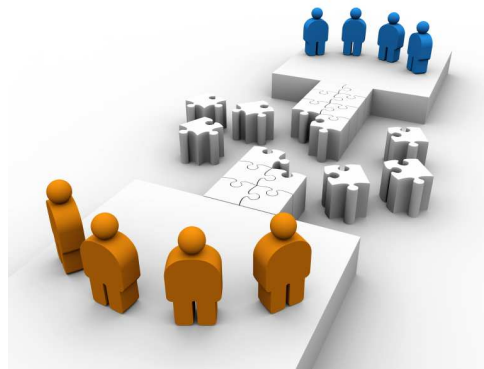


Pfo Partnerschaft

## „Zwischen Hardlinern und Weicheiern“

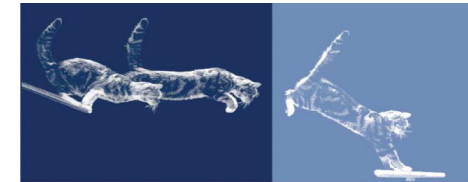
Harmonisierung des Führungsstils nach der Fusion –  
faule Kompromisse oder Synergie? Ein Praxisprojekt



Karl Gläs

Pfo Partnerschaft Unternehmensberatung, Ginsheim

Vortrag auf dem 7. Kongress für Wirtschaftspsychologie in Stuttgart am 30. April 2008



Pfo Partnerschaft

# Pfo Partnerschaft Unternehmensberatung

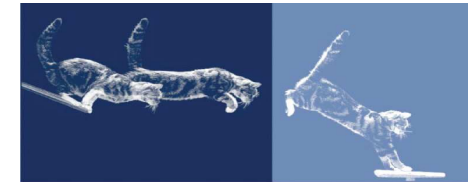
## Hintergrund

- Wirtschaftspsychologische Unternehmensberatung seit 1984
- Praxiserfahrung (auch als „Interne“)
- firmenspezifische Lösungen

## Leistungsfelder

- **Einführung von PE- Systemen**
  - Zielvereinbarung / LEV
  - Vorgesetzten- Feedback
  - Mentoring- Systeme
- **Organisationsentwicklung**
  - Veränderungsprozesse, KVP
  - Moderation von Workshops
  - Zusammenarbeit zwischen Bereichen
- **Intensivtrainings**
  - Führung und Zusammenarbeit
  - Kommunikation und Konflikt
- **Einzel- und Gruppencoachings**

**...und mehr Informationen unter [www.pfo-partner.de](http://www.pfo-partner.de)**



PfO Partnerschaft

## Gliederung des Vortrags

### A) Ausgangssituation, Verlauf

- PfO Partnerschaft
- Ausgangssituation/Auftragsklärung
- Warum fusionieren Unternehmen?
- Fusionsmodell
- Verlauf des Projekts

### B) Fragebogen/Ergebnisse

- Fragebogen (Gliederung)
- Auswertung: zentrale Ergebnisse
- Auswertung 1
- Auswertung 2
- Auswertung 3

### C) Workshop-Phase

- Rückmeldung an Vorstände
- Vorstandsklausur Ziel/ ● Ergebnisse
- Bereichsleiter- Workshop Ziel/ ● Ergebnisse

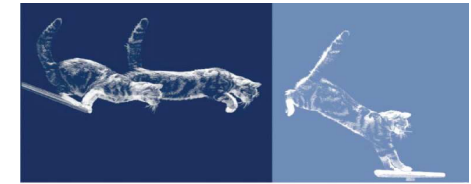
### D) Beispiele Leitlinie

Leitlinie: ● Beispiel 1 Ziele \*

Leitlinie: ● Beispiel 2 EULE \*

Leitlinie: ● Beispiel 3 BLR \*

### E) ● Die Erfolgsfaktoren



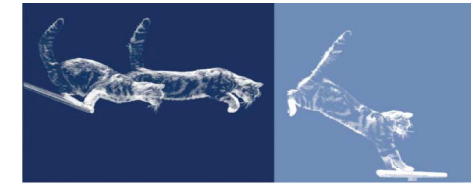
PfO Partnerschaft

## Ausgangssituation/ Auftragsklärung

- Fusion zweier gleich großer, starker und erfolgreiche Banken in 2006
- Technische Fusion lief erfolgreich!
- Führungsebenen wurden weitgehend paritätisch aus beiden Banken besetzt
- beide Altbanken hatten deutlich unterschiedliche Führungskulturen
  - Kultur A: weite Ziele, starke Teamorientierung, viel Beteiligung
  - Kultur B: klare Delegation, hohe Verbindlichkeit, regelmäßige Kontrolle
- Auswirkungen: massive Erwartungen an die Anderen, den Stil zu wechseln
- Erwartungen an den externen Berater: Harmonisierung des Führungsstils durch allparteiliches Vorgehen und Konsensorientierung



