

## **Integration von Bankzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

### **Vorwort**

Das erste Management-Seminar der Bankgesellschaft Berlin AG in Zusammenarbeit mit der Bankakademie Frankfurt am Main fand von November 1994 bis Oktober 1995 statt.

Die zentralen Inhalte orientieren sich - analog dem Management-Studium der Bankakademie Frankfurt am Main - am Thema " Entwicklungsorientiertes Management ". Ergänzt wird das Studium mit persönlichkeitsbildenden Seminaren. Gleichzeitig wird den Teilnehmern in Berlin die Möglichkeit gegeben, den neu geschaffenen Bankkonzern Bankgesellschaft Berlin AG und dessen Ausrichtung näher kennenzulernen.

Das Studium wird inhaltlich und konzeptionell federführend betreut von Prof. Dr. Klimecki (Lehrstuhl für Managementwissenschaften an der Universität Konstanz).

Zum Abschluß des Management-Seminares wird von den Teilnehmern eine Projektarbeit in Gruppen erarbeitet und präsentiert.

Die Bankgesellschaft Berlin AG hat Mitarbeiter der Allgemeinen Privatkundenbank AG, Berliner Bank AG, Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank AG und Landesbank Berlin - Girozentrale - für das Management-Seminar benannt.

Die vorliegende Ausarbeitung zum Thema :

### **Integration von Bankzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

wurde erstellt von

Katrin Arndt	( Landesbank Berlin )
Olaf Brodmann	( Berliner Bank )
Beate Lindner	( Allgemeine Privatkundenbank )
Wolf - Dieter Münn	( Berliner Bank )
Ronald Priebe	( Landesbank Berlin )
Andreas Sperling	( Berlin-Hannoversche Hypothekenbank )

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Mit Hilfe der Ihnen vorliegenden Projektarbeit möchten wir einen Beitrag zur erfolgreichen Integration von Banken leisten.

Jedoch ermöglicht die äußerst vielschichtige und weit verzweigte Materie zu diesem Thema im begrenzten Rahmen einer Projektarbeit nur eine ansatzweise Darstellung. Ausgangspunkt für unsere Betrachtung ist das kulturorientierte Management und die Personalarbeit.

Wir möchten mit dieser Arbeit zum Nachdenken und zur Korrektur bereits eingeschlagener Integrationswege anregen.

Vor dem Hintergrund der am 1. Januar 1994 neu entstandenen Bankgesellschaft Berlin AG bietet sich eine Reflexion aktueller Geschehnisse, Entwicklungen und Empfindungen förmlich an.

Unterstützt wird dies durch die Zusammensetzung unserer Gruppe, deren Teilnehmer in verschiedenen Häusern des Konzerns tätig sind.

Ausgehend von einer theoretischen Herangehensweise an das Thema, können dadurch unterschiedliche Erfahrungswelten in die Projektarbeit eingebracht werden. Wir können Impulse setzen und Trends aufzeigen, können aber aufgrund der Kürze der Zeit und der Gruppengröße nicht mit dem Anspruch der absoluten Repräsentativität arbeiten.

Insoweit können wir nur an die Verantwortlichen appellieren, die von uns gemachten Erfahrungen aufzunehmen und diese zum Erfolg des Konzerns zielgerichtet weiter zu verfolgen.

Wir danken unseren Familien, Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, die uns die Teilnahme an dem Management-Seminar ermöglicht haben.

Berlin / Hannover, im Sommer 1995

### Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Unternehmenszusammenschlüsse und Integration</b> .....	<b>6</b>
2..1 <i>Begriffsbestimmung</i> .....	6
2..2 <i>Unternehmenszusammenschlüsse</i> .....	9
2..3 <i>Probleme und Chancen unterschiedlicher Unternehmenskulturen</i> .....	9
2..4 <i>Probleme und Chancen der Integration</i> .....	10
2..5 <i>Ursachen für das Scheitern von Mergers &amp; Acquisitions</i> .....	11
<b>3. Bankgesellschaft Berlin AG</b> .....	<b>12</b>
3..1 <i>Entstehung</i> .....	12
3..2 <i>Das Problem</i> .....	17
3..3 <i>Gegenseitige Vorurteile</i> .....	18
<b>4. Kulturanalyse</b> .....	<b>20</b>
4..1 <i>Einleitung</i> .....	20
4..2 <i>Ergebnisse der Analyse</i> .....	21
<b>5. Standortbestimmung / Zwischenfazit</b> .....	<b>32</b>
<b>6. Zieldefinition</b> .....	<b>35</b>
6..1 <i>Extremvarianten</i> .....	35
6..2 <i>Der Zielkorridor</i> .....	36
<b>7. Voraussetzungen zur Zielerreichung</b> .....	<b>37</b>
<b>8. Konkret vorzuschlagende Projekte</b> .....	<b>42</b>
8..1 <i>Beurteilung von Vorgesetzten</i> .....	42
8..2 <i>Paten und Partner</i> .....	50
8..3 <i>Management- und Kulturanalyse</i> .....	56
<b>9. Schlußbetrachtung</b> .....	<b>58</b>
9..1 <i>„Auf dem Weg zur lernenden Organisation“</i> 7 Thesen über die Bankgesellschaft Berlin AG .....	58
<b>Anhang</b> .....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1..1 <i>Vorstellung der Teammitglieder</i> .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1..2 <i>Einzelergebnisse der Kulturanalyse</i> .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1..3 <i>Kurzdefinition verschiedener Projekte</i> .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1..4 <i>Literaturhinweise</i> .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

## **1. Einleitung**

In der folgenden Projektarbeit haben wir uns mit diversen Aspekten der Begriffe „Integration“ und „Unternehmenskultur“ beschäftigt.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war das uns allen gemeinsame Empfinden, daß der Integrationsprozeß im Rahmen der Gründung der Bankgesellschaft Berlin AG noch nicht ausreichend in Gang gesetzt wurde. Wir hatten und haben das Gefühl, daß der Konzern noch lange nicht ausreichend präsent ist im täglichen Denken und Handeln am Arbeitsplatz.

Wir haben uns daher zunächst die Frage gestellt, was Integration eigentlich ist und bedeutet. Ebenso haben wir den Begriff der Unternehmenskultur näher beleuchtet.

Nachdem wir für uns die Frage nach den Beteiligten an der Bankgesellschaft Berlin AG und damit nach den Betroffenen gestellt haben, versuchten wir, auch anhand der bestehenden gegenseitigen Vorurteile, das aktuelle Problem zu definieren, das da lautet:

„Das mangelnde WIR-Gefühl auf allen Ebenen führt  
noch immer zu unproduktiven Reibungsverlusten.“

Mittels Befragungen haben wir den Versuch unternommen, in den am Integrationsprozeß beteiligten Häusern die jeweils spezifischen Unternehmenskulturen zu ermitteln und signifikante Unterschiede zwischen diesen herauszuarbeiten.

Der momentane Stand der Integration im Hause der Bankgesellschaft Berlin AG wird als Zwischenfazit zusammengefaßt.

Es ist unser Angebot, Erfahrungen aus unserer Arbeit mit denen zu teilen, die den Integrationsprozeß anstoßen müssen, um unser aller Scheitern zu vermeiden.

Mit der Skizzierung von Projekten wollen wir Möglichkeiten aufzeigen, wie der Integrationsprozeß angestoßen und weiter voran gebracht werden kann.

**Integration von Bankzusammenschlüssen durch  
kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Auch wollen wir nicht verhehlen, daß unser Interesse am Integrationsprozeß nicht mit dem Abschluß dieser Arbeit endet, sondern daß wir natürlich daran interessiert sind, selbst in eventuellen Integrationsprojekten mitzuarbeiten.

