

Professionelle Personalarbeit verlangt eine ganzheitliche

# Personalabbau

Personalabbau sollte stets Ultima Ratio des HR-Managements sein. Im Zuge von Fusionen und Übernahmen kann diese Problematik jedoch schnell auf die Tagesordnung gelangen. In der Vergangenheit standen dabei vor allem jene Mitarbeiter im Vordergrund, von denen sich Unternehmen trennen wollten. Allmählich wird deutlich, dass professioneller Personalabbau auch die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter berücksichtigen muss. Mit dieser ganzheitlichen Herangehensweise befassen sich die Autoren, die umfangreiche Restrukturierungsprojekte in der HVB Akademie, in der HypoVereinsbank AG selbst und in der von der HypoVereinsbank AG abgespalteten Hypo Real Estate Bank AG begleitet haben.

Personalabbau ist für alle Beteiligten ein schwieriger Prozess. Im Bankenbereich ist diese Situation relativ neu, besonders dann, wenn es um das Realisieren größerer Abbauzahlen geht. Die HypoVereinsbank und die Hypo Real Estate Bank AG haben in den letzten zwei Jahren einen derartigen Prozess offensiv gestaltet. Die HypoVereinsbank ist jetzt in der Tochter Vereins- und Westbank dabei, im Rahmen von deren Vollintegration 13 Prozent der Stellen vor allem in den zentralen Funktionen abzubauen.

Neben einer umsichtigen Planung und transparenten Durchführung ist für den Erfolg einer Umstrukturierung wichtig, dass die Rahmenbedingungen für alle Beteiligten optimal gestaltet werden. Im Wesentlichen gilt es zunächst, Abbauziele so wie geplant zu erreichen und den Prozess so schnell wie möglich abzuschließen. Klarheit und Transparenz sind Grundvoraussetzungen für Orientierung, und nichts lähmt Motivation und Aktivität so sehr wie Unsicherheit und Unklarheit. Dies gilt bekanntlich für alle Beteiligten.

Bei Personalabbau hat sich die Personalarbeit in der Vergangenheit sehr stark auf jene konzentriert, von denen sich ein Unternehmen trennen will. Das ist verständlich und sicher auch richtig. Doch weil es letztlich das Ziel ist, in Zukunft erfolgreich am Markt zu agieren, sind in den letzten Jahren die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter als weitere Zielgruppe in den Blick gerückt. Personalmanagement und -entwicklung richten ihre Aufmerksamkeit zunehmend auch auf die Befindlichkeiten der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter und deren Perspektiven. Diese Mitarbeiter wurden in der

Vergangenheit als vermeintliche ‚Gewinner‘ schnell aus dem Blick verloren. Zwar behalten sie weiterhin ihren Arbeitsplatz, aber das Risiko, die eigene Stelle unter Umständen zu verlieren, beschäftigt auch diese Mitarbeiter.

Das wirft fast zwangsläufig die Frage auf, wie es in Zukunft weitergehen wird. Entsprechend sind bei Personalabbauprozessen gelegentlich auch skeptische Stimmen zu hören, die fragen: „Wer ist eigentlich besser dran: die, die bleiben, oder die, die gehen müssen?“. Und es bleibt die Frage, ob der Turn-around zu schaffen ist. In welcher Art und Weise der Abbauprozess vollzogen wird, mit welchem Menschenbild und in welcher Haltung vonseiten des Unternehmens, entscheidet in erheblichem Maße auch über die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter.

## Angebote zur Unterstützung

Zur Milderung der negativen Begleitumstände von Umstrukturierungen kann die Personalentwicklung einen bedeutenden Beitrag leisten. Allein die Gestaltung des Abbauprozesses erfordert Wissen über Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement sowie Sensibilität dafür, wie Mitarbeiter derartige





Dr. Christoph Hindel ist Leiter der Personalentwicklung bei der Hypo Real Estate Bank AG in München.