# Warum fusionieren Unternehmen?

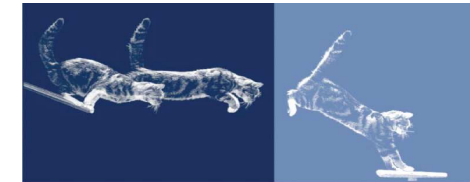


Pfo Partnerschaft

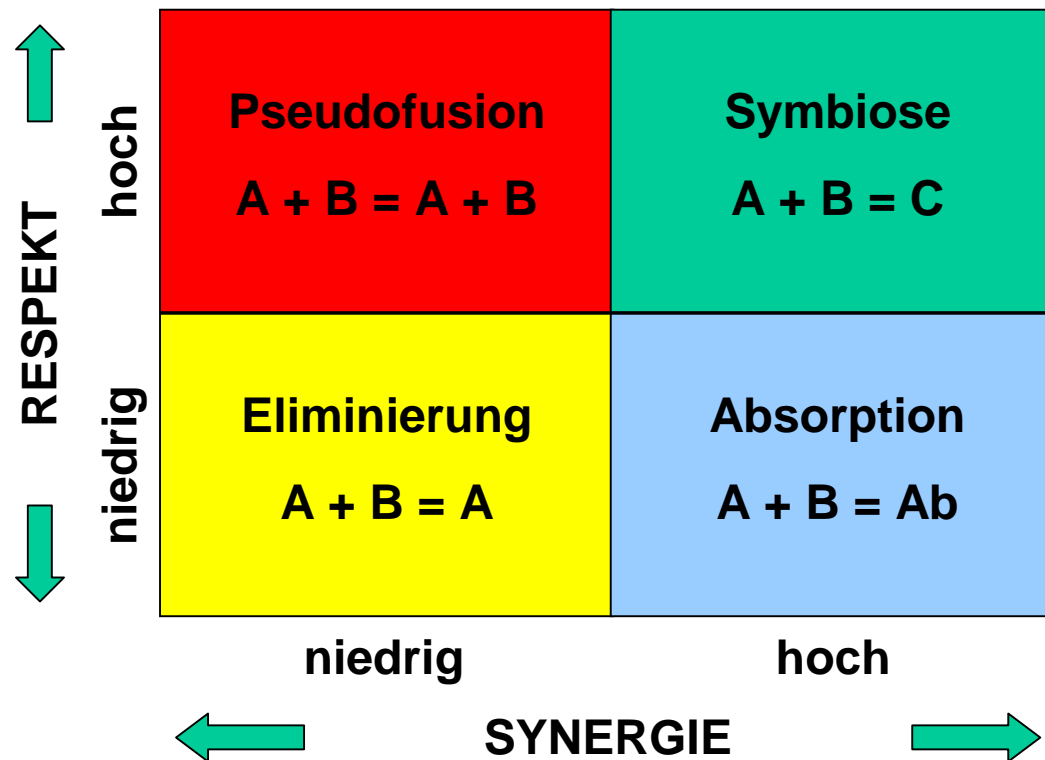
*„Die Fusion ist der Versuch, Probleme gemeinsam zu lösen, die man alleine nicht hätte!“*



