

# Sparkasse Managermagazin

12. März 2018 - 07:30 | Personalumbau

## Getrennte Wege gehen

Anja Schauenburg

Niedrigzinsphase und Digitalisierung machen Sparkassen zu schaffen. Häuser fusionieren, Filialnetze werden ausgedünnt, Personal wird abgebaut. Dabei hängt die Zukunftsfähigkeit des Instituts davon ab, wie dieser Umbau gelingt.



Anja Schauenburg begleitet seit 16 Jahren  
Umbauprojekte bei Sparkassen, Banken und anderen  
Unternehmen - aktuell bei der HSH Nordbank.

(privat)

Immer mehr Filialen im ländlichen Raum und in dünner besiedelten Regionen schließen, weil sich der Betrieb für die Sparkassen nicht mehr rechnet. Während die privaten Banken ihr Personal vergangenes Jahr um rund zwei Prozent verringerten, reduzierten die Sparkassen ihre Mitarbeiterzahl um fast vier Prozent auf 224.700 Beschäftigte und damit am stärksten unter den Bankengruppen.

Niedrigzinsphase, fortschreitende Digitalisierung und neue Kundenbedürfnisse zwangen 2015 auch eine große Sparkasse im mitteldeutschen Raum zum Handeln. Ein Teil der Belegschaft hatte das Haus bereits durch natürliche Fluktuation verlassen, doch die Schrumpfkur musste weiter gehen: In den kommenden zwei Jahren sollten rund 400 Arbeitsplätze abgebaut werden, was etwa jedem fünften Job entsprach, und auch die Filialdichte sollte um ein Drittel reduziert werden. Ziel war zweierlei: Erstens rund 20 Prozent Kosten zu sparen und zweitens durch mehr Kundennähe, eine individuellere Ansprache und effizientere Abläufe für nachhaltiges Wachstum zu sorgen, um die Sparkasse erfolgreich in die Zukunft zu führen.

**Thema nicht tabuisieren**

"Wir wollten nicht den Fehler vieler anderer Institute machen, die die aktuell schwierige Lage ignorierten oder totschwiegen", erinnert sich Helmut Graser, Bereichsdirektor Personal der mitteldeutschen Sparkasse (*Name geändert*). "Mitarbeiter, Kunden und auch die Medien haben äußerst sensible Antennen und achten auf jedes noch so kleine Detail. Deshalb kam für uns nie in Frage, das Thema Personalabbau zu tabuisieren. Unser oberstes Gebot war, alle Beteiligten offen, ehrlich und zeitnah über die Neuerungen zu informieren."

Da die Zukunftsfähigkeit entscheidend davon abhing, wie der Umbau gelingt, entschied sich der Vorstand der Sparkasse, professionelle Hilfe hinzuzuziehen. Schließlich konnte jedes gesprochene Wort eines zu viel und jedes fehlende Wort eines zu wenig sein. Mitarbeiter, die nicht langfristig beschäftigt werden konnten, sollten aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz unterstützt werden, bleibenden Mitarbeitern eine Perspektive aufgezeigt und Führungskräfte intensiv auf ihre schwierige Rolle vorbereitet werden. Denn gerade in ländlichen Gebieten sind Kollegen eng miteinander verbunden und kennen sich oft seit der Kindheit. In solchen Fällen stehen die Kommunikationsfähigkeit und das Einfühlungsvermögen der Führungskräfte besonders auf dem Prüfstand.

## **Transparenz und Offenheit**

Ziel war es im ersten Schritt, alle Mitarbeiter schnell und umfassend über die Änderungen zu informieren und zwar im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung. Graser: "Wir wollten ein Zeichen setzen und uns nicht nur auf die bleibenden Mitarbeiter fokussieren. Selbstverständlich brauchten diese eine Vision und einen Motivationsschub. Aber als Sparkasse sind wir eng mit der Region und den Menschen verbunden; deshalb war es uns ein besonderes Anliegen, scheidende Mitarbeiter fair zu behandeln und sie anderweitig gut unterzubringen. Jahrelang hatten sie für ihre Sparkasse eingestanden."

Nach diesem ersten Treffen war es wichtig zu entscheiden, welche Mitarbeiter das Unternehmen verlassen mussten. Dafür reichte eine einfache Überprüfung des Personalbestands nicht - es galt, ein vollkommen neues Betriebsmodell zu etablieren mit veränderten Aufgaben. Filialen mussten geschlossen, zusammengelegt sowie als moderne Service- und Beratungspunkte aufgebaut werden. "Unsere Vision war, den Kunden ein einheitliches und qualitativ hochwertiges Erlebnis zu bieten. Ob beim Online- und Mobile Banking oder aber persönlich in den Zweigstellen, die Kundenansprache musste individueller sein. Dabei hatten wir aber auch die steigenden regulatorischen Anforderungen zu berücksichtigen", resümiert Bereichsdirektor Graser.