Bernd Ratzke ist Leiter der HVB Akademie, des internen Entwicklungs- und Trainingscenters der HypoVereinsbank AG in München, und begleitet insbesondere Führungskräfte bei Integrations- und Veränderungsprozessen wie derzeit bei der Vereins- und Westbank in Hamburg.

Herangehensweise an Maßnahmen zum Personalabbau

# als Change-Projekt



Mit der vollständigen Integration der Vereins- und Westbank in die HypoVereinsbank werden 13 Prozent der Stellen abgebaut. Foto: Kassenhalle der Vereins- und Westbank in Hamburg.

Situationen erleben. So gilt es beispielsweise, Führungskräfte auf ihre Rolle in diesem Prozess vorzubereiten. Dazu brauchen sie sowohl Informationen über Zielsetzung, Gründe, arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und Zeitplanung als auch Hilfestellung zum Einsatz von Unterstützungsangeboten und den Umgang mit den verbleibenden Mitarbeitern.

Im Zuge der von uns begleiteten Restrukturierungsprozesse haben wir zusammen mit den Personalbetreuern, Arbeitsrechtlern und Linienverantwortlichen Tagesworkshops geplant und durchgeführt. Inhalte eines solchen Workshops sind sowohl fachliche Informationen als auch der Austausch über Befindlichkeiten bei Mitarbeitern, aber auch bei den Führungskräften, die zum Großteil bisher – zumindest im Bankenbereich – selten Trennungsgespräche zu führen hatten. Das Besprechen und Trainieren derartiger Gespräche ist Bestandteil der Workshops und wird von den Führungskräften als äußerst wertvoll empfunden.

**Führungskräftebildung** Das Modell für den Workshop „Professionelles Kapazitäts- und Ressourcenmanagement“, mit dem Führungskräfte für den Abbauprozess geschult werden, sieht beispielsweise so aus:

1. Einleitung (Ausgangssituation, vertiefende Informationen, Verantwortung und Rolle der Führungskräfte im Prozess, Ziele und Zweck des Workshops), Informationen aus dem Projekt (insbes. Projektorganisation),
2. Zeitplan für den Gesamtprozess und Aktivitäten, Interessenausgleich,
3. Zwei-Stufen-Modell (Festlegung der Gespräche, Diskussions- und Fragerunde),



4. Erarbeitung der Storyline (Was kommunizieren wir an die Mitarbeiter insgesamt?), Betriebs- und Unternehmensversammlungen, Vorbereitung auf Gesprächsführung im Einzelgespräch,
5. Gruppenarbeit (Was ist wichtig in Trennungsgesprächen? Welche Argumente sind wichtig, mit welchen Reaktionen ist zu rechnen, was löst das aus?),
6. Festhalten der Erkenntnisse aus den Gesprächsübungen (im Plenum) und Ergänzung durch die Frage: Was mache ich mit den verbleibenden Mitarbeitern meiner Einheit, mit denen ich die Zukunft gestalten will?,
7. Abschlussrunde (offene Fragen, verbindliche Vereinbarungen, weitere Supportmöglichkeiten, Ansprechpartner, Feedbackrunde (Blitzlicht)).

Neben der Teilnahme an diesem Workshop besteht auch die Möglichkeit, die Führungskräfte einzeln zu coachen und auch bei schwierigen Gesprächen dabei zu sein. Für vom Personalabbau betroffene Mitarbeiter spielt die Gesprächsbereitschaft der Personalverantwortlichen eine große Rolle.

**Seminar für ausscheidende Mitarbeiter** Speziell für die Mitarbeiter, bei denen konkret und definitiv eine Trennung bevorstand, haben wir in der Hypo Vereinsbank zusätzlich das Seminar „Fit in Bewerbung“ durchgeführt – ein zweitägiges Seminar zur Standortbestimmung, zur Klärung eigener Stärken und Schwächen und möglicher Zielpositionen.