# Fusionsmodell: $A + B = ???$

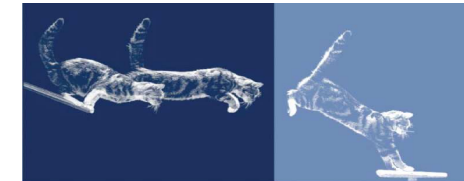


PfO Partnerschaft



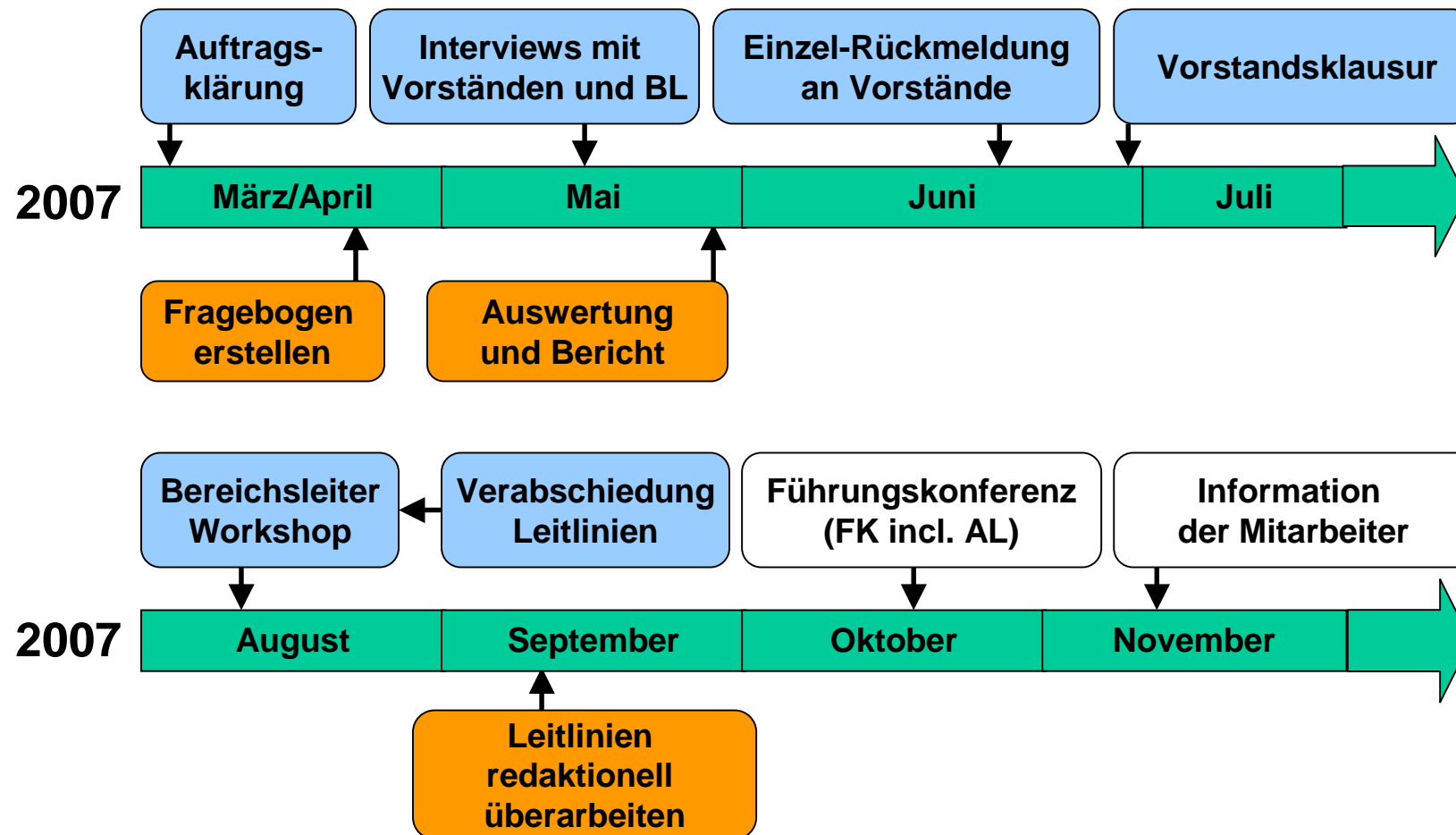
Wachstumsschwellen-Theorie: jede Verdoppelung der Unternehmensgröße erfordert neue Strukturen/Systeme!