An das Ende unserer Arbeit haben wir Thesen zur lernenden Organisation gestellt. Sie sollen einen Beitrag dazu leisten, die Bankgesellschaft Berlin AG besser auf die permanenten und komplexen Veränderungsprozesse einzustellen, die bereits in naher, wie auch in fernerer Zukunft auf alle Mitarbeiter im Konzern zukommen werden.

## **2. Unternehmenszusammenschlüsse und Integration**

### **2.1 Begriffsbestimmung**

Zunächst einmal gilt es, das Thema der Projektarbeit näher zu beleuchten :

Was verstehen wir unter Integration ?

Der Begriff der *Integration* ist lateinischen Ursprungs und bedeutet die Herstellung eines Ganzen.

Daraus läßt sich als erste Interpretation die Fusion, d.h. die Verschmelzung von Unternehmen anführen.

Ferner können wir uns eine Koordination von Unternehmen vorstellen im Sinne eines situativen abgestimmten Verhaltens von Unternehmen.

Gleichwohl wollen wir nicht verschweigen, daß die beiden Begriffe Integration und Koordination - der Tradition der Managementliteratur folgend - synonym verwandt werden.

*So sehen wir den Begriff der Integration im Sinne unseres Themas primär in der Funktion der Harmonisierung von Strategie und Unternehmenskultur der beteiligten Banken.*

Die bisher entwickelten Hypothesen bezüglich der Integration zweier Subsysteme lassen sich analog auch auf den zwischenbetrieblichen Bereich, etwa die Fusion zweier Unternehmungen, übertragen. Die Integrationspraxis zeigt, daß sie um so reibungsloser durchgeführt werden kann, je ähnlicher die Struktur, Aufgaben-, Zeit- und Personenorientierung der betroffenen Teilsysteme ist.

Was verstehen wir unter Unternehmenskultur ?

*Unternehmenskultur* ist die Gesamtheit der von den Mitgliedern eines Unternehmens geteilten Annahmen und grundlegenden Überzeugungen, die ihre gewohnte Art zu denken, zu fühlen und zu handeln prägen und für die Unternehmung insgesamt typisch ist.

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Die Werte, Normen und Einstellungen bilden den *Kulturkern*, der oft nur schwer auszumachen ist. Deutlich sichtbarer ist dagegen die Manifestation der Kultur, die sich u.a. in Verhalten, Ausstattungen und Anordnungen zeigt.

*Kultur* ist ein Muster von Grundüberzeugungen, das eine Gruppe in einem langen Lernprozeß erfunden, entdeckt oder entwickelt hat, um mit den Problemen der externen Anpassung und der internen Integration fertig zu werden.

*Kultur* ist somit ein Muster, das lang genug funktioniert hat, um von der Gruppe als wirksam und gültig angenommen zu werden und das einem neu hinzukommenden Mitglied vermittelt wird als die „richtige“ Art, Probleme zu sehen und in bezug auf diese Probleme zu denken und zu fühlen.

Unter *Unternehmens- oder Firmenkultur ( Corporate Culture )* versteht man die unternehmensspezifischen Werthaltungen und die daraus abgeleiteten Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder.

Die erfolgreiche Nutzung der Potentiale und der Ressourcen eines Unternehmens setzt die Vorgabe klar formulierter, verständlicher und realistischer Unternehmensziele voraus.

Ziele und adäquate Strategien werden innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen ( u.a. Gesellschaft, Infrastruktur, Technik und Umwelt ) in erster Linie durch die Wertvorstellungen und Ideale des Topmanagements bestimmt.

Die Summe dieser aus Unternehmensethik und Unternehmensphilosophie abgeleiteten Werte, die sogenannte Unternehmenskultur, sollte explizit und schriftlich in einem Unternehmensleitbild fixiert werden. Dabei kommt es in der Praxis vor allem darauf an, daß insbesondere durch das Verhalten der Führungskräfte in allen Ebenen der Unternehmenshierarchie die Unternehmenskultur auch tatsächlich praktiziert wird.

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, daß sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen oft durch das überzeugte Praktizieren der Unternehmenskultur unterscheiden.

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Das Unternehmensleitbild dokumentiert zum einen das Selbstverständnis des Unternehmens, informiert Führungskräfte und Mitarbeiter über die sich aus Markt und Umfeld ergebenden Herausforderungen und ermöglicht den Führungskräften, ihre Verhaltensweisen auf die Zielerreichung zu konzentrieren.

Für die Mitarbeiter stellt das Unternehmensleitbild einen gemeinsamen Bezugsrahmen dar, der die Einbindung des Einzelnen in das Unternehmen fördert.

Dadurch gibt die Unternehmensführung den Ereignissen einen Sinn, erzeugt unter den Mitarbeitern ein Wir-Gefühl und steigert über die Integration und die Identifikation die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Unternehmenskultur können wir somit auch als die Gesamtheit der vorherrschenden Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen definieren.

Die Unternehmenskultur ist zentrales Element der auch nach außen wirkenden Corporate Identity, als eine strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis eines definierten ( Soll- )Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einen einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.

Was ist dementsprechend kulturorientiertes Management und Personalarbeit ?

*Kulturbewußtes* oder *kulturorientiertes Management* muß das spezifische Sinnstiftungspotential einer gemeinsam getragenen und gelebten Kultur angemessen und behutsam erschließen. Dies bedeutet zum einen Traditionspflege und zum anderen die ständige konsensorientierte Aushandlung neuer Sinninhalte der Unternehmenskultur. Kulturbewußtes Management ist damit auch verantwortlich für die vermittelten Sinninhalte.

Es geht also um einen reflektierten, ethisch fundierten Umgang mit Kultur, wobei der Prozeß der Kulturentwicklung kein Ende kennt und immer mit Gefahren und Risiken verbunden ist. In diesem Sinn hat auch die *Personalarbeit* die beteiligten Kulturen zu berücksichtigen.

## ***2..2 Unternehmenszusammenschlüsse***

Der Kauf von Unternehmen, der Zusammenschluß mehrerer Unternehmen und die Bildung von Konzernen sind in der heutigen komplexen betriebswirtschaftlichen Praxis, in einer Zeit ständiger Veränderung und Wandels, ein beliebtes Mittel zur Bildung von konkurrenzfähigen Wirtschaftseinheiten.

So werden Unternehmen oder Unternehmensteile zur Ergänzung der eigenen Produktpalette erworben, da dies meist materiell günstiger und zeitsparender ist, als neue Bereiche in Eigenarbeit mit den vorhandenen Ressourcen aufzubauen.

Auch in der Kreditwirtschaft ist es gängige Praxis geworden, Banken zur Abrundung des Marktauftrittes hinzuzukaufen.

Daraus ergeben sich aber nicht immer nur Vorteile. Mit der Zusammenführung zweier bisher voneinander unabhängiger Unternehmen entstehen wechselseitige Abhängigkeiten, Rechte und Pflichten.

Nur bei Beachtung der einzelnen Unternehmensbefindlichkeiten und der entsprechenden -kulturen kann durch eine behutsame Integration der Zusammenschluß zu einem Erfolg werden.

Wir wollen in den folgenden Ausführungen bewußt auf Differenzierungen von Schwester-, Tochter- und Mutterunternehmen verzichten und die grundsätzliche Problematik herausarbeiten.

## ***2..3 Probleme und Chancen unterschiedlicher Unternehmenskulturen***

In dem vorgehenden Abschnitt haben wir die Probleme der neu zusammengeführten Unternehmen allgemein mit Befindlichkeiten und aufgegebener Unabhängigkeit umschrieben.

