025.
- ▶ Die **Kostenstruktur** wird sich verändern (Digitalisierung, Medialisierung Vertrieb, Outsourcing usw.). Anstelle der heutigen 63%, sollten Sie 2025 mit maximal **60% der Verwaltungskosten** fürs Personal planen.
- ▶ Prognostizieren Sie Ihr **Ertragsminimum**, das evtl. nach 2025 liegen wird. Sie sollten wissen, wie lange und wie stark etwa die Kosten auch nach 2025 noch sinken müssen. Das bringt mehr Konsequenz in Ihre Planung.

2 Personaldaten aufbereiten

- ▶ Definieren Sie 45 – 50 Funktionsgruppen, die eine **strategische Differenzierung** erlauben.
- ▶ Pro Funktionsgruppe ermitteln Sie die aktuellen MAK und den letzten Jahresdurchschnitt, Kosten gesamt und pro MAK. Die Kosten pro MAK brauchen Sie je Funktionsgruppe, weil sich alleine durch die **Veränderung der Qualitätsstruktur** die Kosten/MAK im Gesamthaus zusätzlich zu den Tarifsteigerungen um bis zu 5% erhöhen können. Diesen Effekt sollten Sie nicht übersehen!
- ▶ Optional ist ein Abgleich zwischen tariflichen SOLL-Kosten und IST-Kosten pro MAK für die einzelnen Funktionsgruppen.
- ▶ Auch pro Funktionsgruppe ermitteln Sie das **altersbedingte Ausscheiden** und die **Netto-Fluktuation** unter Berücksichtigung von Nachbesetzungen aus Qualitätsgründen der letzten 3 – 5 Jahre.
- ▶ Sortieren Sie die Funktionsgruppen so, dass Sie **Job Familien** erkennen, also Bereiche zwischen denen Sie Personalverlagerungen erwarten oder relativ leicht vornehmen können, um das Ausscheiden von Mitarbeitern für den Personalabbau zu nutzen.
- ▶ Legen Sie die erwartete **Tarifsteigerung** fest und prüfen Sie, in welchen Funktionsgruppen die tatsächliche Entwicklung abweichen könnte.

- ▶ Stellen Sie Ihre **sonstigen Personalkosten** (LOV, freiwillige Sozialleistungen usw.) zusammen und stimmen Sie damit die Gesamtkosten ab. Die direkten Kosten der Funktionsgruppen sollten 87 – 90% Ihrer Gesamtkosten erfassen.

3 Funktionen strategisch bewerten

- Über aktuelle Referenzwerte hinaus werden Sie vermutlich im gleichen Umfang weitere Einsparungen brauchen. Dieser **normative Teil der Planung** basiert auf der strategischen Bewertung der Funktionsgruppen.
- ▶ Funktionen mit hoher Ertragsrelevanz und Hebelwirkung für die Leistung und Qualität anderer Bereiche bleiben hier möglichst konstant.
- ▶ Funktionen mittlerer Bedeutung werden über die Referenzwerte hinaus so stark reduziert, wie es im Durchschnitt für das Gesamthaus notwendig ist, um das SOLL zu erreichen.
- ▶ Funktionen mit geringer Wertschöpfung bzw. Hebelwirkung werden überproportional so stark reduziert, dass der Verzicht auf Einsparungen bei den strategisch wichtigen Funktionen kompensiert wird.
- ▶ Stimmen Sie die strategische Bewertung ab, **bevor die Zahlen auf den Tisch kommen**. So vermeiden Sie die Tendenz, Bereiche durch eine hohe strategische Bedeutung vor notwendigen starken Einsparungen zu schützen. Diese Neigung besteht auch bei der Verteilung von Ressourcen auf Vorstandsebene.
- ▶ Dokumentieren Sie die Gründe für die Bewertungen. Sie werden sie später erklären müssen. Teilweise werden Sie Kosten-/Nutzenanalysen brauchen, um Investitionen zu begründen.

4 Personal-SOLL festlegen

- Die aktuellen Referenzwerte zeigen bestenfalls Ihr **Zwischenziel Ende 2023 oder Mitte 2024**. Darüber hinaus müssen Sie normativ mehr einsparen. Deshalb brauchen Sie keine aufwändigen Projekte zur Personalbemessung oder Beweise für die Gültigkeit von seriösen Referenzwerten.
- ▶ Referenzwerte werden oft über volumenbasierte Kriterien wie Kundenvolumen, Wertpapierumsatz usw. auf Ihre Betriebsgröße umgerechnet. Dabei sollten Sie die **relative Kaufkraft Ihres Marktgebietes** berücksichtigen. Da-

raus kann sich ein Unterschied beim Personal-SOLL von bis zu 5% ergeben. Bei 500 Mitarbeitern sind das 25 MAK!

► Referenzwerte sind Vergangenheitswerte. Viele Quellen liefern deshalb keinen **Input für sinnvolle Investitionen**. Nehmen Sie sich also die Freiheit, Vorgaben zu überschreiten oder neue Funktionen zu ergänzen, die in den Referenzwerten noch nicht berücksichtigt werden.