Am ersten Tag der Veranstaltung „Fit in Bewerbung“ erstellen die Teilnehmer ihr persönliches Profil, indem sie sich fragen: Was habe ich bisher gemacht? Welche Erfolge hatte ich in meinem bisherigen Berufsleben? Was sind meine Stärken? Welche Alternativen sind für mich denkbar und realisierbar? Welche Möglichkeiten gibt es, eine neue Tätigkeit zu finden? Mit welcher inneren Einstellung bewerbe ich mich?

Am zweiten Tag steht im Mittelpunkt, wie und wo man sich richtig bewirbt, und vor allem, wie das im Seminar Erarbeitete optimal im Bewerbungsgespräch umgesetzt werden kann. Dazu werden entsprechende Fragen (Welche Fragen erwarten mich als Bewerber, und wie kann ich sie beantworten? Was muss der Interviewer von mir wissen, um sich für mich zu entscheiden?) bearbeitet. Als Vorbereitung auf die zwei Tage wird jeder aufgefordert, eine eigene Bewerbungsmappe zusammenzustellen. An einem weiteren Seminartag nach zirka vier bis sechs Wochen hat die Gruppe die Möglichkeit, sich über in der Zwischenzeit gewonnene Erfahrungen auszutauschen. Darüber hinaus werden spezifische Themen der Gruppe vertieft. Außerdem ist ein halber Tag für ein individuelles Coaching durch einen der Trainer für jeden Teilnehmer eingeplant.

Diese Seminare wurden gemeinsam mit der group-eigenen Personalvermittlung HVB Profil durchgeführt, die große Erfahrung auf diesem Gebiet mitbringt. Die Trainer der HVB Akademie haben sich schwerpunktmäßig auf das Führen von Bewerbungsgesprächen konzentriert. Von 200 Teilnehmern hat inzwischen (August 2004) zirka ein Drittel eine neue Arbeit gefunden. Den Teilnehmern war es wichtig, dass das Unternehmen eine derartige Unterstützung leistet. Ein fairer und durch Wertschätzung geprägter Umgang ist unabdingbare Voraussetzung für ein Gelingen dieses Prozesses.

**Workshop für verbleibende Mitarbeiter** Um Klärung, Klarheit und Transparenz auch für diese Mitarbeiter zu erreichen, haben wir speziell in der Hypo Real Estate Bank AG zusammen mit den Führungskräften in allen betroffenen Einheiten Teamworkshops vorbereitet und durchgeführt (Wo geht es hin mit dem Unternehmen, was ist unsere Rolle dabei, und was sind teamspezifische Themen?). Wir haben festgestellt, dass dies ein wichtiger Bestandteil des Change-Prozesses war. Ein solcher Prozess ist immer mit Abschiednehmen, Würdigen des Bisherigen und Neuanfang verbunden. Dabei gibt es eine Zeitspanne, in der das Neue erst allmählich Gestalt annimmt. Sie muss ausgehalten und für alle Beteiligten konstruktiv gestaltet werden. Das ist zweifellos eine neue Herausforderung für Führungskräfte.

Die angebotenen Teamworkshops hatten zwei inhaltliche Schwerpunkte. Zum einen ging es um die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens und zum anderen um die konkrete Situation des Teams, da ja die meisten Teams neu zusammengestellt wurden. Konkret wurde in Gruppen erarbeitet, was zurzeit jeweils gut beziehungsweise schlecht läuft, dann wurden daraus konkrete Lösungsvorschläge entwickelt, anschließend haben die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern die Ziele der jeweiligen Einheit im Kontext des neuen Unternehmens abgeglichen und bestärkt (somit Orientierung gegeben). Ganz wichtig war im Rahmen der Teamveranstaltung eine Diskussion über den Umgang mit Unsicherheit, wobei es weniger darum ging, konkrete Lösungen anzubieten, als generell eine Diskussionsplattform für dieses Tabuthema zu erhalten.

