

# 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.

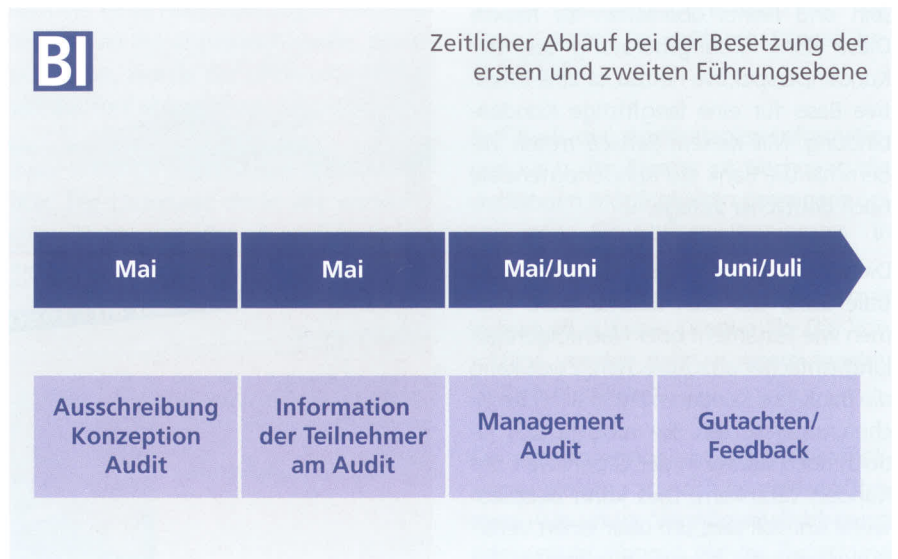
Bestandteile des Management Audits (orientiert an DIN 33430) waren:

- 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



# „Dieses Projekt haben wir erfolgreich mit der DG HYP finanziert.“

Gerhard J. Rastetter,  
Vorsitzender des Vorstandes  
der Volksbank Karlsruhe eG

für die Stellen F2 waren nicht notwendig, da sich regional bedingt keine Veränderungen ergaben oder die Besetzung sich folgerichtig aus den Audits und Besetzungen für die F1 ableiten ließ.

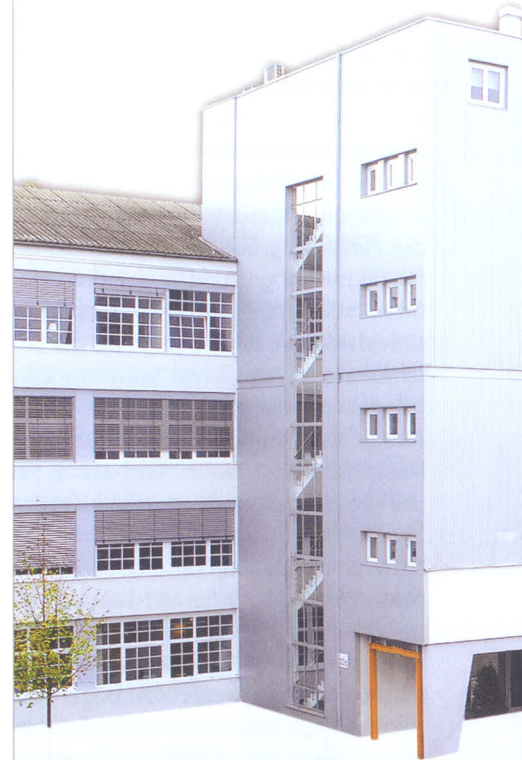
Alle Bewerberinnen und Bewerber durchliefen ohne Ausnahme ein Audit. Bewertet wurden die in der Abbildung unten dargestellten zehn Kompetenzen auf einer siebenstufigen Skala, die auf dem Ansatz der Normalverteilung basierte (von 1 = „keine Ausprägung“ über 4 = „entspricht den Anforderungen“ bis 7 = „optimal ausgeprägt“). Der Durchschnitt aller Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber lag bei der F1/F2 bei 3,9 und bei der F3 bei 3,4. Die Spannweite variierte um rund 1,5 Punkte in beide Richtungen. Die Ergebnisse im Audit korrelierten überwiegend mit den bisherigen Beurteilungen und Potenzial einschätzungen.