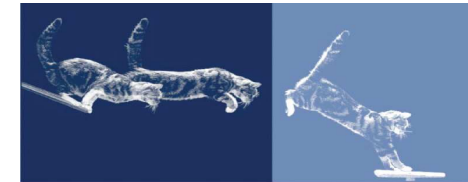


PfO Partnerschaft

## Verlauf des Projekts



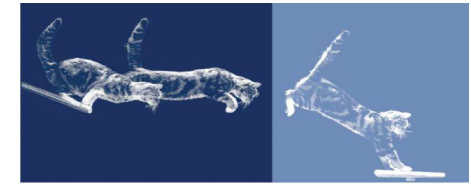
## Fragebogen für strukturierte Interviews mit offenen Fragen und Ratings (Gliederung)



PfO Partnerschaft

- Einstiegsfragen zum Projekt (persönliche Relevanz...)
- persönliche Rolle in der Organisation (Klarheit, neue Anforderungen...)
- die Unternehmenskultur nach der Fusion („was ist anders?“)
- Unterschiede/Gemeinsamkeiten im Führungsverhalten der Vorstände
- persönliches Feedback für jeden Vorstand (typisch für ihn/ positiv für Bank/ Veränderungswünsche)
- Unterschiede/Gemeinsamkeiten im Führungsverhalten der BL
- wichtige Themen für Führungsgrundsätze



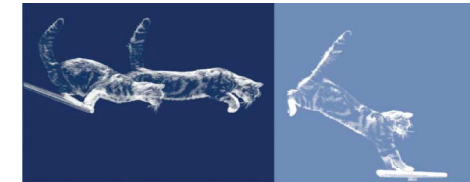


Pfo Partnerschaft

## Auswertung der Interviews: zentrale Ergebnisse

- alle sehen das Projekt als sehr wichtig und dringlich an!
- Vorstände sollten Werte annähern, „mit einer Stimme sprechen“.
- unterschiedliche Führungsstile führen zu Unsicherheit bei BL und AL.
- hoher Bedarf, die Rolle und Entscheidungskompetenzen der Bereichsleiter zu klären (insb. die Bedeutung der EULE und der BL- Runde).
- die Bereichsleiter sollen synchron geführt werden und synchron führen.
- verstärkte Kommunikation zwischen Vorständen und „fremden“ BL.
- Vorstände sollen sich einheitlich noch stärker aus dem operativen Geschäft zurückziehen.