Ein weiteres wichtiges Thema war die Zusammenarbeit im Team. Diese wurde in spielerischer Form thematisiert, wodurch sehr anschaulich wurde, wie die Rollen im Team verteilt sind und wie das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist. Dieses Vorgehen erleichterte die anschließende Aufarbeitung im Team. Zum Abschluss wurde jeweils besprochen, wie die erarbeiteten Ergebnisse im konkreten Arbeitsalltag umgesetzt werden können.

### Ausblick und Perspektiven

Aus dem Feedback haben wir eine generell sehr positive Resonanz zu den Teamworkshops erhalten. Die Mitarbeiter haben erlebt, dass sie wieder im Mittelpunkt stehen. Die im Vorfeld der Workshops eher verhaltene bis pessimistische Einstellung gegenüber Workshops dieser Art wandelte sich in deutlich positives Feedback. Es wurden konkrete Angebote zur Einbindung von Mitarbeitern in laufende strategische Projekte erarbeitet, die zu stärkerer Vernetzung und zur Verringerung von Informationsdefiziten führen. Generell kann gesagt werden, dass die Motivation der Mitarbeiter in einem weiterhin schwierigen Umfeld erheblich gesteigert wurde.

Damit diese positive Entwicklung von Dauer ist, müssen die Erkenntnisse aus den Workshops auch der Bereichs- und Geschäftsleitung vermittelt und dort ernst genommen werden, was wiederum ein wichtiges Vertrauenssignal für die Mannschaft ist. Zum anderen ist eine Begleitung der erarbeiteten Ergebnisse sinnvoll, damit aus einmaliger Erkenntnis im Workshop ein fortlaufender Prozess entsteht. Es hat sich auch gezeigt, dass die direkte Einbindung der Bereichs- und Geschäftsleitung in die Workshops, zum Beispiel in Form einer von den Teilnehmern vorbereiteten Frage- und Antwortrunde, den Transport wichtiger Themen und somit auch deren nachhaltige Bearbeitung beschleunigt.

### Summary

#### Managing Personnel Cuts

Personnel cuts should always be the last resort of human relations management. In the course of mergers and takeovers, this problem often appears. During the last years HypoVereinsbank cut 2,800 jobs within its organization. Currently 562 jobs are being eliminated as part of the integration of Vereins- und Westbank into HypoVereinsbank. The authors describe this process of personnel reduction from the perspective of those who have designed and implemented it. During an interview, one of the authors (Bernd Ratzke) discussed with Silke Wolf (responsible in the HR area of HypoVereinsbank AG for the contact between employees representatives and for negotiations with the works council) the principles and rules for extensive staff cuts. The contribution makes it clear that professional staff reduction should be guided to a large extent by taking into account the remaining employees, and by making clarity a priority and by demonstrating employee appreciation.

## „Stets konsequent und wertschätzend bleiben“

Im vergangenen Jahr hat die HypoVereinsbank allein in der AG 2 800 Stellen abgebaut. Zurzeit wird der Abbau von 562 Stellen im Zuge der Integration der Vereins- und Westbank in die HypoVereinsbank abgewickelt. Silke Wolf erklärt, wie dieser Prozess geplant wurde und durchgeführt wird.

? *Frau Wolf, in der Presse ist wenig über den Personalabbau, der mit der Integration der Vereins- und Westbank in die HypoVereinsbank AG einhergeht, zu lesen. Wie lässt sich ein solcher Prozess so lautlos gestalten?*

SILKE WOLF: Wichtig sind eine professionelle Vorbereitung sowie ein klarer, eindeutiger und schneller Prozess, definierte Spielregeln und die Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeitervertretungen von Anfang an.

