



BANK
GESELLSCHAFT
BERLIN

Auszug aus Vortrag:

“Personaltransformation am Beispiel Restrukturierung der Bankgesellschaft Berlin AG“

ifo Workshop 09. Juni 2005 in Dresden

stephani.nehberg@bankgesellschaft.de

Tel. 030-869 58499





Die BANKGESELLSCHAFT BERLIN AG ist ein

teils öffentlich rechtlicher, teils privatrechtlicher Bankkonzern
entstanden im Jahre 1994 als Zusammenschluß von 12 Banken
(u.a. Landesbank Berlin/Sparkasse Berlin, Berliner Bank, Berlin Hyp)
weiteren Finanzinstituten und Gesellschaften

Geschäftstätigkeit in folgenden Regionen :

Berlin/Brandenburg

West- und Ostdeutschland

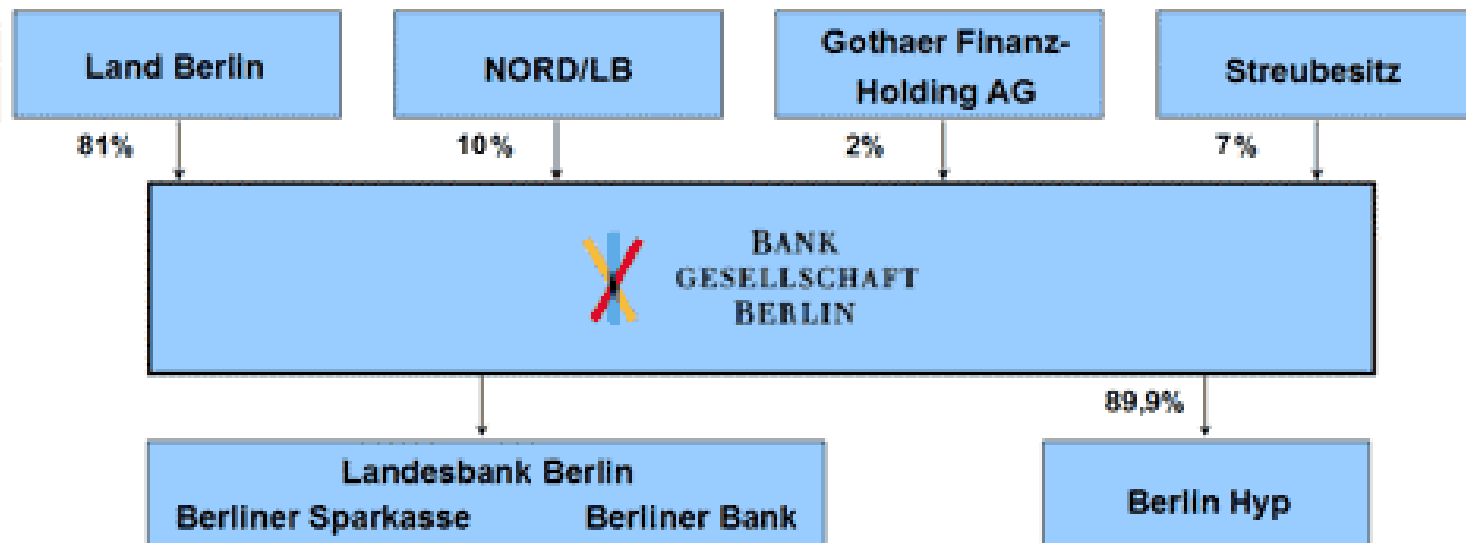
Europäische Hauptstädte u.a. Moskau, Warschau, Budapest

Universalbankgeschäft im Privat-, Firmenkunden, Kapitalmarktgeschäfte

Immobiliendienstleistungsgeschäft



Eigentümerstruktur der Bankgesellschaft Berlin





Bankgesellschaft Zusammenschluss 1994

Beginn Restrukturierung Herbst 2001

Aktuell

	2004	2001	1994
Bilanzsumme (in Mrd. EUR)	132,6	189,2	125,7
operatives Konzernergebnis (in Mio. EUR)	172	-632	753
Anzahl Mitarbeiter (ohne Immobiliendienst- leistungsgeschäft)	8.879	14.792	16.282



