

## Führungskräfte in Banken „Wind of Change“ bläst Managern entgegen

Der Stellenabbau in der Finanzindustrie ist allgegenwärtig. Der Druck nimmt zu, auch die Führungsetagen nachhaltig auszudünnen. Unsere Autoren erläutern, was Manager in Banken bedenken sollten, damit ihnen ein „Smart Exit“ gelingt.



In zehn bis 20 Jahren wird die deutsche Bankenlandschaft dramatisch anders aussehen als heute. Der Finanzsektor erlebt eine radikale Transformation. Während die etablierten Finanzinstitute den Zugang zu Millionen von Kunden als ihren Vorteil zu nutzen versuchen, kleben ihnen kostenintensive Filialnetze wie ein Klotz am Bein. Klassische Banken haben der Finanzstärke der GAFAs (Google-Amazon-Facebook-Apple) wenig entgegenzusetzen, wenn diese dazu ansetzen, den Markt disruptiv zu verändern. Innovative FinTechs wie N26 oder Liquid nutzen ihre Chance auf ein Stück des Kuchens immer erfolgreicher, weil die traditionellen Institute ihre überkommenen Systeme und Prozesse nicht schnell genug modernisieren können.

### Personalabbau unumgänglich

Für die Führungskräfte ist diese Entwicklung besonders gefährlich, denn sie sind doppelt teuer. Zum einen sind sie die Spitzenverdiener. Das durchschnittliche Jahresgehalt eines Directors liegt klar im sechsstelligen Bereich, das von Managing Directors deutlich höher. Zum anderen stellen Führungskräfte allein aufgrund ihres Alters (der Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre lag 2018 im privaten Bankgewerbe bei 38,34 Prozent) und der dadurch erworbenen Besitzstände, insbesondere lukrativer Pensionsansprüche, einen immensen Kostenfaktor dar.

### Fehlende Trennungskultur und fragwürdige juristische Praktiken

Obwohl Personalabbauprogramme seit Jahren fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sind, ist in vielen Finanzinstituten eine wertschätzende Trennungskultur kaum zu beobachten. Kosten- und Zeitdruck implizieren Zielkonflikte. Budgets für Abfindungszahlungen sind schlicht zu niedrig, um die in Betriebsvereinbarungen festgeschriebenen Ansprüche abzudecken. Viele Manager sehen sich beim Rückbau ihrer Abteilungen unter immensen zeitlichen Druck gesetzt, sodass sie bei der Umsetzung von Trennungen immer öfter Grundregeln eines fairen Umgangs verletzen.

Trennungen werden per Email oder Telefon verkündet. Durch schlechte Kommunikation, Mobbing oder gar Drohung wird psychologischer Druck aufgebaut, unfaire Abfindungsregelungen vorschnell zu unterschreiben. Eine derart schlechte Trennungskultur schadet aber auch den Unternehmen selbst, weil sie Moral und Loyalität der gesamten Belegschaft untergräbt und zudem das Employer Branding nachhaltig beschädigt. Die damit einhergehenden Opportunitätskosten schlagen viel stärker zu Buche als vermeintlich erreichte Kosteneinsparungen durch „billige“ Abfindungsregelungen.

Geht es um den Abbau von Executives- oder Managing Director-Stellen, liegen selten rechtlich wirksame Kündigungsgründe vor. Das liegt daran, dass leitende Angestellte einen nahezu durchgängigen Kündigungsschutz haben. Betriebsbedingte Kündigungen scheitern in der Regel am fehlenden Wegfall der Arbeitsaufgaben oder spätestens an der Sozialauswahl. Für Leistungsträger entfallen regelmäßig auch verhaltens- und betriebsbedingte Gründe.

Banken stehen somit vor einem Dilemma: Scheidet die Führungskraft nicht freiwillig aus dem Arbeitsverhältnis aus, werden mitunter unsaubere Methoden eingesetzt. So erfolgt oft schleichend oder unmittelbar der Entzug vertragsgemäßer Tätigkeiten. In der Folge kommt es zu einer einseitigen Freistellung oder dem Angebot einer Freistellung.