? *Wie sehen diese Spielregeln konkret aus?*

WOLF: Es gibt klare Schrittfolgen, die in einem derartigen Prozess zu berücksichtigen sind. Zunächst einmal wird Personalabbau ja nicht um des Abbaus willen betrieben, sondern um mit den verbleibenden Mitarbeitern ein bestimmtes Geschäftsmodell erfolgreicher als vorher zu betreiben. Deshalb ist in einem ersten Schritt die neue Zielorganisation festzulegen. Es ist zu definieren, welche Aufgaben an welchen Stellen mit welcher Kapazität künftig zu erledigen sind.

### Wegfall zahlreicher Stellen

Bei der anstehenden Vollintegration der Vereins- und Westbank bedeutet dies zum Beispiel eine komplette Umgestaltung der Zentrale in Hamburg und den Wegfall zahlreicher Stellen, weil viele dieser Positionen sonst künftig doppelt vorhanden wären. Danach steht das rechnerische Abbauziel pro Betrieb und Bereich beziehungsweise Abteilung fest. Das ist aber nur die eine Betrachtungsweise. Denn zum Dritten gilt es, sich mit den so genannten Tätigkeitsvergleichsgruppen und dem Thema Sozialauswahl auseinander zu setzen.

? *Worum geht es dabei konkret?*

WOLF: Nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist der Betrieb zunächst die Einheit, die betrachtet werden muss. Ein Betrieb im Bankenbereich kann zum Beispiel ein Geschäftsbereich mit verschiedenen Niederlassungen und Filialen sein. Gehen wir zum Beispiel davon aus, dass wir in einem Geschäftsbereich



Silke Wolf ist im HR-Bereich der HypoVereinsbank AG in München für den Kontakt zu den Mitarbeitervertretungen und für Verhandlungen mit dem Betriebsrat verantwortlich, zudem ist sie Mitglied des Leitungsteams des HR-Bereiches.

15 Niederlassungen und 60 Filialen haben. Der Einfachheit halber nehmen wir weiter an, dass dort Niederlassungs- und Filialleiter, Firmenkundenbetreuer, Privatkundenbetreuer, Servicemitarbeiter, Assistenzkräfte und Vertriebsunterstützer beschäftigt sind.

Diese Mitarbeiter werden in so genannten Tätigkeitsvergleichsgruppen zusammengeführt, das heißt, es werden die Stellen in einer Gruppe zusammengefasst, die von ihrer Aufgabenstellung und den Tätigkeiten her vergleichbar sind. Vergleichbar heißt auch, dass Mitarbeiter innerhalb von drei bis sechs Monaten in der Lage sind, diese Aufgaben nach entsprechender Qualifizierung und Einarbeitung zu übernehmen.

*? Was hat das jetzt mit der Sozialauswahl zu tun?*

WOLF: Nach dem Kündigungsschutzgesetz sind bestimmte Mitarbeiter mehr oder weniger geschützt. Es geht dabei um Fragen der Betriebszugehörigkeit, des Alters, der Unterhaltsverpflichtungen und der Schwerbehinderung. Wir beziehen als weitere Kriterien Familienstand, Funktion als Alleinerziehender, pflegebedürftige oder arbeitslose Angehörige und gesundheitliche Beeinträchtigung mit ein.

### Höherer Schutz im Alter

Man kann sagen, dass die Mitarbeiter mit langen Betriebszugehörigkeiten und höherem Alter in der Regel deutlich stärker vor Kündigungen geschützt sind als jüngere Mitarbeiter, die natürlich noch nicht eine so lange Betriebszugehörigkeit vorweisen können. Das lässt sich gut an einem Punkteschema darstellen, das auf eine Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts zurückgeht.

*? Wie genau wirken sich die nach diesem Schema ermittelten Punkte aus?*

WOLF: Sie werden mit Tätigkeitsvergleichsgruppen und der Sozialauswahl zusammengeführt. Zum Beispiel sind alle Firmenkundenbetreuer eines Betriebes in einer Tätigkeitsvergleichsgruppe. Innerhalb dieser Gruppe gibt es dann entsprechend der Sozialpunkte eine Reihenfolge der Mitarbeiter; die mit hohen Punktwerten sind stärker geschützt als die mit niedrigen Punktwerten. Sind jetzt zum Beispiel zehn Prozent bei den Firmenkundenbetreuern abzubauen, sind von den 60 Firmenkundenbetreuern sechs abzubauen. Es trifft dann die letzten sechs in dieser Liste.