Restrukturierung

**Neuausrichtung der Geschäftsstrategie und deren Umsetzung:
Bankgeschäft in der Kernregion**

**hierfür Erarbeitung und Abstimmung des Sanierungskonzeptes
mit Eigentümer und Aufsichtsrat**

EU-Beihilfeverfahren

wesentliche Punkte

- Detailvereinbarung zur Risikoabschirmung von Risiken
des Immobiliendienstleistungsgeschäftes EUR 21,6 Mrd.**
- Kapitalzuführung EUR 1,8 Mrd.**
- Rückzahlungsvereinbarung**



Rahmenbedingungen setzen

- Verwaltungskosten- und Personalkostenreduktion durch Schließung strategischer Geschäftsfelder sowie Prozess- und Strukturoptimierungen**
- frühzeitige Einbindung der Personalvertretung**
- Interne Kommunikation des jeweiligen Status Quo, um für die notwendigen Veränderungen Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft zu finden**
- Abschluss von Interessenausgleich und Sozialplan**



Wesentliche Personalmaßnahmen in Interessenausgleichs- und Sozialplanvereinbarungen

betrieblicher Vorruhestand

Altersteilzeit

Teilzeit (Zahlung anteiliger Abfindung)

Aufhebungsvertrag

Kürzung freiwilliger Zulagen

kollektive befristete Gehaltskürzungen

betriebsbedingte Kündigungen als “Ultima ratio“

aber auch : Genehmigung zur Neueinstellung von Spezialisten



Gefahr des Know-How-Verlustes durch Reduzierung der Mitarbeiteranzahl

- **Vertretungs-, Auftrags- und Kooperationsregelungen implementieren**
- **bereichsübergreifende projektbezogene Zusammenarbeit**
- **Qualifizierungsmaßnahmen**



Outplacementangebot “BGB-JOBTransfer“

Nutzen :

- betroffene Mitarbeiter werden nach dem Beendigungsgespräch individuell, auf geeignete Weise aufgenommen und in einen persönlichen Entwicklungsprozess geführt
- Blick nach außen richten, “Horizont“ erweitern
- Unterstützung bei der Neuorientierung
(Profiling, Suche nach alternativen Berufsmöglichkeiten, Bewerbungstraining)



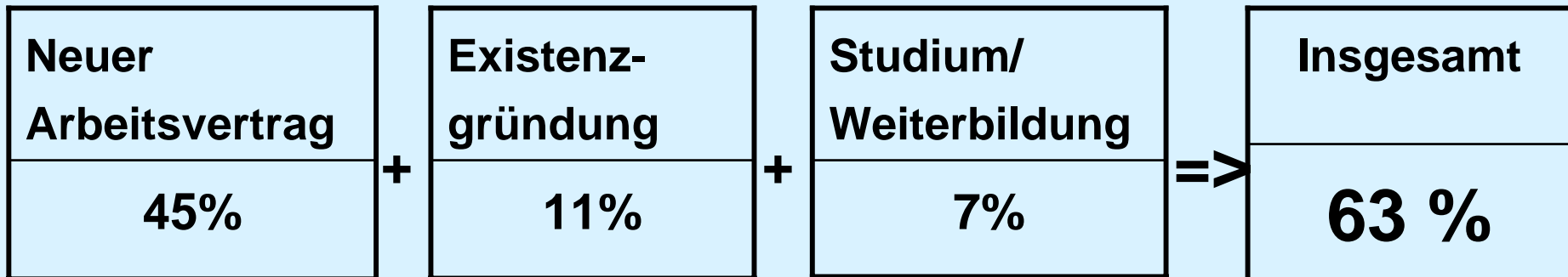
Warum Outplacement im Unternehmen?

