

Kultur weiterentwickelt

Die Besetzung der Führungspositionen bei der Fusion zweier Genossenschaftsbanken

Wilfried Höhmann und Roland Trageser

Im Jahr 2009 fusionierten die VR-Bank Main-Kinzig und die Volksbank Büdingen. Beide Institute hatten in den Vorjahren intensiv an ihrer Führungs- und Kommunikationskultur gearbeitet und hier ein vergleichsweise hohes Niveau erreicht. Diese Qualität sollte beim Zusammenschluss nicht nur erhalten, sondern ausgebaut werden. Hierbei standen vor allem die Auswahl der Führungskräfte und die Besetzung der Führungspositionen im Fokus.

In beiden Vorgängerbanken waren insbesondere der hohe Grad an Selbststeuerung der Bereiche, das bereichsübergreifende Denken und eine zielgerichtete Marktbearbeitung bemerkenswert. Basis hierfür waren die ausgefeilten strategischen Planungen und deren zielgerichtete konzeptionelle Umsetzung. Die offene Kommunikations- und Informationspolitik über alle Hierarchieebenen hinweg förderte die positiven Entwicklungen der beiden Fusionsbanken. Neben der fortwährenden internen Arbeit an unterschiedlichen Kompetenzen trugen verschiedene mehrjährige Entwicklungsprogramme für Führungskräfte insbesondere in Kooperation mit der GenoPersonalConsult zum Status quo bei.

Die erzielten Erfolge sollten im Rahmen der Fusion nicht nur gehalten, sondern weiter ausgebaut werden. Dies galt in besonderer Weise für die Positionierung am Markt, die prozessuale Struktur und die Unternehmenssteuerung. Die Fusion wurde als klassische Projektarbeit angelegt.

Besetzung der Führungspositionen

Sehr schnell wurde klar, dass die von den Vorständen beider Banken als prioritär angesehene Besetzung der Führungspositionen – den Kulturen der beiden Institute entsprechend – transparent und nachvollziehbar erfolgen musste. Das Konzept zur Auswahl der Führungskräfte wurde gemeinsam mit der GenoPersonalConsult entwickelt und umgesetzt. Zunächst galt es, die Anforderungen an die Führungskräfte einer Bank mit über 2 Milliarden Euro Bilanzsumme zu identifizieren. Hier lassen sich zusammenfassend zwei Schwerpunkte nennen:

- Strukturelle Aspekte: Kompetenzen wie strategisches, konzeptionelles oder das unternehmerische Denken,
- Aspekte der Vermittlung von Strukturen: das Auftreten, die Führungs- oder die Konfliktfähigkeit (Kompetenzprofil der Führungsebene 1 und 2, siehe Tabelle).

Der Zeitplan für die Besetzung der 1. Führungsebene (F1) und 2. Führungsebene (F2) ist schematisch in der Abbildung unten dargestellt. Die Besetzung der 3. Führungsebene (F3) erfolgte nach der gleichen Systematik. Für die Besetzungsentscheidung wurden drei Kriterien herangezogen:

- bisherige Leistungen,
- fachliche Qualifikation und
- Ergebnisse des Management Audits.

Bestandteile des Management Audits (orientiert an DIN 33430) waren:

- valider Onlinefragebogen (Bochumer

- Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung),
- vorzubereitende Konzeptpräsentation für den angestrebten Verantwortungsbereich,
- strukturiertes Interview,
- simuliertes Mitarbeitergespräch und
- Fallstudie (nur F1 und F2).

Neben anderen Elementen, wie etwa der Veranschaulichung eigener Standpunkte im Interview, trug die anzufertigende Konzeptskizze wesentlich zum Erkenntnisgewinn bei. Hier wurde deutlich, inwieweit sich die Kandidaten analytisch, strategisch und konzeptionell mit den Herausforderungen des von ihnen angestrebten Verantwortungsbereichs beschäftigt hatten. Die mittels des Onlinefragebogens vorgenommenen Selbsteinschätzungen deckten sich zu rund zwei Dritteln mit den Beurteilungen aus der Praxis und den Ergebnissen des Audits. Bei rund einem Drittel der Bewerber, die sich teilweise stark über- oder unterschätzten, lieferten die Selbstbetrachtungen wichtige zusätzliche Informationen.

Auf die zehn ausgeschriebenen Positionen der F1 gingen 23, auf die 16 ausgeschriebenen Funktionen der F3 gingen 31 Bewerbungen ein. Ausschreibungen