► Definieren Sie eine **explizite Investitionsreserve** für (neue) Funktionen, deren Wachstum Ihnen unsicher erscheint. So vermeiden Sie, dass Sie Kapazitäten, die Sie später doch brauchen, zu großzügig auf andere Bereiche verteilen, einfach weil es im Moment noch geht. Natürlich können Sie später umverteilen, denn Sie werden Ihre Planung regelmäßig aktualisieren. Aber wenn Sie jetzt eine mittelfristige Planung starten, sollten Sie auch die Karten auf den Tisch legen. Und: Investitionen sind keine „Geschenke“, sondern **an Erwartungen geknüpft**. Wenn Sie sie nicht sichtbar machen, werden Sie auch die Erwartungen nicht **explizit formulieren**. Deshalb werden die dann auch nicht erfüllt. Und das kann später ein Problem werden.

► Das Personal-SOLL muss **ohne zusätzliches Outsourcing** erreicht werden, es sei denn Sie haben das bei (1.) eingeplant.

► Das Personal-SOLL basiert auf dem Budget 2025. Deshalb ist es ein Jahresdurchschnittswert, kein Ziel per Ende 2025, sondern eher per **Mitte 2025**. Wenn Sie eine Aussage für Ende 2025 treffen wollen, dann müssen Sie die Werte passend zum voraussichtlichen Verlauf des Personalabbaus bis dahin weiter rechnen, so dass am Ende der Jahresdurchschnitt passt.

5 Steuerungsbedarf ermitteln

Hier geht es nicht nur ums Rechnen, sondern auch um Ihr **Bekenntnis zur Qualität** Ihrer Personalstruktur und Unternehmensentwicklung.

► Mit den Personaldaten (2.) haben Sie bereits die Fluktuation und das zu erwartende altersbedingte Ausscheiden ermittelt bzw. geschätzt.

► Ermitteln Sie zusätzlich für die letzten 3 – 5 Jahre **alle Arten quantitativer Personalveränderungen** wie Erhöhung bzw. Minderung der Arbeitszeit, Sonderurlaub, Elternzeit usw. Vor allem ist hier Ihre **Azubi-Planung** inkl. (neuer) Regeln für die Übernahme wichtig.

► Gut möglich, dass die „normalen“ Veränderungen Ihr Abbauziel weitgehend abdecken. Bedenken Sie jetzt aber auch, dass Sie stellenweise **ganz neue Qualitäten** brauchen, Abgänge, gleich welcher Art, oft aus Qualitätsgründen ersetzen müssen und auch ausreichend neues Personal „atmen“ müssen, um ein dynamisches Unternehmen zu bleiben. Sie brauchen weiterhin **Luft für Neueinstellungen**. Nur Wasser in

Bewegung bleibt auf Dauer sauber. So ist es auch mit Unternehmen.

► Im Ergebnis werden Sie vermutlich sehen, dass Sie den **Personalabbau auch aktiv steuern müssen**. Und wenn die Personalqualität steigen soll, dann muss das im Bereich der „Low Performer“ passieren. Man muss diesen Begriff nicht mögen. Die Aufgabe bleibt.

6 Umsetzung und Kommunikation planen

Dies ist die Schnittstelle zur Umsetzung, die wir hier nicht im Detail beleuchten. Vielleicht sind Sie so ertragsstark, dass Sie vorerst noch „für den Schubladen“ planen können. Ansonsten sollten Sie sofort die Eckpfeiler Ihres Change Managements planen.

► Die Realisierung der SOLL-Werte wird evtl. **strukturelle Anpassungen** erfordern. Die müssen Sie jetzt noch nicht klären, aber Sie sollten das von Anfang an kommunizieren und planen, wer wann die Themen angeht.

► Planen Sie im Detail die **Kommunikation der Ergebnisse**, zunächst an den Betriebs- oder Personalrat und die Führungskräfte, die nicht am Planungsprozess beteiligt waren, dann an die Mitarbeiter. Achten Sie darauf, dass Ihre Leute schnell **vom Grübeln zum Tun** kommen.

► Klären Sie, welche **Mitbestimmungsrechte** Sie beachten müssen (und welche nicht). Abhängig davon, ob und wie Sie aktiv steuern wollen oder müssen, ist das weniger klar als man denkt.

► Die Bedingungen Ihrer Personalarbeit werden sich vielleicht grundlegend ändern. Das erfordert nicht nur gute Kommunikation, sondern ein stimmiges **Change Management**.

► Falls Sie eine aktive Steuerung des Personalabbaus vorhaben, dann brauchen Sie eine detaillierte Planung dieses Prozesses als **professionelles Trennungsmanagement**.

► Bedenken Sie von Anfang an auch die **externe Kommunikation**, nicht nur wegen des Risikos des Durchsickerns von Informationen, sondern auch wegen der Chance und Notwendigkeit, Ihre Bank oder Sparkasse als starkes Unternehmen und **attraktiven Arbeitgeber** zu positionieren. Das wird sehr bald wichtig sein. Und es ist heute nicht mehr trivial.

Je nachdem, wie kompakt oder breit Sie die Beteiligung wählen, können Sie diesen Prozess in 6 – 8 Wochen umsetzen. Bewährt hat sich eine schrittweise Abstimmung in 3 – 4 Workshops inkl. Review. Viel Erfolg dabei!



Armin Ruppel

In 30 Jahren haben wir mehr als 150 Sparkassen und Banken betreut. **Wir beraten individuell, nicht industriell.**
armin.ruppel@pro-effects.de
www.pro-effects.de