Die Besetzungsentscheidungen für die F1 und F2 wurden für jede Position durch den Gesamtvorstand getroffen. Die Besetzungsentscheidungen für die F3 – hier waren die neu ernannten Füh-

rungskräfte der F1 oder F2 als Beobachter bei den Audits anwesend – erfolgten in Abstimmung mit dem zuständigen Bereichsvorstand und der neu ernannten Führungskraft aus der oberen Hierarchieebene. Die Beschlüsse wurden auf Basis der definierten Kriterien diskutiert und somit objektiviert. In der Mehrheit fielen die Entscheidungen eindeutig aus. In wenigen Einzelfällen standen die Ergebnisse erst nach einer kritischen Sachdiskussion entlang der drei definierten Kriterien fest.

## Kommunikation mit dem Blick nach vorn

Eine hohe Bedeutung kam der Kommunikation der Ergebnisse zu. Im ersten Schritt wurde den Bewerberinnen und Bewerbern persönlich die Besetzungsentscheidung durch den Vorstand und die erste Führungsebene bekannt gegeben. Zeitversetzt – um Raum für die individuelle Kommunikation zu schaffen – wurden die Neubesetzungen per Vorstand-E-Mail an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übermittelt. Anschließend wurden ausführliche Feedbackge-



Bürokomplex „Raumfabrik Durlach“  
Finanzierung: Volksbank Karlsruhe eG, IMMO META mit der DG HYP | Kunde: Raumfabrik Vermietungsgesellschaft mbH & Co. KG Durlach



## Kompetenzprofil 1. und 2. Führungsebene

### Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen

- Auftreten/ Kontaktfähigkeit
- Argumentationsfähigkeit
- Zielorientierung/ Leistungsmotivation
- Konfliktfähigkeit/ Durchsetzungsvermögen

### Führungskompetenzen

- Führungsverhalten/ Leadership

### Unternehmerkompetenzen

- strategisches/ unternehmerisches Denken
- Marktkenntnisse und Vertriebsorientierung

### Methodische Kompetenzen

- analytisches Denken
- konzeptionelles/ lösungsorientiertes Denken
- Organisationsfähigkeit

Gemeinsam finanzieren, gemeinsam profitieren – die IMMO META-Produkte der DG HYP.

Wenn Sie die Kreditanfrage eines Investors über 1 Mio. EUR nicht allein finanzieren möchten, ist der IMMO META das ideale Finanzierungsinstrument. Kommen Sie einfach auf uns zu! Beim IMMO META REVERSE und IMMO META REVERSE+ verhält es sich andersherum: Wir sprechen Sie an, sich an einer geeigneten gewerblichen Finanzierung zu beteiligen. So erschließen Sie sich zusätzliches Geschäft und wir teilen Risiko und Ertrag. Interessiert?

sprache durch die Führungskraft und den Berater der GenoPersonalConsult mit den betreffenden Personen geführt.

Es ist selbstverständlich, dass Feedbackgespräche mit Führungskräften, die nach jahrelanger Tätigkeit nun nicht mehr in der Führungsverantwortung stehen, Einfühlungsvermögen und Verständnis erfordern. In diesen Gesprächen ging es hauptsächlich darum, darzulegen, dass die Entscheidung auf sachlichen Tatbeständen – beispielsweise aus den Ergebnissen des Audits und den Bewertungen der Tätigkeit in der Bank – beruht und dass es sich um ein objektiviertes Verfahren handelte.

Darüber hinaus wurden emotionale Aspekte thematisiert. Ziel der Feedbackgespräche war es, einen ersten Blick nach vorn zu richten und im Sinne eines systemischen Coachingansatzes zu fragen, was der nicht berücksichtigte Bewerber von seiner neuen Führungskraft und der neuen Situation erwartet und was er selbst für die Erreichung der Ziele tun möchte. Die Reaktionen der Bewerberinnen und Bewerber variierten von Person zu Person. Trotz – verständlicher – Enttäu-

schungen galt es nach gewisser Zeit, von den Betroffenen auch anforderungsangemessene Leistungen klar einzufordern.