Das Zusammentreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen beinhaltet einerseits die Chance der gegenseitigen Animation und Innovation. Grundsätzlich können alle Verhaltensweisen und eingefahrenen Methoden in Frage gestellt werden.

Unter Berücksichtigung der Unternehmenskulturen können so durch entwicklungsorientiertes Management und entsprechend vorsichtiger Integration eine größere Effizienz und Flexibilisierung, aber auch Kosteneinsparungseffekte und positive unternehmenskulturelle Weiterentwicklungen erreicht werden. Allgemein wird dies gerne mit dem sogenannten *Synergieeffekt* umschrieben, der aber oft als Ersatzargument für nicht vorhandene sonstige Vorteile angeführt wird.

Wobei die *Synergieeffekte* an sich absolut gesehen nicht meßbar sind.

Bei Mißachtung oder Fehlinterpretation der beteiligten Kulturen kann das Zusammentreffen bei ausreichender Divergenz neutralisierend oder sogar lähmend wirken. Insoweit ist eine ausreichende Kulturanalyse zu betreiben, auf die wir in Kapitel 4 eingehen werden.

#### ***2..4 Probleme und Chancen der Integration***

Die Notwendigkeit der Integration von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur haben wir im Rahmen der Interpretation des Themas der Projektarbeit aufgeführt.

Die Strategie kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie zur Kultur des Unternehmens paßt.

Wurde die Strategie gemeinsam von allen Mitarbeitern erarbeitet, wäre zu vermuten, daß die Strategie kulturäquivalent ist, da allgemein gültige Werte einfließen.

Eine von allen Mitarbeitern erstellte Strategie ist aber die Ausnahme.

Bei Findung der Strategie durch die Unternehmensleitung werden dementsprechend vom Ansatz her bestenfalls die Wertstrukturen der Führungsspitze eingebracht, so daß diese Strategie i.d.R. ohne weitere Analyse nicht mit der Unternehmenskultur harmonisiert.

Unternehmenskultur ist nur sehr schwer und langfristig veränderbar, insoweit muß sich offensichtlich die Unternehmensstrategie der Unternehmenskultur anpassen.

Somit ist für eine erfolgreiche Integration die in Kapitel 4 aufgeführte Kulturanalyse eine unabdingbare Voraussetzung.

### ***2..5 Ursachen für das Scheitern von Mergers & Acquisitions***

Mergers and Acquisitions ( M & A ) ist der englische Fachbegriff für den Erwerb und die Zusammenfassung von Unternehmen oder Unternehmensteilen.

In der Managementwissenschaft wird festgestellt, daß mehr als die Hälfte der M & A Ansätze langfristig scheitern, d.h. die angestrebten geschäftspolitischen Ziele stellen sich nicht ein.

Die Ursachen hierfür können mannigfaltig sein.

Einige davon wollen wir im folgenden kurz aufführen:

- a ) Die Integration von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur scheitert
- b ) Unternehmenskulturen prallen destruktiv aufeinander
- c ) es handelt sich schlicht um eine Fehlinvestition
- d ) Managementfehler

Unseres Erachtens sind die beiden erstgenannten Punkte die Hauptursache für gescheiterte Unternehmenszusammenschlüsse, da die Existenz, die Notwendigkeit und die Wichtigkeit des behutsamen Umgangs mit der Unternehmenskultur verkannt wird.

Einige bekannte Beispiele von gescheiterten M & A aus der jüngeren Vergangenheit seien abschließend der Vollständigkeit halber erwähnt :

- Daimler Benz AG / Dornier
- Deutsche Bank AG / Morgan Grenfell
- Bayerische Vereinsbank AG / Vereins - und Westbank AG
- Schweizerischer Bankverein AG / S.G.Warburg & Co.

### 3. Bankgesellschaft Berlin AG

#### 3.1 Entstehung

Bereits im Jahre 1988 entstand die Vision, daß Berlin eine Bank benötigt, die den internationalen Herausforderungen der kommenden Jahre im Wettbewerb mit größeren nationalen und internationalen Konkurrenten gewachsen ist.

Zum 01.01.1994 wurden u.a. deshalb die im Mehrheitsbesitz des Landes Berlin befindlichen Kreditinstitute,

die Berliner Bank AG

die Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG sowie

die Landesbank Berlin - Girozentrale -

unter dem Dach einer Holding, der Bankgesellschaft Berlin AG, zusammengefaßt.

Im weiteren Verlauf werden die Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG und die Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank AG zur Berlin-Hannoverschen Hypothekenbank AG fusioniert.

Die prägende Vergangenheit der einzelnen Häuser gestaltete sich sehr unterschiedlich und soll daher hier kurz dargestellt werden:

#### ALLBANK

1950	Gründung als Niedersächsische Kundenkreditbank GmbH
1954	Umfirmierung in Norddeutsche Kundenkreditbank GmbH
1957	Umwandlung in eine AG
1976	offizieller neuer Name NKK Bank
1981	Berliner Bank wird Mehrheitsaktionär Fusion mit WKV Frankfurt und WKV Hannover Umfirmierung in Allgemeine Privatkundenbank AG, kurz ALLBANK
1985	Fusion mit WKV Berlin
1995	Fusion mit DSK Bank und ALLKREDIT

Berliner Bank AG

- 1950 Gründung als Nachfolger des Berliner Stadtkontors
- 1979 Beginn des Aufbaus eines Niederlassungsnetzes in Westdeutschland
- 1984 Teilprivatisierung und Börsennotierung
- 1986 Kooperationsbeginn mit der Gothaer Versicherung
- 1991 Fusion mit der Ost-Berliner Stadtbank, die ebenfalls aus dem Berliner Stadtkontor hervorgegangen ist
- 1994 Ausgründung des operativen Geschäfts in die „neue“ Berliner Bank AG und Umfirmierung der verbleibenden Gesellschaft als Rechtsmantel in Bankgesellschaft Berlin AG

Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG

- 1868 Gründung als Berliner Pfandbrief - Institut
- 1954 Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit nach dem 2. Weltkrieg im Westteil Berlins
- 1973 Umwandlung in die Berliner Pfandbrief-Bank und damit Aufhebung regionaler und sortimentspezifischer Beschränkungen der Geschäftstätigkeit
- 1993 Umwandlung in die Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG
- 1994 Integration in den Konzern Bankgesellschaft Berlin AG
- 1995/6 Fusion mit der Braunschweig-Hannoverschen Hypothekenbank AG zur Berlin-Hannoverschen Hypothekenbank AG

Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank AG

- 1871 Gründung in Braunschweig
- 1890 Verlagerung des Hauptsitzes nach Hannover
- 1936 Fusion mit der Hannoverschen Bodenkreditbank
- 1979 Übernahme von über 60% des Aktienkapitals durch die Berliner Bank
- 1994 Integration in den Konzern Bankgesellschaft Berlin AG
- 1995/6 Fusion mit der Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG

Landesbank Berlin - Girozentrale -

- 1818 Gründung als erste preußische Sparkasse
- 1920 Fusion von acht Stadt- und sieben Kommunalsparkassen zur Sparkasse der Stadt Berlin
- 1948 Trennung der Sparkasse in die Sparkasse der Stadt Berlin (Ost) und in die Sparkasse der Stadt Berlin West
- 1990 Gründung der Landesbank Berlin -Girozentrale- und Zusammenführung der Sparkassen im Ost- und Westteil der Stadt in einer Abteilung der Landesbank Berlin
- 1992 Eingliederung der Investitionsbank Berlin vormals Wohnungsbaukreditanstalt in den Konzern der Landesbank als gesonderte Abteilung
- 1994 Integration in den Konzern der Bankgesellschaft Berlin AG

Projektarbeit

**Integration von Bankenzusammenschlüssen durch  
kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

**Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Alle beteiligten Banken konnten in den vorhergehenden Jahren den Umfang ihrer Geschäftstätigkeit erfolgreich erweitern und die Ertragskraft steigern. Trotzdem ist zunehmend die Erkenntnis gereift, daß aufgrund permanent steigender Kosten, zunehmender Internationalisierung des Geschäfts und Zukunftsanforderungen der Wirtschaftsregion Berlin/Brandenburg, Wege gefunden werden mußten, um die Kreditinstitute, die sich im Eigentum des Landes befanden, in geeigneter Weise zusammenzuführen.