*? Was aber ist, wenn gerade diese Mitarbeiter zum Beispiel als Trainees den Nachwuchs sichern sollen oder jemand dabei ist, der ganz neu in der Firma, aber mit einem großen Kundenstamm ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist? Diese Mitarbeiter würden bei der Sozialauswahl aufgrund kurzer Betriebszugehörigkeit und wenigen Punkten rausfallen!*

WOLF: Es gibt die Möglichkeit, einen kleinen Prozentsatz an Mitarbeitern als unverzichtbar zu erklären. Das ist

rechtlich ein eher schwieriger Punkt. Wir gehen von einem Anteil von maximal zehn Prozent der Mitarbeiter aus, die davon betroffen sind. Um diese Mitarbeiter zu ermitteln, haben wir in unseren Abbauprozessen zum Beispiel eine Abfrage unter den Führungskräften durchgeführt, wen sie für unverzichtbar halten.

### Begründungen juristisch prüfen

Die Begründungen wurden sorgfältig auf juristische Haltbarkeit überprüft. Weiter haben wir eine eigene Tätigkeitsvergleichsgruppe für Trainees gebildet, damit diese überhaupt eine Chance haben, nicht von vornherein herauszufallen. Kein Unternehmen kann es sich leisten, auf junge Nachwuchskräfte zu verzichten. Sie garantieren neue Impulse und Erneuerung in einem Unternehmen.

*? All dies klingt eher nach umfangreichen Kündigungswellen und zahlreichen Gerichtsprozessen als nach einem lautlosen Personalabbau...*

WOLF: Entscheidend ist letztlich, in der Belegschaft deutlich zu machen, dass man bereit und darauf vorbereitet ist, betriebsbedingt zu kündigen, wenn das definierte Abbauziel nicht mit anderen, sozialverträglicheren Maßnahmen erreicht wird. Insbesondere die Führungskräfte wollen aber betriebsbedingte Kündigungen vermeiden, weil sie dabei eher die falschen Mitarbeiter verlieren würden, und entwickeln daher viel Energie, um andere sozialverträglichere Beendigungsvereinbarungen mit von ihnen ausgewählten Mitarbeitern zu treffen.

*? Was sind zum Beispiel sozialverträgliche Maßnahmen?*

WOLF: Es gibt bei uns eine so genannte Toolbox, die alle Maßnahmen enthält, die zunächst in Betracht kommen sollten. Hier sind alle bekannten Möglichkeiten dabei wie etwa Versetzung, Freistellung nach der Elternzeit, Altersteilzeit und Vorruhestand, aber auch andere Lösungen wie zum Beispiel Verkürzung der Arbeitszeit, Sabbatical und weitere Maßnahmen.

Darüber hinaus haben wir unserem Abbauprozess eine so genannte Freiwilligen-Phase vorgeschaltet, in der Mitarbeiter der Bank die Vertragsaufhebung gegen Zahlung der Abfindung nach einem Sozialplan anbieten konnten. Hier waren im Wesentlichen Mitarbeiter angesprochen, bei denen ein Ausscheiden in die persönliche Lebensplanung passte oder die eine Abfindung bevorzugten. Die Bank hat sich nachhaltig die Entscheidung über das Zustandekommen des Aufhebungsvertrags vorbehalten. Die HVB-Toolbox wird in vielen Fällen passende Lösungen für Mitarbeiter mit unterschiedlichen Präferenzen und Lebenslagen ermöglichen.

*? Frau Wolf, vielen Dank für das Gespräch!*

Das Gespräch führte Bernd Ratzke.