Mit den Führungskräften, die die Position neu übernommen haben, wurde – nach einer angemessenen Würdigung der Leistungen und der kritischen Betrachtung von Potenzialen – ebenso die Zukunft in den Fokus genommen. Dabei wurde insbesondere die Bedeutung der strategischen und konzeptionellen Klarheit im Zuge der Fusion und der Reorganisation herausgestellt.

In zahlreichen Einzel- und Teambesprechungen bestand die Aufgabe der neuen Führungskräfte aus dem Spagat, einerseits Verständnis für die Belastungen aus den Veränderungen zu zeigen und nach individuell tragbaren Lösungen zu suchen und andererseits den Rahmen der definierten Ziele nicht zu verlassen. Dabei war es wichtig, die „Geschichte“ der ehemals selbstständigen Unternehmen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu vergessen. Vielmehr knüpfte man an das „Alte“ an, um das „Neue“ zu verwirklichen.

## Zwei Jahre danach

In jedem Change-Prozess werden unterschiedliche Phasen durchlaufen. Insbesondere die so genannte Abwehrphase, die der Veränderungsphase folgt, zeigte sich je nach Team, Thema und Führungskraft in unterschiedlicher Intensität. Mit der Ablösungsphase und der Verabschiedung von bisherigen Abläufen gingen zwangsläufig auch Produktivitätsverluste einher. Ziel der Projektleiter und Führungskräfte war es, diese unvermeidbaren Phasen möglichst schnell zu durchlaufen. Im Ergebnis sollte dadurch eine zügige Öffnung für die Veränderungen erreicht und die Neuerungen nachhaltig verankert werden.

Im Rahmen der Umsetzung zeigte sich, dass die Führungskräfte, die sowohl hoch strukturiert als auch stark in der Vermittlung der Inhalte agieren, schneller und nachhaltiger zum Ziel kommen als solche, die entweder nur auf Strukturen oder nur auf Vermittlung setzen.

Auf der Mitarbeiterebene war es ebenfalls notwendig, fusionsbedingte Aufgaben- und Stellenwechsel in erheblichem Umfang durchzuführen. Hier kam der Personalabteilung in Zusammenarbeit mit den Führungskräften eine bedeutende Rolle zu, die übergreifende und gesamtunternehmerische Entscheidungen verlangte. Diese Herausforderung wurde – wenn auch mit ersten Anlaufschwierigkeiten – letztendlich erfolgreich gemeistert und dauert im Sinne der Personalentwicklung und des ständigen Veränderungsprozesses heute noch an.

Nicht unterschätzt werden darf im Veränderungsprozess die Rolle des Betriebsrats. Die enge Einbindung in die Aktivitäten vor und während des Veränderungsprozesses ist nicht nur aus rechtlicher Sicht unabdingbar. Sie sichert auch nachhaltig die Akzeptanz und somit den Erfolg des Projekts. Größtmögliche Trans-

*Aus zwei mach eins: Bei Fusionen spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle.*



## Die Banken in Kennzahlen

### VR Bank Mainz-Kinzig eG (2008)

Bilanzsumme	1,3 Mrd. Euro
Kundenkredite	840 Mio. Euro
Kundeneinlagen	970 Mio. Euro
Mitglieder	27.785
Mitarbeiter	368

### Volksbank eG Büdingen (2008)

Bilanzsumme	878 Mio. Euro
Kundenkredite	580 Mio. Euro
Kundeneinlagen	700 Mio. Euro
Mitglieder	24.296
Mitarbeiter	271

### VR Bank Mainz-Kinzig-Büdingen eG (2010)

Bilanzsumme	2,2 Mrd. Euro
Kunden	190.000
Kundenkredite	1,45 Mrd. Euro
Kundeneinlagen	1,68 Mrd. Euro
Mitglieder	53.987
Mitarbeiter	622

parenz und Objektivität während des gesamten Prozesses sowie eine aktive Kommunikation sowohl seitens des Vorstands und der Führungskräfte als auch aus den Reihen des Betriebsrats haben maßgeblich dazu beigetragen, dass die Projektschritte den Weg von der Theorie in die Praxis gefunden haben.