## **Liebgewonnene Routinen zerschlagen**

Aufgabe eines jeden Bereichs war es, ein Zielbild zu entwickeln anhand folgender Fragen: Ist es für unsere Kunden spürbar? Erreichen wir dadurch eine Steigerung der Beratungsqualität und der Kompetenz? Erfüllt es die gesetzlichen Rahmenbedingungen? Ist es effizient?

Grasers Fazit: "Allen Beteiligten war klar, für eine Neugestaltung müssen liebgewonnene Routinen zerschlagen und eingefahrene Wege verlassen werden - es gab keine Vorgaben, kein Antizipieren von vermeintlichen Lösungen, wir mussten alle Abläufe konsequent überprüfen und entschlacken. Dafür arbeiteten alle Abteilungen eng zusammen. Schlussendlich hatten wir Gewissheit, welche Aufgaben überflüssig waren und mit welchen Mitarbeitern wir über grundlegende Veränderungen sprechen mussten."

## **Führungskräfte aufbauen und unterstützen**

Nur wenn Führungskräfte verstehen, weshalb Veränderungen unabdingbar sind und überzeugt von deren Notwendigkeit sind, können sie auch Verantwortung übernehmen und Entscheidungen der Geschäftsführung klar weitergeben. Sie zu stärken und auf die kommenden Mitarbeitergespräche individuell vorzubereiten, war daher essenzieller Bestandteil des Krisenmanagements. Beispielsweise halfen erfahrene Experten Führungskräften, sich auf Entlassungsgespräche mental vorzubereiten und gaben ihnen wertvolle Tipps und Hinweise an die Hand, wie sie die Entscheidung wertschätzend und klar kommunizieren können.

"Vor dem Coaching hätte ich versucht, mich zu rechtfertigen, weshalb ich gerade diesen Mitarbeiter entlassen muss", erklärt Mareike Ronszka, Teamleiterin Steuerung Service Center. "Ich hätte Vergleiche zu anderen Kollegen angeführt und alles verklausuliert. Dem Mitarbeiter geholfen hätte ich so allerdings nicht. Mittlerweile weiß ich, es ist besser kurz anzusprechen, dass es bestimmte Kriterien gibt, die zu dieser Entscheidung geführt haben, sie aber nicht weiter auszuführen. Floskeln und Entschuldigen helfen niemandem."

## **Eine sozialverträgliche Lösung finden**

Dementsprechend praktisch orientiert sollte auch die Unterstützung der gehenden Mitarbeiter ausfallen: Es galt, ihnen eine umfassende Beratung zukommen zu lassen, welche Möglichkeiten sie auf dem Arbeitsmarkt haben - von einem Job- über einen Branchenwechsel bis hin zur Selbstständigkeit. Welche Kompetenzen und Fähigkeiten haben sie? Wo können sie diese gegebenenfalls außerhalb der Bankenbranche gewinnbringend einsetzen? Wie sehen zeitgemäße Bewerbungsunterlagen aus? Wie "verkaufen" sie sich richtig? Welche Bewerbungsstrategie ist die richtige? Den Mitarbeitern sollte jede Möglichkeit gegeben werden, sich beruflich neu zu orientieren und Vorstellungsgespräche wahrzunehmen.

"Weshalb unsere Umstrukturierung erfolgreich war? Ich schätze, weil alle Beteiligten eng und konstruktiv zusammengearbeitet haben", fasst Helmut Graser das Projekt zusammen. "Mitarbeiter, Führungskräfte, Vorstand, Betriebsrat, externe Experten. Und so unangenehm es für alle auch war, wir haben das Beste daraus gemacht und sind immer offen und ehrlich miteinander umgegangen. Es waren schließlich die Rahmenbedingungen, die uns zu diesem Schritt bewegt hatten."

Fazit: Einen Teil der 400 abzubauenen Arbeitsplätze konnte die mitteldeutsche Sparkasse zusätzlich durch "sanften Abbau" auffangen: Beispielsweise wurde einigen Mitarbeitern der Wunsch nach einer Arbeitszeitreduzierung genehmigt oder aber Sonderurlaub gewährt für einen längeren Auslandsaufenthalt, einen befristeten Ausstieg für Weiterbildung oder aber die Pflege von Angehörigen.

Aufgrund der Umstrukturierung gelang es der Sparkasse, die Kosten erheblich zu senken. Auch aktuelle Kundenbefragungen bestätigen den schlankeren Kurs: 90 Prozent sind "sehr zufrieden" oder "zufrieden" mit dem Leistungsspektrum. Besonders hervorgehoben wurde die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Kundenberatern, die sich mehr Zeit nehmen, um die Anliegen, Wünsche und Ziele der Kunden kennenzulernen, zu besprechen und individuelle Lösungen vorzuschlagen.

*Zur Autorin: Anja Schauenburg ist Geschäftsführerin von "Schauenburg / Die Personalumbauer". Seit über 16 Jahren begleitet sie mit ihren Kollegen Umbauprojekte bei Sparkassen, Banken und anderen Unternehmen - aktuell bei der HSH Nordbank.*



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online