In den folgenden Jahren ist es gelungen, eine Konstruktion zu finden, bei der sich unter dem Dach der Holding AG eine Anstalt des öffentlichen Rechts ( Landesbank Berlin ) sowie zwei Aktiengesellschaften ( Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG ; Berliner Bank AG ) einbinden ließen. Damit ist es erstmalig gelungen, privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Anforderungen in einem Konzern zu verbinden.

Die Bankgesellschaft Berlin AG hat neben der Holdingfunktion, die noch zu definieren ist, auch einen eigenständigen Marktauftritt als Investment-Bank. Sie sichert den beteiligten Banken einerseits Kontinuität und Eigenständigkeit, andererseits übernimmt sie die strategische Führungsrolle, um ein effektives und wirtschaftliches Zusammenwirken aller zu gewährleisten.

Durch die Zusammenführung der drei Institute ist in Berlin ein Bankkonzern entstanden, der durch seine Größe auch überregionale Aktivitäten erfolgreich meistern kann. Berlin verfügt damit über ein Kreditinstitut, das sich auch in den kommenden Jahren im internationalen Wettbewerb erfolgreich behaupten wird. Potentiale für eine dauerhafte Steigerung der Ertragskraft sind vorhanden. Die absehbaren Kosteneinsparungsmöglichkeiten werden zu einer deutlichen Verbesserung der Rentabilität beitragen. Nach nunmehr 50 Jahren verfügt damit die deutsche Hauptstadt Berlin wieder über ein Kreditinstitut mit überregionaler und internationaler Bedeutung.

### **3..2 Das Problem**

Die nachvollziehbare strategische Entscheidung zur Gründung der Bankgesellschaft bedeutet in der Praxis, daß zwei Universalkreditinstitute, zwei Hypothekenbanken und eine Vielzahl von Allfinanzbeteiligungen mit

unterschiedlicher Geschichte

unterschiedlichen Unternehmenskulturen und

unterschiedlichen Arbeitsprogrammen

künftig einen gemeinsamen Weg zu beschreiten haben.

Geführte Gespräche und eigene Erfahrungen im täglichen Umgang miteinander zeigen, daß der rechtliche Zusammenschluß für eine erfolgreiche Umsetzung der gestellten Ziele allein nicht ausreicht.

Zur Zeit können sich nur die wenigsten Mitarbeiter mit dem Bankgesellschaft-Konzern identifizieren. Das mangelnde „Wir-Gefühl“ auf allen Ebenen führt noch immer zu unproduktiven Reibungsverlusten.

Der „Sinn“ muß allen Mitarbeitern vermittelt werden, um produktiver zu werden. Der Zusammenprall der traditionell unterschiedlichen Unternehmenskulturen muß entsprechend abgefedert werden, damit sich alle Mitarbeiter so kurzfristig wie möglich mit dem neuen Bankkonzern identifizieren können.

Wie bereits in der Einleitung dargestellt, scheitern mehr als 50% aller Unternehmenszusammenschlüsse aufgrund mangelnder Integration der Beteiligten.

Wir aber wollen erfolgreich sein!

Die wirtschaftlich sinnvolle und richtige Entscheidung der Schaffung des Konzerns muß von allen Beteiligten auch kooperativ gelebt werden, damit wir zu der Minderheit gehören, die den Veränderungsprozeß im Unternehmen erfolgreich gestalten.

Der bisher vernachlässigten Integration der beteiligten Mitarbeiter und Unternehmen kommt daher eine herausragende Bedeutung zu.

### ***3..3 Gegenseitige Vorurteile***

Ein bedeutender Ausdruck der Unternehmenskultur nach außen sind die Vorurteile, die die Mitarbeiter einer Bank gegenüber den anderen Instituten im Konzern haben, aber auch die Sichtweise des eigenen Hauses. Zur Ermittlung dieser Ansichten haben wir unsere eigenen Erfahrungen sowie die der Kollegen und Vorgesetzten dokumentiert.

Die Berliner Bank sieht sich selbst als König am Bankplatz Berlin und unterstellt seinen Mitarbeitern eine „richtige“ Bankausbildung sowie fachliche Kompetenz, besonders im Investmentbanking, Auslands- und Firmenkundengeschäft. Selbstkritisch wird die stärkere Individualität der Mitarbeiter gesehen, die sich durch Ellbogenmentalität und Profilierungssucht ausdrückt. Die Landesbank Berlin wird von den Mitarbeitern der Berliner Bank als Familienbank und bestenfalls als Sparkontenverwaltung betrachtet. Hieraus resultiert auch der Vorwurf der Beamtenmentalität und der geringen Effizienz. Negativ gesehen wird eine mangelnde Streitkultur und das Verstecken des einzelnen hinter der Gruppe. Durchaus positiv werden ein starker Teamgeist und eine gemeinsame Meinungsbildung unterstellt.

Die Mitarbeiter der Landesbank Berlin sehen sich selbst als offen und fair eingestellt und treten in dieser Form Kunden und Kollegen gleichermaßen gegenüber. Sie fühlen sich selbst als Familie und bestechen durch Toleranz sowie eine gute Aus- und Weiterbildung. Jedoch sehen sie ihre Bank auch als träge und bürokratisch an.

Die Konzernkollegen der Berliner Bank werden von ihnen als arrogante, konservative Möchtegern-Großbanker eingestuft. Der einzelne Mitarbeiter muß sich unterordnen und hat keine Chancengleichheit, weil der Aufstieg von seiner Nase abhängig gemacht wird. Die Bank selbst wird aufgrund der Faktoren Eigenkapital und Risiko als sinkendes Schiff gesehen.

Beide Institute sehen die ALLBANK als die „kleine“ Tochter im Konzern, wobei besonders abfällig von der Kundenstruktur gesprochen wird, die aus den Zeiten als Teilzahlungsbank herrührt. Den Mitarbeitern wird Ahnungslosigkeit und mangelnde Flexibilität unterstellt.

Die Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank (jetzt Berlin-Hannoversche Hypothekenbank) wird als Beamtenbank aufgrund der strengen gesetzlichen Vorschriften sowie als Exot wegen des Spezialgeschäfts gesehen.

Projektarbeit

**Integration von Bankenzusammenschlüssen durch  
kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

## **4. Kulturanalyse**

### **4.1 Einleitung**

Wie bereits erwähnt, ist zur erfolgreichen Integration die Analyse der beteiligten Unternehmenskulturen von höchster Wichtigkeit.

Nur wenn die maßgeblichen Werte und Normen der Unternehmen erkannt werden und aus deren Zusammenwirken die richtigen Schlüsse gezogen werden, kann eine Integration erfolgreich sein.

Zum Zwecke der Analyse haben wir zehn Fragen erarbeitet, die in Interviews mit den Mitarbeitern als Inhaltsrahmen dienen soll.