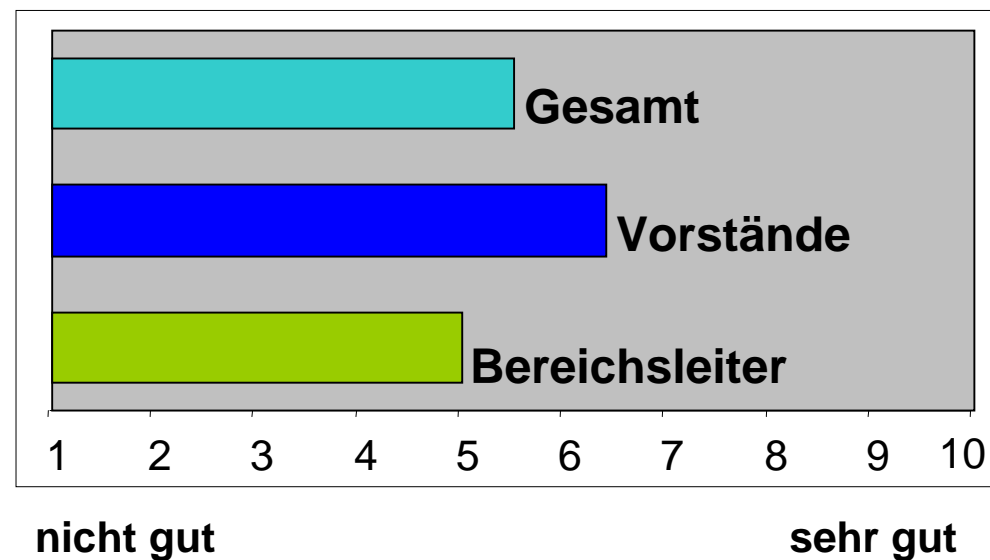




Pfo Partnerschaft

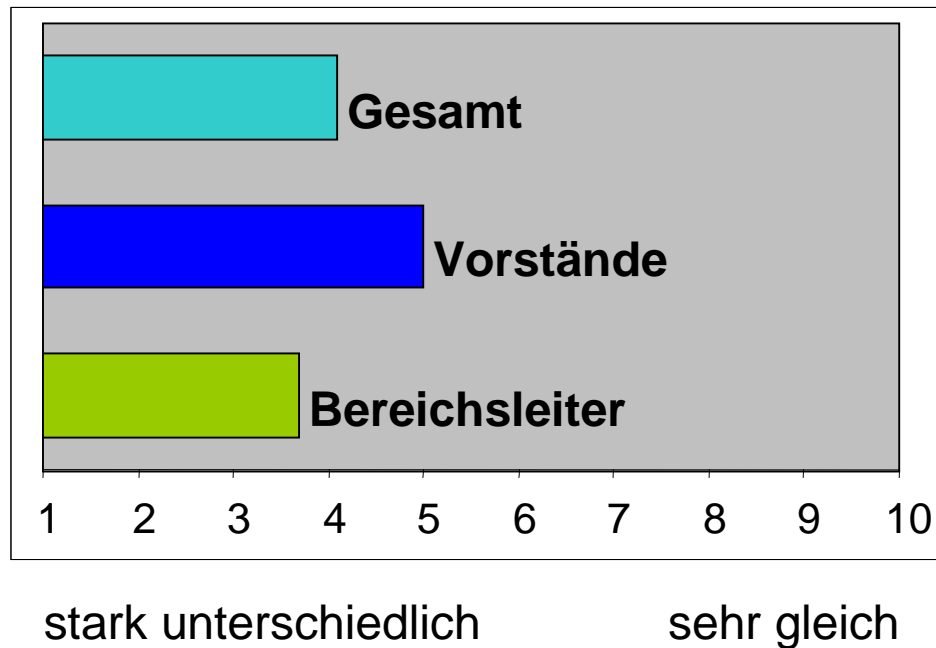
## Auswertung der Interviews 1

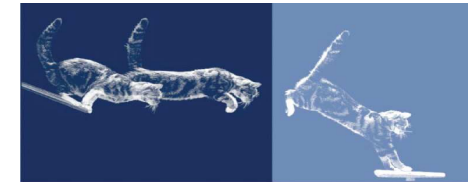
**„Die Zusammenarbeits- und Kommunikationskultur auf der Ebene der Vorstände untereinander. Wie gut ist sie, gemessen am Bedarf der neuen Bank?“**



## Auswertung der Interviews 2

Wie erleben Sie das Führungsverhalten der vier Vorstände?





Pfo Partnerschaft

## Auswertung der Interviews 3

„Was ist bei den Vorständen typisch gleich/ sehr ähnlich?“

### Offenheit

- Probleme offen ansprechen, offene Sprache
- die Bereitschaft, miteinander zu kommunizieren,
- positive Streitkultur (falls nötig); alle sind „unproblematisch“

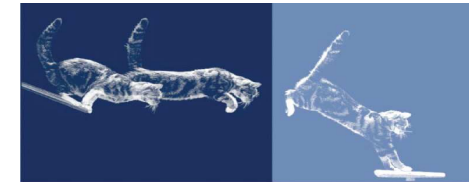
### gemeinsame Ziele

- wollen Unternehmen voranbringen
- gleiche Bankstrategie
- kein Bedarf nach Primus inter Pares

### es sind vier Individuen mit eigenem Stil



## Persönliche Rückmeldung an jeden einzelnen Vorstand



Pfo Partnerschaft

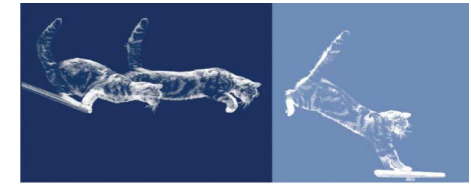
**Ziel:** individuelle Rückmeldung erhalten über typisches Verhalten, Wertschätzung erleben, Veränderungswünsche erfahren.

**Ablauf:** schriftliche Rückmeldung eröffnen, mit Selbsteinschätzung vergleichen, Wertschätzung erlebbar machen, Veränderungswünsche reflektieren (z.T. coachen), Nachfragen erarbeiten.

**Ergebnis:** alle vier waren mit der Rückmeldung zufrieden. Veränderungswünsche wurden sorgfältig reflektiert, (z.T. entsprachen sie eigenen Absichten). Übertrag auf Vorstandsklausur wurde besprochen.



