

Kongressvortrag 2008
Dipl.-Psych. Karl Gläs
PfO Partnerschaft, Ginsheim

Titel: „**Zwischen Hardlinern und Weicheiern**“ Harmonisierung des Führungsstils nach der Fusion - faule Kompromisse oder Synergie? Ein Praxisprojekt

Referent: Karl Gläs, Geschäftsführender Partner der PfO Partnerschaft Unternehmensberatung, Ginsheim bei Mainz

Die Ausgangssituation

Zwei gleich große, gleich starke, gleich erfolgreiche Banken hatten vor einem Jahr fusioniert. Die Technische Fusion hatte geklappt- aber wie gehen die Menschen mit der Fusionssituation um? Was macht die Fusion von gleichwertigen Partnern so schwierig? Es geht oft trotz gegenseitiger Wertschätzung um Dominanz, das Beibehalten lieber Gewohnheiten,....)

Als Schlussstein der Fusion fehlte den recht paritätisch zusammengesetzten Führungsebenen noch der gemeinsame Führungsstil sowie eine gemeinsame Kommunikationskultur. Auf Vorstandsebene dominierte aus der einen Altbank ein Stil mit enger Delegation, klarer Kontrolle sowie hoher Verbindlichkeit. Bei den Vorständen aus der anderen Altbank gab es ein Stil mit weiten Zielen, starker Teamorientierung, großer Beteiligung. Die Stile waren wenig vereinbar, was sich in massiven Erwartungen an die jeweiligen anderen Vorstände sowie Bereichsleiter äußerte. Wir wurden beauftragt, den Führungskultur- Prozess auf Vorstands- und Bereichsleiter-Ebene zu gestalten. Dies sollte insbesondere wertschätzend und allparteilich für die Beteiligten erfolgen.

Die Schritte des Beratungsprozesses

Es wurde von uns vorgeschlagen, mit **Einzelinterviews der Vorstände und Bereichsleiter** zu starten. Dazu wurde ein halbstrukturierter Fragebogen entworfen. Die Fragen bezogen sich auf die aktuell erlebte Zusammenarbeits-Kultur, die Zusammenarbeit zwischen den Vorständen untereinander, zwischen Vorständen und (nicht) direkt zugeordneten Bereichsleitern sowie der Zusammenarbeit auf der Bereichsleiterebene. Ebenso wurde die Qualität der Regelkommunikation (definierte Besprechungsrunden) abgefragt. Schließlich wurde das Führungsverhalten der einzelnen Vorstände nach Ähnlichkeit/Unterschiedlichkeit eingeschätzt und bewertet. Die Interviews der 12 Führungskräfte dauerten pro Befragtem ca. 2 Stunden. Wie offen waren die Befragten- und wie selbstkritisch?

Die **Ergebnisse der Befragung wurden den Vorständen in Einzelgesprächen mitgeteilt**, um nicht gleich in eine wertende Diskussion zu verfallen. Die persönlichen Einschätzungen zu den einzelnen Vorstandsmitgliedern wurden nur dem jeweiligen Vorstandsmitglied eröffnet und besprochen. Wie reagierten die einzelnen Vorstände auf die oft kritischen Rückmeldungen- wie wurden sie bearbeitet?

Zwei Wochen später trafen sich die Vorstände mit dem Berater zu einer **eineinhalbtägigen Vorstandsklausur**. Ziel war es, eine gemeinsame Sicht von Regeln der Führung und Zusammenarbeit in der neuen Bank zu erarbeiten. Auf Basis des Ergebnisberichts der Befragung wurden Themenbereiche definiert, die sukzessiv diskutiert und abgearbeitet wurden. Wie konnte ein wertschätzender Einstieg aussehen? Wie gingen die Vorstände mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen um? Wie konnte Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen geweckt werden? Wie klar waren die erarbeiteten Leitlinien?

Sowohl als Prüfstein für die Leitlinien, aber auch als vom Vorstand gewünschte Möglichkeit der Weiterentwicklung der Leitlinien wurde sechs Wochen später ein zweitägiger **Workshop der Bereichsleiter** durchgeführt. Die Bereichsleiter wurden über die Ergebnisse der Interviews ausführlich informiert, die Leitlinien des Vorstands wurden vorgestellt. Danach wurden die Leitlinien in Abwesenheit der Vorstände diskutiert, Formulierungen akzeptiert, präzisiert oder ergänzt. Zum Abschluss des Workshops wurden die Erarbeitungen den Vorständen präsentiert und nach kurzer, intensiver Diskussion gemeinsame Formulierungen verabschiedet. Die Umsetzung der Leitlinien auf die Ebene der Abteilungs- und Teamleiter sowie die Information der Banköffentlichkeit wurde konkret vereinbart. Am Ende des Prozesses stand die Selbstverpflichtung aller Beteiligten, die gemeinsame Lösung zu unterstützen, danach zu handeln und bei Verstößen, von wem auch immer, Einspruch zu erheben. Wie einheitlich/unterschiedlich war die Sicht der Bereichsleiter? Wie einheitlich traten die Vorstände vor den Bereichsleitern auf?

Fazit

Der Beratungsprozess benötigte insgesamt einen Zeitraum von neun Monaten. Es war bemerkenswert, wie sich zuerst diametrale Positionen durch vertiefte Diagnose, wertschätzendes Hinterfragen und auch den Einsatz von geeigneten Modellen (Wertequadrat von Schulz von Thun, Situatives Führen nach Hersey und Blanchard) sich zu einer weitestgehend gemeinsamen Sicht der Leitlinien von Führung und Zusammenarbeit veränderten.