Im einzelnen sehen diese zehn Rahmenfragen wie folgt aus :

- 1. Welche Eigenschaften unterscheidet Ihr Haus von den anderen Unternehmen in der Bankgesellschaft ?*
- 2. Wie wird Ihr Haus von außen betrachtet ?*
- 3. Beschreiben Sie das Betriebsklima in Ihrem Haus !*
- 4. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten in Ihrem Unternehmen und im Konzern ?*
- 5. Wie geht man in Ihrem Haus mit Konflikten um ?*
- 6. Wie würden Sie die Information und Kommunikation in Ihrem Haus beschreiben ?*
- 7. Charakterisieren Sie den vorherrschenden Führungsstil in Ihrem Haus ! Würden Sie gerne anders geführt werden ?*
- 8. Welche Stärken und Schwächen sehen Sie bei der Personalarbeit in Ihrem Hause ?*
- 9. Wie haben Sie die Gründung der Bankgesellschaft erlebt ? Was hätten Sie ggf. anders gemacht ?*
- 10. Welche Probleme Ihres Hauses sollten vorrangig behandelt werden ?*

Durch mehrere offene Fragen wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, sich öffnend in das Thema einzubringen. Uns ist bewußt, daß es im Ergebnis hier um persönliches Empfinden der Unternehmenskultur geht.

Im einzelnen wurden aus allen aufgeführten Häusern Führungskräfte diverser Ebenen, Mitarbeiter und Auszubildende befragt.

#### **4..2 Ergebnisse der Analyse**

Als Resultat kommen eine Vielzahl von Eindrücken zusammen, die je Unternehmen häufig stark deckungsgleich sind; dies haben wir in den Aussagen markiert. Den Einzelaussagen stellen wir eine kurze Zusammenfassung der markantesten Aussagen vor, so daß eine zeiteffektive Auswertung möglich wird.

Die einzelnen Unternehmenskulturanalysen der beteiligten Banken stellen sich wie folgt dar :

##### *Berlin-Hannoversche Hypothekenbank (vormals Braune Hanne)*

Der Vorteil der Bank gegenüber anderen Unternehmen im Konzern liegt vor allem in den kurzen Entscheidungswegen, die eine schnelle und kurzfristige Bearbeitung ermöglichen. Die Bank sieht sich selbst als alteingesessenes Institut mit langjähriger Marktpräsenz, die als Perle des Konzerns ihre Position aus einer starken Kooperationsbereitschaft bezieht.

Das gute, kollegiale Betriebsklima ist in letzter Zeit durch die Fusion und ihre Auswirkungen im personellen Bereich stark belastet. Die Zusammenarbeit im Haus ist befriedigend bis verbesserungsbedürftig. Die schlechte Zusammenarbeit im Konzern wird nur durch die Übernahme der Führerschaft der BHH geheilt.

Eine ausgeprägte Streitkultur ist aufgrund der Dominanz einzelner Personen nicht vorhanden. Dies hat zur Folge, daß auftretende Konflikte nicht ausgetragen werden. Die schlechte offizielle Informationspolitik bedingt eine starke informelle Struktur. Begründet durch personellen Weggang im Topmanagement wird ein neuer Führungsstil gesucht, der noch nicht gefunden ist. Deutlich sichtbar ist der Wunsch nach einem kooperativen Stil mit Einbindung der Mitarbeiter in

die Planung bei erkennbaren Unternehmenszielen. Ein Konzept der Personalplanung bzw. Personalentwicklungspläne sind aufgrund der Größe des Hauses nicht vorhanden.

Eine Kenntnisnahme von der Gründung der Bankgesellschaft Berlin AG erfolgte meist durch die Zeitung oder gar nicht. Die Bankgesellschaft wird als Ungetüm, als bedrohliches Nichts gesehen.

Die starke Nähe zur Berliner Bank wird negativ zur Kenntnis genommen. Das vorrangige Problem, ein gemeinsamer Marktauftritt der beteiligten Banken, ist nicht gelöst.

Eine Besetzung der Leitungspositionen mit neuen Köpfen hätte dem Ansehen der Bankgesellschaft mehr genutzt als zwei Sprecher mit getrenntem Auftritt.

Fusion und Migration sowie die damit verbundene Reorganisation sind als dringliche Probleme zu behandeln. Die Personalarbeit muß einen höherrangigen Stellenwert erhalten. Auch sollte die Rolle der Hypothekbank im Konzern neu definiert werden, um eine Abgrenzung zwischen Selbstverantwortlichkeit und Selbständigkeit zu erreichen.

### *ALLBANK*

Die flache Hierarchie ermöglicht es, über kurze Entscheidungswege, dynamisch und flexibel, stark kundenorientiert zu arbeiten. Von den Kunden/Zielgruppen wird die ALLBANK überwiegend positiv betrachtet und mehr und mehr weiterempfohlen.

Von den Großbanken und damit auch von den anderen Konzernmitgliedern wird die ALLBANK belächelt. Das Teilzahlungsbank-Image bzw. Finanzierungsbank Image hängt ihr immer noch an.

Das Betriebsklima wird durchweg als sehr kollegial, familiär und vertraulich beschrieben. Es wurden jedoch auch verstärkt Ost-West-Konflikte festgestellt, die hier auftretende Gruppenbildung kann fast mit Seilschaften charakterisiert werden. Außerdem besteht für das Betriebsklima eine starke Abhängigkeit von der jeweiligen Führungskraft.

Die Zusammenarbeit der Filialen wird überwiegend als gut betrachtet, jedoch zeigen sich auch hier Ost-West-Konflikte. Die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Vertrieb ist zwar besser geworden, läßt aber häufig aufgrund fehlenden Dienstleistungsverständnisses in der Zentrale

**Integration von Bankenzusammenschlüssen durch  
kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

zu wünschen übrig, auch wenn einzelne Mitarbeiter sich überdurchschnittlich um eine gute Zusammenarbeit bemühen.

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Eine zielgerichtete Zusammenarbeit im Konzern konnte keiner der Befragten bisher feststellen. Alle konzernübergreifenden Kontakte kamen zufällig zustande und sind überwiegend negativ verlaufen, u.a. wohl aufgrund des Images der ALLBANK.

Im Bereich der Konfliktbereinigung wird eine starke Abhängigkeit von der jeweiligen Führungskraft und deren Qualifikation festgestellt. Daher eine Palette von Ausfechten bis Totschweigen. Vorherrschend wurde der Umgang mit Konflikten jedoch negativ bewertet.

Die Fülle der Informationen wurde durchweg negativ gesehen. Wären die Informationen zielorientierter, gäbe es weniger Sickerverluste auf dem Weg zur Basis. Ebenfalls stark negativ wurde aufgenommen, daß die Mitarbeiter Informationen häufig früher aus der Presse als hausintern erhalten. Auch hier ist wieder die starke Abhängigkeit von der jeweiligen Führungskraft festzustellen.

Der Führungsstil wird überwiegend als kooperativ empfunden, der aber nicht einheitlich gilt. Bemängelt wird eine fehlende Laufbahnplanung und die Personalarbeit ohne Ziel.

Die Gründung der Bankgesellschaft wurde empfunden als imaginäres, über den Köpfen der Mitarbeiter vollzogenes Ritual, von dem alle redeten, aber keiner wußte, warum sie durchgeführt wurde. Es gab keine internen Informationen; Fragen und Ängste wurden nicht wahrgenommen. Es hätte mehr Informationen und damit mehr Transparenz geben müssen, um damit auch der brodelnden Gerüchteküche zu begegnen.