- Handlungsspielraum erweitern im Trennungsprozess
(Blick nach draußen richten)
- ein großer Anteil der ausscheidenden Mitarbeiter tritt erfolgreich in einem schwierigen Arbeitsmarkt auf
- einerseits ist der Personalabbau betriebswirtschaftlich notwendig
andererseits sieht sich die Bank auch in der sozialen Verantwortung als Arbeitgeber für den einzelnen betroffenen Mitarbeiter
- Outplacement ist ein Instrument moderner Unternehmenskultur
- diese Maßnahme wirkt positiv ins Unternehmen, da Mitarbeiter auch über den Arbeitsvertrag hinaus Unterstützung erfahren
- Erfüllung der Interessenausgleichs- und Sozialplanvereinbarung



Berufliche Perspektive der Teilnehmer am 6-monatigen Outplacementprogramm:

Von den Teilnehmern, die bis zum April 2005 das Programm durchlaufen haben, wurden insgesamt folgende neue berufliche Perspektiven gefunden:





Das Konzept der BGB-JOBTransfer:

- Modularer Aufbau mit 8 Modulen**
- Die Beratung beginnt innerhalb der Kündigungsfrist (2 Tage Freistellung pro Woche) und dauert maximal 6 Monate**
- Aufbau einer “Jobbörse“**
- Bildung eines “Fonds“ zur Refinanzierung, der aus Teilen des Gehaltsverzichtes der Mitarbeiter, einer Kostenübernahme seitens des Arbeitgebers und aus Fördermitteln der Bundesagentur für Arbeit gem. § 254 SGB III besteht**



Die 8 Module:

- 1. Informations- und Beratungsgespräche (Auffanggespräch)**

- 2. Analyse der persönlichen Stärken und Schwächen**
- 3. Berufliche (Neu-) Orientierung, Suche nach alternativen Berufen**
- 4. Arbeitsmarktrecherche/ -analyse**
- 5. Fachliche Qualifizierung**
- 6. Bewerbungstraining (Lebenslauf, Anschreiben, Vorstellungsgespräch)**
- 7. Vermittlungs- und Bewerbungskoaching**
- 8. Existenzgründungsberatung**



Die Stellenbörse der BGB-JOBTransfer

Beispiele für ausgeschriebene Positionen:

- Assistent/in Vertriebsleitung
- Personalreferent/in
- Marketing-Mitarbeiterin
- Call-Center-Agentin
- Vorstandsassistentin
- Leiterin Immobiliencenter
- Leiterin Firmenkunden
- Firmenkundenbetreuerin
- Sekretärin/Assistentin
- Manager Rating Systems
- Fondsbuchhalterin
- Revisorin
- Controllerin
- Verkäuferin
-



Schwerpunkte der Qualifizierungen liegen auf:

- **SAP, Controlling, Buchhaltung**
- **BWL-Kompaktwissen für steuerberatende Berufe**
- **Weiterbildung Office-Managerin (Sekretariat)**
- **Englisch**
- **Wohnungswirtschaft**

Ausbildungen z.B.

MBA-Studium, Homöopathie, Berufsbetreuung

Haus- und Familienpflege

Reformhausverkäuferin, Fahrlehrer, Fitnesstrainer

Malerei-, QuiGong-, Reiki-Seminare etc.



Was bedeutet Personaltransformation im Unternehmen?

Bedarf an Kommunikation im Arbeitsalltag ist höher

Zunehmende Verunsicherung über berufliche Zukunft

Transparenz über IST-Situation auf allen Führungsebenen verschaffen (Akzeptanz der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit der Restrukturierung schaffen)

Einheitlichen Sprachgebrauch regeln

Mitarbeiter intern versetzen

Individuelle Motivationsfaktoren erkennen und anwenden (Qualifizierung, Aufstieg, Titel, Leistungsprämie)

Konfliktpotential antizipieren, mit Beteiligten erörtern und steuern

Individuelle Zielvereinbarungen

Der Transformationsprozess muss permanent aufgrund gemachter Erfahrungen adjustiert werden



FAZIT Personaltransformation...

- Motivationsfaktoren zur Veränderungsbereitschaft unternehmensspezifisch analysieren und gezielte Anreize schaffen
- Kommunikation der IST-Situation, um Akzeptanz im Unternehmen zu schaffen
- Dynamische, flexible Anpassung des Transformationsprozesses aufgrund gemachter Erfahrungen



Mit dem Denken von heute

kann ich die Probleme

von morgen

nicht lösen.

(Albert Einstein)