## Vorstandsklausur (1,5 Tage)



Pfo Partnerschaft

### Ziel:

- Ergebnisse der Interviews gemeinsam durcharbeiten und bewerten
- unklare Fragen aus der individuellen Rückmeldung klären
- gemeinsame Führungsgrundsätze vereinbaren
- Planung des Bereichsleiter- Workshops



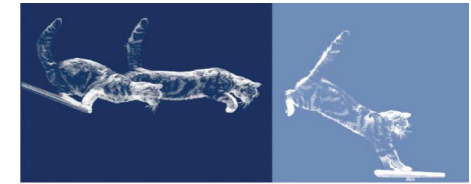
## Vorstandsklausur (1,5 Tage)



### Ergebnisse:

- nach zähem Beginn setzte sich durch Hinterfragen die Erkenntnis durch, dass die Positionen sich eher ergänzen als dass sie unvereinbar sind.
- zu allen Schwerpunktthemen wurden einvernehmliche Führungsgrundsätze vereinbart.
- Highlight: Persönlichen Rückmeldungen wurden ausgetauscht und vertieft.
- den Bereichsleitern wurden Aufgaben für deren Workshop formuliert.





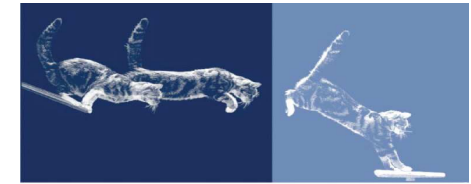
PfO Partnerschaft

## Bereichsleiter- Workshop (2 Tage)

### Ziele:

- Ergebnisse der Vorstandsklausur kennen lernen (durch Vorstände)
- Ergebnisse der Interviews gemeinsam durcharbeiten und bewerten
- vertiefen, ergänzen, umformulieren der Leitlinien des Vorstands („gemeinsame Sicht der BL“)
- Vorschläge für das „Roll-out“ erarbeiten





Pfo Partnerschaft

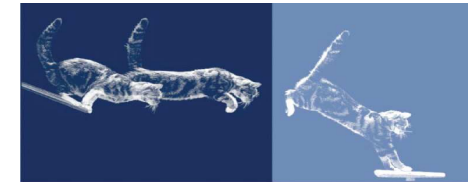
## Bereichsleiter- Workshop (2 Tage)

### Ergebnisse:

- die unterschiedlichen Sichtweisen zwischen den BL waren geringer als beim Vorstand
- allen BL war gemeinsam die Stärkung ihrer Position wichtig
- nach Diskussion mit dem Vorstand wurden die Leitlinien des Vorstands und die Ergänzungen/ Änderungswünsche der BL einvernehmlich beschlossen



## Führen über Ziele und Zielerreichungskontrolle (Ausschnitt aus der Leitlinie)



PfO Partnerschaft

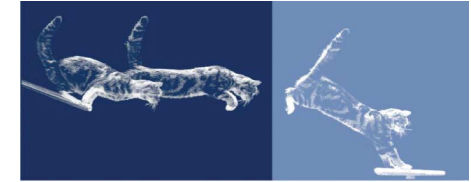
*„Die Vorstände führen mit Schwerpunkt durch weite Ziele, die schriftlich fixiert werden.*

*Ziele werden mit Termin versehen und der Zielerreichungs-Grad kontrolliert.*

*Die Ziele der Bereiche/Abteilungen werden offengelegt (außer den persönlichen Entwicklungszielen).“*



# Führen über Ziele und Zielerreichungskontrolle (Ausschnitt aus der Leitlinie)



Pfo Partnerschaft

*„Die Vorstände führen mit Schwerpunkt durch weite Ziele, die schriftlich fixiert werden.“*

*Ziele werden mit Termin versehen und der Zielerreichungs-Grad kontrolliert.*

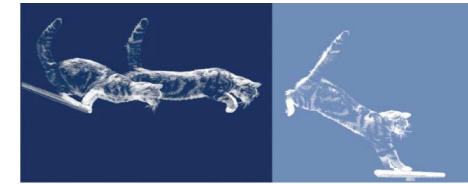
*Die Ziele der Bereiche/Abteilungen werden offengelegt (außer den persönlichen Entwicklungszielen).“*

*grün = Impuls aus der Altkultur A*

*rot = Impuls aus der Altkultur B*



## Die EULE (Erweiterte Unternehmens-Leitung) (Ausschnitt aus der Leitlinie)



Pfo Partnerschaft

*„Die Bereichsleiter werden durch den Vorstand in strategische Themen vor Entscheidungen im Rahmen der EULE einbezogen. Damit haben sie die Möglichkeit, den Vorstand zu beraten und eigene Ideen einzubringen.*

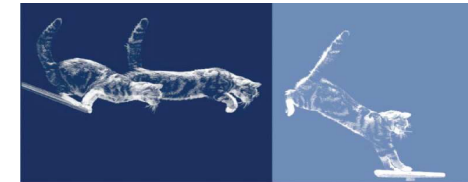
*Im Vorstand muss Grundkonsens vor Einbringen in EULE sein.*