### *Landesbank Berlin*

Der Umgang ist offen, fair und harmonisch. Bisher war die Aus- und Fortbildung qualitativ und quantitativ hochwertig. Entscheidungsprozesse dauern oft lange, die Ergebnisse sind dann jedoch meist ausgewogen. Aufgrund vieler Veränderungen ist eine gewisse Veränderungsmüdigkeit anzutreffen.

Aus den Gesprächen heraus wurde eine große Identifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte mit der LBB deutlich.

Die LBB ist ein Universalinstitut, dessen Image sich positiv entwickelt hat.

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Immer häufiger wird die LBB als flexibel, innovativ und kundennah empfunden. Leider ist noch immer des öfteren eine gewisse Trägheit, mangelnde Flexibilität und Beamtenmentalität anzutreffen.

Das Betriebsklima wird von den meisten als angenehm, offen und fair beschrieben. Das „Wir-Gefühl“ und das Teamdenken steht im Vordergrund. Kritisiert wird ein gewisser Bereichsegoismus und ein häufig angespanntes Verhältnis zwischen den Filialen und den zentralen Bereichen, da häufig nicht kundenorientiert gedacht wird.

Die Leitlinien haben positiv gewirkt - sie werden momentan überwiegend in den kleineren Einheiten gelebt. Das Leben der Leitlinien ist verstärkt von allen Mitarbeitern und Führungskräften einzufordern.

Die Zusammenarbeit im Unternehmen LBB wird eingeschränkt positiv beschrieben. Eine längere Betriebszugehörigkeit und das Kennen des „Gegenüber“ erleichtern erheblich die Zusammenarbeit. Häufig wird die Zusammenarbeit als zu bürokratisch empfunden, Zuständigkeiten sind unklar. Die zentralen Bereiche werden oft als zu wenig kunden- und dienstleistungsorientiert beschrieben. Im Konzern Bankgesellschaft sind unklare Zuständigkeiten und die Schnittstellenproblematik Ursache für eine noch nicht befriedigende Zusammenarbeit, die durch Berührungssängste geprägt ist.

Konflikte werden oft ausgesessen. Konflikte sollten offener und kurzfristig lösungsorientierter ausgetragen werden, wobei von den Befragten eine Tendenz gesehen wird, daß dies in letzter Zeit vermehrt geschieht.

Insgesamt fühlen sich die Befragten gut informiert. Eine gezielte auf das Wesentliche konzentrierte Information wird eingefordert. Als besonders verbesserungsbedürftig wird die Informationspolitik bei anstehenden Veränderungen wie z.B. Ausgliederung oder personellen Entscheidungen empfunden.

Der kooperative Führungsstil dominiert. Viele Führungskräfte sind aber offenbar immer noch mehr durch Fach- und weniger durch ihre Führungskompetenz in ihre Position gekommen. Die befragten Mitarbeiter fordern mehr Sozialkompetenz und Führungsorientierung von ihren Führungskräften.

Positiv wird die Aus- und Weiterbildung bewertet. Die Mitarbeiter werden bei der Personalarbeit mit einbezogen, es ist jedoch Eigeninitiative gefordert. Auch die Tatsache, daß Weiterbildungsmaßnahmen grundsätzlich für alle Mitarbeiter offen sind, gilt als vorbildlich. Als verbesserungsbedürftig wird die Personalentwicklungsplanung eingestuft. Ferner wünschen sich die Befragten eine Flexibilität der Vergütungsinstrumentarien und ein Abgehen vom „Schein“-Denken. Es besteht ein Vakuum in der Personalarbeit, daß durch länger gewordene Abstimmungsprozesse im Rahmen der Holdinggründung entstanden und überwiegend noch präsent ist.

Die Gründung der Bankgesellschaft war eine spannende einmalige Situation. Die Notwendigkeit und Richtigkeit wird mehrheitlich nicht in Frage gestellt. Die Gründung war von der Ratio geleitet. Die Emotio - der „Bauch“ - wurde offensichtlich nicht ausreichend berücksichtigt. Mitarbeiter fühlten sich nicht einbezogen, Befindlichkeiten wurden nicht genügend beachtet, Informationen wurden vermißt. Ursachen für den massiven Zusammenprall von Unternehmenskulturen sind aber auch unklare Aufgabenverteilungen, unklare Strategien und eine für viele Befragte nicht erkennbare Ausrichtung der Bankgesellschaft.

Die Befragten wünschen sich die Definition der Geschäftsstrategie der Bankgesellschaft. Damit einhergehend die Klärung der Zuständigkeiten im Gesamtkonzern, Beendigung von Entscheidungsvakuen. Viele wünschen sich die Verbesserung des Zusammenlebens der verschiedenen Unternehmenskulturen. Intern wird eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Filialen und den zentralen Bereichen gewünscht.

### *Berliner Bank*

Hervorgehoben wird sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Führungskraftseite der hohe Bekanntheitsgrad in der Region, die Kompetenz des Hauses, die schnellen Entscheidungswege sowie der überregionale und internationale Charakter des Hauses Berliner Bank. Die BB wird als federführend bei der Bildung der Bankgesellschaft angesehen.

Neben einer hohen Motivation findet sich auch ein ganzheitliches Denken rund um den Kunden. Dies ist jedoch mehr eine Selbstdarstellung und weniger ein Vergleich mit den anderen Häusern der Bankgesellschaft. Vergleichsmöglichkeiten sind insofern eingeschränkt, daß Informationen über die anderen Häuser kaum vorhanden sind.

Sichtbar wurde, daß die befragten BB-Banker ihr Haus mit ausgeprägtem Selbstbewußtsein und gelegentlichem Überlegenheitsgefühl repräsentieren.

Die Aussagen zur Außenbetrachtung sind sehr differenziert. Neben der Anerkennung der Kompetenz und Flexibilität des Hauses wird aber auch deutlich die negative Servicementalität, das nicht stimmende Preis-/Leistungsverhältnis (überhöhte Gebühren - zu teuer) und die bürokratische Arbeitsweise hervorgehoben. Anerkannt wird die Rolle als erste Platzbank. Bei guter Beraterbindung wird ein deutlich besseres Image sichtbar.

Grundtenor sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Mitarbeiterseite ist, daß das Betriebsklima im mittleren Notenbereich von nicht gut - nicht schlecht - verbesserungsbedürftig bis gut und positiv eingeschätzt wird. Man unterscheidet dabei sowohl in ein allgemeines häusliches Betriebsklima und in ein konkretes abteilungs- oder gruppenbezogenes Betriebsklima. Das Klima in der Gruppe und der Abteilung wird durchgängig positiver als im Gesamthaus gesehen. Deutlich wurde, daß aufgrund der dünnen Personalausstattung und dem daraus resultierenden Arbeitsdruck Auswirkungen auf den Umgang und das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander vorhanden sind. Umgangston und -formen lassen zu wünschen übrig.

Innerhalb des Unternehmens wird die Kooperationsfähigkeit zwischen den einzelnen Abteilungen durchweg als ausreichend betrachtet. Dabei wird immer wieder unterstrichen, daß mehr Verständnis für die Probleme anderer Abteilungen erforderlich ist.

Die Zusammenarbeit im Konzern wird durchgängig als verbesserungsbedürftig angesehen. Deutlich ist, daß ein „Wir“-Gefühl sich erst noch herausbilden muß. Bemängelt wird die Transparenz in der Zusammenarbeit in einzelnen Geschäftsbereichen der beteiligten Banken (z.B. Firmenkunden). Die neu gegründeten Dienstleistungsgesellschaften reagieren noch nicht anforderungsgerecht.

