



Personalumbau mit Augenmaß

Diese Fallen lauern bei der internen und externen Kommunikation

Banken und Sparkassen müssen sich effizienter aufstellen, um den vielfältigen Herausforderungen zu begegnen. Nach wie vor stellen die Personalkosten mit ca. 60% Anteil am Verwaltungsaufwand den größten Stellhebel dar.

Je nach betriebswirtschaftlicher Ausgangssituation wählen die Institute unterschiedlich „konsequente“ Wege (vgl. https://www.innovent-consult.de/fileadmin/180412_Kostenmgt.pdf). Angesichts der tiefen Spuren, welche die Negativzinspolitik hinterlässt, sehen sich aber immer mehr Häuser gezwungen, eher disruptive Ansätze zu fahren. Aber auch bei (vermeintlich) „sanfterem“ Vorgehen lauern vielfach unterschätzte Gefahren. Oft fehlt die Einbindung in ein Change Management-Konzept zur aktiven Steuerung des Veränderungsprozesses mit dem Ziel einer weitgehenden Minimierung von Reibungsverlusten, die aus Irritationen, Verlustängsten und Demotivation, usw. resultieren.

Einige ausgewählte Schlagzeilen der jüngeren Vergangenheit illustrieren, dass sich Nachrichten über „Personalabbau“ schnell verbreiten und Kostensenkungsprojekte oftmals mit erheblichen Reputationsrisiken verbunden sind:

- „Sparkasse [...] startet massiven Stellenabbau und will Belegschaft wegen fortschreitender Digitalisierung um ein Fünftel reduzieren“
- „Aufhebungsverträge mit miserablen Konditionen und soziale Isolation in der eigenen Firma: Die Kreissparkasse [...] setzt ihre Mitarbeiter mit absurden Maßnahmen unter Druck – so zumindest Vorwürfe aus der Belegschaft“
- „Verunsicherungen innerhalb der Belegschaft verständlich. Vorwurf: Einsparungen auf Kosten der Mitarbeiter“
- „Sparkassen entledigen sich alter Mitarbeiter – offenbar auf Kosten der Steuerzahler“

Neben klassischer Medienberichterstattung offline und online treten Socialmedia-Kanäle und Bewertungsportale wie kununu. Hier können frustrierte Mitarbeiter ihre Meinung in der Regel ebenso anonym kundtun.

Die möglichen Folgen solcher „Negativschlagzeilen“ liegen auf der Hand:

- Stärkung der Beharrungs-/Widerstandskräfte
- Erhöhter (Umsetzungs-)Aufwand, um auf regelmäßige Vorwürfe zu reagieren,
- Ansehensverlust in der Öffentlichkeit
- (Weitere) Demotivation der Belegschaft,
- Nachhaltiger Verlust an Arbeitgeberattraktivität

Die eigentliche Personalkostensenkung wird dann i. d. R. zwar erreicht, aber um welchen Preis?

Aktive Kommunikation und zielgerichtetes Veränderungsmanagement sind daher ein „Must“ und nicht „nice to have“! Als Grundlage braucht es zentrale Leitplanken, an denen sich alle folgenden Maßnahmen orientieren. In einem solchen Konzept wird idealerweise auf die bestehende Unternehmenskultur Bezug genommen und es werden dort u. a. folgende Fragestellungen thematisiert:

- Welche Kernbotschaften sollen vermittelt werden?
- Mit welchen Zahlen, Daten, Fakten kann und soll die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit untermauert werden? Eine Unterlegung mit konkreten wirtschaftlichen Daten verdeutlicht hierbei die Sinnhaftigkeit.
- Welche Maßnahmen sollen mit welchen Formaten durchgeführt werden? Zu unterscheiden sind reaktive und aktive Kommunikation, die durch unterschiedliche Formate umgesetzt werden kann (u. a. persönliche Hintergrundgespräche, Vorstands-Roadshow, Sprechzettel für Führungskräfte, Newsletter, ...).



Personalumbau mit Augenmaß

Diese Fallen lauern bei der internen und externen Kommunikation

Für jedes Kommunikationskonzept gilt: „Personalabbau“ oder „Kostensparen“ ist alleine keine tragfähige Botschaft. Wichtig ist die Verbindung mit positiv besetzten Entwicklungsperspektiven bzw. einer zielgruppenspezifischen Nutzenargumentation.

In der Praxis zeigt sich, dass gerade den Führungskräften eine zentrale Rolle im Rahmen von Veränderungsprozessen zukommt. Sie müssen die Entscheidungen der Geschäftsleitung „mittragen“ und an die Mitarbeiter kommunizieren, sie sind i. d. R. für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich und können als Multiplikatoren die Beharrungs- und Veränderungstendenzen der Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen. Dies bedeutet, dass Führungskräfte frühzeitig für die Projektziele zu gewinnen, aktiv einzubinden und ggf. durch Coachingmaßnahmen zu unterstützen sind.

Im Rahmen unserer Projekte konnten wir vielfältige Optimierungsvorhaben auch im Hinblick auf die erforderliche Veränderungskommunikation und das Change Management erfolgreich begleiten. Die Verantwortung für diese Aufgaben sollten dabei idealerweise direkt bei der Projektleitung oder - bei größeren Projekten - einem eigenen Kommunikationsteam liegen. Zudem hat es sich bewährt, eine Stakeholder-Matrix regelmäßig im Managementkreis zu thematisieren und jede Abstimmung mit dem Management mit dem Agendapunkt „Wie wollen wir im Nachgang kommunizieren“ abzuschließen.

Gerne unterstützen wir auch Ihre Veränderungsvorhaben. Bitte sprechen Sie uns an.

Ihre innovent consult aus Münster!