In die gleiche Schublade gehört das plötzlich schlechte Performance Review. Die Führungskraft kann angeblich auf einmal den Job nicht mehr, den sie seit Jahren erfolgreich ausübt. Die jährliche Mitarbeiterbeurteilung ist überkritisch, der Jahresbonus wird daraufhin gekürzt, Zielbonus und Gehaltserhöhung für das kommende Jahr fallen mager aus. Hier gilt äußerste Vorsicht, denn eine Abfindung wird in der Regel anhand des letzten Gehalts berechnet. Wenn dieses Gehalt durch ungerechtfertigt schlechte Performance-Ratings niedriger ausfällt, erschwert das den Weg zu einer anständigen Abfindung. Es ist also ratsam, schlechte Beurteilungen nicht kommentarlos stehen zu lassen.

Großer Beliebtheit in Banken erfreut sich arbeitgeberseitig auch das sogenannte „Bewerbungskarussell“: Allen Mitarbeitern einer bestimmten Führungsebene wird gesagt, dass zukünftig ihr Arbeitsplatz wegfällt und es auf ihrer Ebene damit auch weniger Funktionen zu verteilen gibt. Betroffene Führungskräfte werden dann aufgefordert, sich auf „ihren“ ursprünglichen Arbeitsplatz neu zu bewerben.

Diesen Artikel ...

versenden

Drucken

Artikelinformationen

Artikel veröffentlicht am:

05.10.2020

Quelle(n):

Bildquelle: iStock.com/pixelfusion3d

Autor/in

Christoph Abeln, Karsten Wetwitschka



**Dr. Christoph Abeln** (Foto links) ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Geschäftsführer der gleichnamigen Kanzlei, die auf Arbeitsrecht für Führungskräfte spezialisiert ist.

**Dr. Karsten Wetwitschka** (Foto rechts) ist Executive Coach und Inhaber von 20Hertz. Er unterstützt Führungskräfte dabei, die Herausforderungen in Newplacement und Onboarding erfolgreich zu meistern.

Webkiosk



Die Zeitschrift

Ausgabe 08/2020

Jetzt online lesen »



Hier stellt sich zunächst die Frage, ob eine Verpflichtung zu einer Bewerbung auf die ursprüngliche vertragliche Funktion überhaupt besteht. Diese Frage ist klar mit „nein“ zu beantworten. Nachteile aus einer unterbliebenen Bewerbung haben rechtlich keinen Bestand. Unternehmensseitig soll das „Bewerbungskarussell“ mehrere juristische Hürden zulasten der Führungskräfte umgehen. Eine Sozialauswahl unter Berücksichtigung der Dauer der Betriebszugehörigkeit, etwaiger Unterhaltspflichten und des Lebensalters wird so umgangen, ebenso wie die erbrachte Lebensleistung. Diese Liste unsauberer Taktiken ließe sich beliebig verlängern. All diese Praktiken dienen der Verunsicherung und Zermürbung. Die Führungskraft soll überzeugt werden, ein Angebot der Bank zur Vertragsbeendigung schnell zu akzeptieren.

Auch eine herausragende Performance bietet keinen sicheren Schutz vor einer Trennung. Jede Führungskraft sollte stets aktuelle Antworten auf fundamentale Fragen haben: Gibt es eine für mich geltende Betriebsvereinbarung? Was sind meine Rechte im Fall einer Trennung? Welchen arbeitsrechtlichen Spielraum hat mein Arbeitgeber eigentlich?

Wer in einem regelmäßigen Karrierecheck hinterfragt, ob die aktuelle Position und eventuelle Entwicklungsoptionen geeignet sind, die individuellen persönlichen Ziele zu erreichen, behält das Steuer seiner Karriere in der Hand. Wer sich allerdings nicht vorstellen kann, in drei bis fünf Jahren noch bei demselben Unternehmen beschäftigt zu sein und dennoch seinen Plan B nicht aktiv entwickelt, steuert sehenden Auges in eine berufliche Krise. Alternative Karriereoptionen können nicht erst dann entwickelt werden, wenn eine unerwartete Kündigung droht.