Zur Konfliktlösung gab es sehr unterschiedliche Aussagen. Von „konstruktiv“ bei der Herangehensweise bei der Lösung von Konflikten über „man geht gar nicht“, „verletzend, verdrängend und totschweigend“ bis hin zu „alles möglich“. Trotz Erkennen und Lösen von Konflikten wird auch mehr Diskussion gewünscht, jedoch fehlt die Streitkultur.

Mitarbeiter und Führungskräfte fühlen sich durchaus informiert. Bemängelt wurde die Fülle der Informationen, die mangelnde Selektion. Anzutreffen ist auch die Erscheinung, daß Informationen als Machtinstrument mißbraucht werden. Wenn Informationen zu spärlich und zu spät fließen, trägt dies zur Gerüchtebildung bei. Deutliche Mängel wurden bei der Kommunikation sichtbar.

Vermißt wird die Diskussion von Lösungen innerhalb von Gruppen und Abteilungen bzw. zwischen den Abteilungen. Zu oft werden Entscheidungen als Information verkündet und die Sinnhaftigkeit erst im nachhinein erörtert.

Zur Darstellung des Führungsstils reflektieren Mitarbeiter und auch Führungskräfte zwangsläufig ihre eigenen Erfahrungen. Daraus kann abgeleitet werden, daß es im Hause keinen einheitlichen Führungsstil gibt. Die Bewertungen gehen von autoritär über konservativ bis hin zu kooperativ. Bemängelt wird, daß fachliche Momente bei der Entscheidung über Führungskräfte häufig die Priorität haben. Gewünscht wird durchgängig ein kooperativer Führungsstil, auch Führen mit Zielen und mehr Lob. Des weiteren wird der Wunsch nach schnellen Entscheidungen geäußert.

Mitarbeiter und Führungskräfte schätzen die Qualität der Aus- und Weiterbildung als sehr gut ein. Die Dezentralisierung der Personalarbeit in den Niederlassungen hat neben den positiven Aspekten auch den Nachteil, daß durch „Bevorratung“ von guten Leuten ihre Entwicklungswege verbaut werden. Die konzeptionellen Vorstellungen des Hauses zur Personalarbeit sind den Mitarbeitern kaum bekannt.

Die Mitarbeiter fühlen sich mehr verwaltet als betreut. Sichtbar wird das Bedürfnis nach mehr Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (mehr Gespräche). Defizite bei der Karriereplanung sind erkennbar. Anerkannt wird jedoch von einzelnen Mitarbeitern, daß eine Qualitätssteigerung von der Personalverwaltung hin zur Personalentwicklung feststellbar ist.

Als positive Seite der Gründung der Bankgesellschaft heben die Führungskräfte besonders die Wettbewerbsfähigkeit des neuen Konzerns hervor. Mitarbeiter haben konkret an ihrem Arbeitsplatz die Gründung der Bankgesellschaft kaum wahrgenommen. Hervorgehoben wird aber die Informationspolitik im Haus sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Kritisiert wurde der Mangel von Hintergrundberichten der Multiplikatoren sowie das Fehlen einer Mitarbeiterveranstaltung.

Eindeutige Priorität hat der Wunsch nach neuen Änderungen auf dem Gebiet der EDV. Das Migrationsprojekt hat im Bewußtsein der Mitarbeiter und Führungskräfte eindeutige Priorität. Darüber hinaus wird die Umstrukturierung des Filialnetzes als wesentliche Aufgabe gesehen.

Als Problem wurden weiterhin thematisiert:

- Personalmangel
- nicht gelebte Unternehmensleitbilder
- Schaffung von zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen

#### *Bankgesellschaft Berlin AG*

Aufgrund der Kürze ihres Bestehens trat bei der Mitarbeiterbefragung noch keine einheitliche Unternehmensidentität zu Tage.

Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen prallen in der noch jungen Bankgesellschaft aufeinander. Reibungsverluste sind dadurch nicht zu vermeiden, so daß bei den Mitarbeitern der Eindruck entsteht, daß sich positive Eigenschaften der einzelnen Ursprungshäuser gegenseitig aufheben, während sich schlechte Eigenschaften eher verstärken.

In der Öffentlichkeit wird die Bankgesellschaft als Testfall, von der Konkurrenz aufgrund des vorhandenen Potentials sogar neidisch betrachtet. Oftmals wird in der Presse die Bankgesellschaft mit der Berliner Bank gleichgesetzt.

Das Betriebsklima wird zum Teil sehr stark bemängelt, ein Zusammenwachsen ist selten auszumachen. Auch wenn der Wille zur Zusammenarbeit gegeben ist, kann dies aufgrund von Eigen- oder Gruppeninteressen oft nicht zum Erfolg in die Praxis umgesetzt werden. Als zusätzlicher Hemmschuh sind noch nicht geklärte Zuständigkeiten zu nennen.

Wie auch in den Teilbanken konnte keine einheitliche Konfliktbewältigung festgestellt werden.

Die Beurteilung der Information und Kommunikation im Hause der Bankgesellschaft ergab die gesamte Palette von zuviel bis hin zu fehlender Information und Kommunikation.

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Der vorherrschende Führungsstil ist der autoritäre. Zum kooperativen Führungsstil, den sich die Mitarbeiter wünschen, ist noch entsprechende Entwicklungsarbeit zu leisten.

Die Notwendigkeit und Richtigkeit der Gründung der Bankgesellschaft wird mehrheitlich nicht in Frage gestellt und somit getragen. Vermißt wird die fehlende Berücksichtigung der Mitarbeiter-Emotionen und Befindlichkeiten. Mitarbeiter fühlten sich nicht einbezogen und teilweise auch schlecht informiert.

Über die Personalarbeit des Hauses konnte noch keine Aussage getroffen werden. Die Chance neuer Gestaltungsmöglichkeiten wird positiv gesehen.

Als vordringliche Probleme werden fehlende Strategien und Ausrichtungen, unklare Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten sowie die Verbesserung des Zusammenlebens vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Unternehmenskulturen gesehen.

### *Kulturflüchtlinge*

Durch die Schaffung der Bankgesellschaft kommt es zu Zusammenfassungen von Abteilungen oder Neugründungen von Tochtergesellschaften. Hierbei treffen Mitarbeiter verschiedener Teilbanken aufeinander, die nun künftig zusammenarbeiten.

Im Rahmen der Befragung für die Kulturanalyse sind wir auf Mitarbeiter gestoßen, die nach einem mehr oder weniger langen Aufenthalt in der Bankgesellschaft oder Tochterinstituten in ihr altes Unternehmen zurückgekehrt sind.

Dies sind Mitglieder aller Banken gewesen.

Hier gilt es zu hinterfragen, was die Gründe für die Rückkehr gewesen sind.

Als Hauptursachen wurden von den Betroffenen der Zusammenprall von Unternehmenskulturen und Vorgesetztenverhalten genannt.

**Integration von Bankenzusammenschlüssen durch  
kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Die bloße Existenz der Kulturflüchtlinge, die weder betriebswirtschaftlich noch unternehmenspolitisch gewollt sein kann, ist einer der markantesten Beweise für die bisher noch nicht erfolgte Integrationsarbeit.

## 5. Standortbestimmung / Zwischenfazit

Unternehmenskultur wird durch Mitarbeiter sehr stark in Abhängigkeit von der konkreten Abteilungs- oder Bereichssituation reflektiert.

Im Vergleich der Aussagen der verschiedenen Banken zeigen sich schnell Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den einzelnen Kulturen.