Die bereichsinterne Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lief von Beginn an überwiegend reibungslos. Die Neuausrichtung der Hierarchieebenen (vorher existierten zwei Ebenen unterhalb des Vorstands) in Verbindung mit der wesentlich größeren Anzahl an Führungskräften der F3-Ebene führte zu Diskussionsbedarf. Daraus ergab sich eine Überarbeitung der Kommunikationskreise und Kommunikationslinien. Die Verantwortung der F3 für die Konzeption und die operative

Umsetzung, etwa die Erreichung definierter Vertriebs- oder Produktionsziele, waren gleich geblieben. Beklagt wurde von der F3 die deutlich verringerte Mitwirkung bei strategischen Themen, die vermisste direkte oder auch nur gefühlte Nähe zum Vorstand und der kaum noch vorhandene Austausch innerhalb der F3 über die Bereichsgrenzen hinweg.

Diese Kritik wurde vom Vorstand und von der ersten Führungsebene aufgenommen. Die Veränderungen zu einem effektiveren Kommunikations- und Informationskonzept sind noch nicht völlig abgeschlossen. Bis dahin findet der Austausch aller Führungsebenen situativ statt. Diese Kommunikationsrunden und Workshops erhöhen die Sensibilität bei allen Beteiligten, um im endgültigen Konzept den Grad zwischen ausreichender und zu viel Information zu optimieren.

Transparente Ziele im Markt- und Betriebsbereich, psychologische und motivationale Aspekte der Zielvereinbarung sowie das neue Wertegerüst der Bank stehen im Fokus dieser Veranstaltungen. Weiter gilt es, seitens der F1 die Bereichsziele nachvollziehbar aus der Gesamtbankstrategie abzuleiten, hier Akzeptanz zu erreichen und die laufende Zielplanung bereichsübergreifend zu beleuchten.

Aus der psychologischen Forschung ist bekannt, dass sich eine Reduktion der Einflussnahme und Beteiligung durch eine Expansion der Information und die Möglichkeit zum Austausch substituieren lassen. Geschieht dies nicht, besteht die

Gefahr, dass eine noch so gute Planung vom Vorstand und von der ersten Führungsebene nicht bei denen ankommt, die für die Umsetzung verantwortlich zeichnen, nämlich bei den Führungskräften vor Ort.

## Aufwand hat sich gelohnt

Der sicherlich aufwändige Prozess der Besetzungsentscheidung hat sich aus Sicht des fusionierten Instituts gelohnt. Die Leistungen und das Verhalten in der Praxis korrelieren mit den Ergebnissen aus dem Audit, den damaligen Leistungseinschätzungen und der Einschätzung der Fachkompetenz. Trotzdem soll nicht unerwähnt bleiben, dass der Faktor „Zeit“ trotz bester Planung nicht immer genau berechnet werden kann. Weiter zeigt sich, dass das hohe Niveau der Führungs- und Kommunikationskultur der beiden Banken weiterentwickelt werden konnte. Eine objektivierte Überprüfung steht im laufenden Jahr vorwiegend mit dem Instrument der Mitarbeiterbefragung noch an.

Neben den Zielen im Betriebsbereich konnten auch die meisten Markt- und Vertriebsziele während und nach der Fusionsphase erreicht werden. Hierzu trugen und tragen die „neuen“ Führungskräfte, die vor mehr als zwei Jahren die Führungsposition übernommen haben, wesentlich bei. Sie sind die Hauptverantwortlichen in der Bank für die Umsetzung strategischer Ziele. Sie sind es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und bewegen und die abstrakten Ziele in konkretes Handeln umsetzen. ■

### Zu den Autoren



Wilfried Höhmann ist Diplom-Psychologe und Seniorberater der GenoPersonalConsult.

E-Mail: wilfried.hoehmann@gpconsult.de



Roland Trageser ist Vorstand der VR Bank Mainz-Kinzig-Büdingen eG.

E-Mail: r.trageser@vrbank-mkb.de