*Allein der Vorstand ist für die Entscheidung strategischer Themen zuständig.*

*Ein kürzerer Tagungsrhythmus zwecks besserer Vernetzung wird vereinbart. Die EULE tagt monatlich.“*



## Die EULE (Erweiterte Unternehmens-Leitung) (Ausschnitt aus der Leitlinie)



Pfo Partnerschaft

*„Die Bereichsleiter werden durch den Vorstand in strategische Themen vor Entscheidungen im Rahmen der EULE einbezogen. Damit haben sie die Möglichkeit, den Vorstand zu beraten und eigene Ideen einzubringen.*

*Im Vorstand muss Grundkonsens vor Einbringen in EULE sein.*

*Allein der Vorstand ist für die Entscheidung strategischer Themen zuständig.*

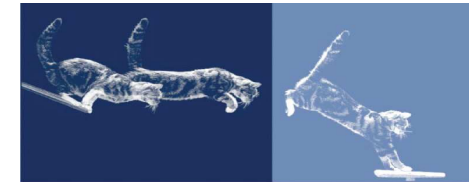
*Ein kürzerer Tagungsrythmus zwecks besserer Vernetzung wird vereinbart. Die EULE tagt monatlich.“*

*grün = Impuls aus der Altkultur A*

*rot = Impuls aus der Altkultur B*



## Die Bereichsleiterrunde (Ausschnitt aus der Leitlinie)



Pfo Partnerschaft

*„Die BL- Runde dient zur gegenseitigen Information und fachlichen Abstimmung sowie zur Vorbereitung von BL- und Vorstands-Entscheidungen.*

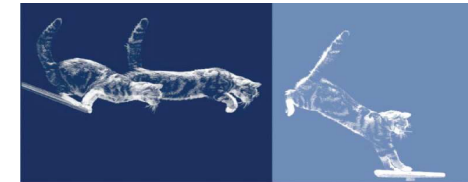
*Es gibt keine Gremienkompetenz für die BL- Runde. Bei Entscheidungen muss/müssen immer der/die betroffene(n) Bereichsleiter verantwortlich sein.*

*Entscheidungen, die (fast) alle Bereiche betreffen, werden immer in der BL- Runde diskutiert und von den verantwortlichen BL dort entschieden.*

*Themen, die nur einen Teil der Bereiche betreffen (die aber mit besonderer Relevanz für die Bank und/oder hoher Emotionalität sind), werden in der BL- Runde behandelt“.*



## Die Bereichsleiterrunde (Ausschnitt aus der Leitlinie)



Pfo Partnerschaft

*„Die BL- Runde dient zur gegenseitigen Information und fachlichen Abstimmung sowie zur Vorbereitung von BL- und Vorstands-Entscheidungen.*

*Es gibt keine Gremienkompetenz für die BL- Runde. Bei Entscheidungen muss/müssen immer der/die betroffene(n) Bereichsleiter verantwortlich sein.*

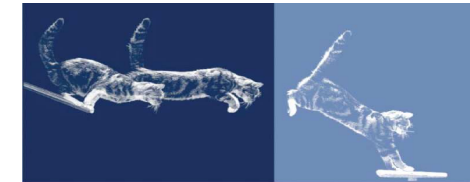
*Entscheidungen, die (fast) alle Bereiche betreffen, werden immer in der BL- Runde diskutiert und von den verantwortlichen BL dort entschieden.*

*Themen, die nur einen Teil der Bereiche betreffen (die aber mit besonderer Relevanz für die Bank und/oder hoher Emotionalität sind), werden in der BL- Runde behandelt“.*

*grün = Impuls aus der Altkultur A*

*rot = Impuls aus der Altkultur B*





PfO Partnerschaft

## Die Erfolgsfaktoren des Prozesses

### die Beteiligten

- große Offenheit in Interviews
- Bereitschaft, sich hinterfragen zu lassen
- guter Umgang mit kritischer Rückmeldung
- fairer Wettstreit um bessere Theorien/Praxis

### das Konzept

- wertvolle Instrumente (Fusionsmodell, Wachstumsschwellen, Wertequadrat, Hersey & Blanchard)
- gutes Timing (zügig, aber auch mit Zeit zum Prüfen)