#### **Fünf Ratschläge für die erfolgreiche Exit-Strategie...**

1. Lassen Sie sich in Trennungsgesprächen und Gesprächen über ihre weitere berufliche Zukunft fachkundig beraten.
2. Gehen Sie niemals auf eine einvernehmliche Freistellung ein. Sie verschlechtern Ihre Verhandlungsposition damit taktisch und rechtlich maßgeblich. Ebenso sollten Sie sich auf keinen Fall in einer Projektstätigkeit „parken“ lassen.
3. Ein versierter Rechtsanwalt sollte im Fall einer Versetzung die rechtliche Vergleichbarkeit Ihrer bisher ausgeübten und der neu angebotenen Tätigkeit prüfen.
4. Lassen Sie sich niemals unter Druck setzen. Als Führungskraft haben Sie Kündigungsschutz. Kein Arbeitgeber und auch kein Gericht kann Sie zu einer Beendigung Ihres Vertrags zu für Sie nachteiligen Konditionen zwingen.
5. Denken Sie daran: das Gesamtvolumen einer Trennungsvereinbarung unterliegt der freien Verhandlung und Ihren Nerven, einen Trennungsprozess durchzustehen.

#### **... und für die erfolgreiche berufliche Neuorientierung**

1. Wer ein weitverzweigtes Netzwerk mit hochkarätigen Kontakten besitzt und glaubt, dass sich darin schon einer findet, der eine neue Aufgabe bereithält, erlebt allzu oft eine herbe Enttäuschung. Eine erfolgreiche berufliche Neuorientierung erfordert einen wohlgedachten Prozess.
2. Neuorientierung braucht Zeit. Je früher Sie den Prozess beginnen, desto eher haben Sie wieder Freude an einer neuen Aufgabe. Wenn Sie zu lange (vergeblich) hoffen, dass der alte Arbeitgeber doch noch einlenkt, oder wenn Sie gar eine faire Abfindungsregelung ausschlagen, um eine langwierige gerichtliche Auseinandersetzung durchzuführen, verschenken Sie wertvolle Lebenszeit.
3. Eine ehrliche Analyse der bisherigen Laufbahn und die Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren sind essenziell, um den für Sie „richtigen“ nächsten Schritt zu finden.
4. Sich übereifrig auf jede „passende“ Positionen zu bewerben ist, wie mit der Schrotflinte auf Großwild zu schießen. Eine durchdachte und realistische Zielrichtung für die Neuorientierung erschließt sich erst nach intensiver Selbstreflexion. Erst wenn das Ziel klar ist, kann systematische Netzwerkarbeit beginnen.
5. Berufliche Neuorientierung erfordert eine durchdachte Selbstvermarktung durch intelligente Ansprache-Optionen sowie hohe Quantität und Qualität von Kontaktgesprächen.

#### **Fazit:**

Digitalisierung, die GAFAs, FinTechs und der Wettbewerbsdruck beschleunigen den Umbruch in der Finanzindustrie. Dieser Strukturwandel wird Tausende Führungskräfte den Job kosten. Banken setzen Abbauprogramme unter hohem Zeitdruck um.

Leidtragende sind oft Führungskräfte, da viele Banken eine wertschätzende Trennungskultur vermissen lassen. Führungskräfte werden juristischen Rat und psychologische Begleitung brauchen. Je früher sie sich Hilfe sichern, desto besser werden sie die Krise meistern.

[zurück zur Übersicht](#)

#### **Weitere Angebote**

 Newsletter

 Personalien

 Bücher

 Inhalte | Archiv

 RSS

#### **Markenwelten**

KINOTE

Bankrecht & Bankpraxis

#### **Informationen**

 Impressum

 Datenschutz

 Über uns