Im Bereich der Gemeinsamkeiten stellen alle befragten Mitarbeiter ihrem Institut ein positives Image aus. Als ebenfalls gemeinsam kann gelten, daß bestimmte Arten von Problemen in allen Häusern auftreten.

Ein immer wieder genanntes Problem ist dabei die Zusammenarbeit zwischen den Filialen und den zentralen Abteilungen, die allgemein als stark verbesserungsbedürftig angesehen wird. Bemängelt wird fehlendes Dienstleistungsverständnis der Zentrale für ihren Kunden Filiale, dadurch ist die Kommunikation oft mangelhaft. Da sich dies wie ein roter Faden durch alle Häuser zieht, dürften auch dem Kopf „Holding“ entsprechende Vorbehalte entgegengebracht werden.

Im operativen Bereich finden sich in den Häusern kurze und schnelle Entscheidungswege. Größere Probleme gibt es im strategischen Bereich. Neben der bemängelten Transparenz strategischer Prozesse gibt es insbesondere bei den großen Partnern Unterschiede in der Entscheidungsfindung selbst. Während bei der Landesbank Berlin langwierige, aber dann ausgewogene und von allen tragbare Entscheidungsprozesse vorherrschen, ist die Berliner Bank das Haus der schnellen Entscheidungen, die aber oftmals erst im nachhinein erörtert werden. Erforderliche Korrekturen stoßen dann auf das Unverständnis der Mitarbeiter.

Das Personalwesen sei hier genannt als ein Bereich, in dem verschiedenartige Probleme gemeinsam auftreten. Das beginnt mit der fehlenden Personalentwicklungsplanung in einigen Häusern, berührt die Aus- und Weiterbildung und endet mit fehlenden Kapazitäten aufgrund eines erhöhten Arbeitsanfalls. Des weiteren ist dieser Bereich auch betroffen von dem Ost-West-Konflikt zwischen den Mitarbeitern in den einzelnen Häusern.

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Eine weitere Gemeinsamkeit ist die sehr mangelhafte Informationspolitik, die Kommunikation miteinander und insbesondere der Umgang mit Konflikten, da in den meisten Instituten keine bzw. keine einheitliche Streitkultur vorhanden ist.

Die Qualifikation der Führungskräfte gehört in den Häusern zu den größten Problemen. Dem Leitungspersonal wird zunächst eine gewisse Fachkompetenz zugesprochen, die erforderliche Sozialkompetenz ist bedauerlicherweise meist nicht vorhanden. Die Führungsebene unterhalb des Vorstandes erscheint in der betrieblichen Kommunikation als Filter oder Sickergrube.

Das gegenseitige Kennen der einzelnen Unternehmen und deren Mitarbeiter ist kaum ausgeprägt. Es dominieren Vermutungen, Unterstellungen und Vorurteile.

Das herausragende Problem aller Häuser ist das fehlende Konzerndenken und die mangelnde Identifikation mit der Bankgesellschaft Berlin. Dadurch wird eine Zusammenarbeit über die Unternehmensgrenzen hinweg erschwert.

Konkrete Ansprechpartner sind nicht bekannt und Zuständigkeiten nicht geregelt oder kommuniziert. Die Holding wird immer noch als abstraktes Nichts gesehen, ihre Bedeutung für die Einzelinstitute ist ungeklärt. Die erforderliche strategische Planung für den Konzern und auch für die beteiligten Banken steht weiterhin aus.

Als wesentlicher Belastungsfaktor kann sich das ausgeprägte Selbstbewußtsein / Überlegenheitsgefühl der Berliner Bank erweisen. Statt eines partnerschaftlichen Miteinanders ist in den anderen Häusern eher der Eindruck der Übernahme durch die Berliner Bank entstanden. Sich hieraus ergebende Widerstände belasten die Zusammenarbeit.

Unterschiede haben wir im Umgang miteinander festgestellt. Während auf der einen Seite ein fairer und offener Umgang empfunden wird, sieht die andere Seite den Umgang autoritärer und ellbogenhafter, dort wird eher eine Angstkultur empfunden.

Diese Angstkultur wird durch die stärkere Individualität der Berliner Bank-Mitarbeiter unterstrichen, wohingegen bei der ALLBANK, der Berlin-Hannoverschen Hypothekenbank und der Landesbank Berlin die Teamorientierung im Vordergrund stehen.

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Nachdem wir nunmehr Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Unternehmenskulturen dargestellt haben, wollen wir uns im folgenden dem Stand der Integration im Hause der Bankgesellschaft Berlin zuwenden:

Die Aufgabe der Integration von Unternehmenszusammenschlüssen sehen wir primär in der Funktion der Harmonisierung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur.

Bedingt durch die nur langfristig veränderbare Unternehmenskultur ist insbesondere bei der Bestimmung der Strategie die vorhandene Unternehmenskultur zu beachten, um letztendlich erfolgreich integrieren zu können.

Die Unternehmensvision, die Konzernstrategie, das Unternehmensleitbild und die Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung der Bankgesellschaft Berlin AG sind bis heute nicht veröffentlicht.

Unklar ist noch, ob die Bankgesellschaft als Holding eher Steuerungsaufgaben wahrnimmt oder nicht doch schwerpunktmäßig Dienstleistungsfunktionen für die Tochterinstitute übernimmt.

Eine erfolgte Analyse der Unternehmenskulturen ist uns nicht bekannt geworden.

Aufgrund der fehlenden Unternehmensstrategie ist eine Definition einer gewünschten gemeinsamen Unternehmenskultur in Form eines Zielkorridors nicht möglich.

Als Zwischenfazit ist daher festzustellen, daß die gewünschte und notwendige Integration bisher noch gar nicht erfolgen konnte.

Durch fehlende unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen ist die Integration zur Zeit unmöglich.

## **6. Zieldefinition**

### **6..1 Extremvarianten**

Wie könnte nun das Ziel einer Integrationsstrategie aussehen?

#### **6..1.1 Einheitskultur**

Es gäbe zum einen die Extremvariante des kompletten Zusammenschlusses. Dieser Weg wäre zu beschreiten bei einer Verschmelzung mehrerer Unternehmen zu einem neuen Unternehmen.

Dieser Weg bei einer Fusion würde den Verlust der jeweiligen Einzelkulturen bedeuten, gleichzeitig wäre eine neue gemeinsame Unternehmenskultur erforderlich, mit der sich dann alle Mitglieder der neugebildeten Organisation identifizieren können müssen.

#### **6..1.2 Einzelkultur**

Die zweite Extremvariante würde bedeuten, daß die bestehenden Einzelkulturen nebeneinander gleichberechtigt weiterhin existieren würden.

Dieser Weg wäre sicher nur dann als erfolgreich zu sehen bei losen Verbänden, bei denen ein Zusammenprall der Einzelkulturen nicht zu erwarten ist, weil die einzelnen Unternehmen keine Berührungspunkte haben.

Beide Varianten sehen wir nicht als den Weg für den Zusammenschluß zur Bankgesellschaft Berlin AG.

Die Einheitskultur ist unseres Erachtens wegen des weiterhin getrennten Marktauftritts nicht machbar, denn die Einzelkulturen machen die am Markt getrennt auftretenden Einzelunternehmen unterscheidbar von den anderen. Und der geschäftliche Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von der Unverwechselbarkeit des Unternehmens ab.

Auch die zweite Extremvariante kann nicht der Weg für die Bankgesellschaft sein. Ohne das Bemühen um Gemeinsamkeiten würden sich die Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen wei-

terhin als quasi Einzelkämpfer sehen. Der Blick und das Verständnis für ein gemeinsames Ziel könnte nur schwerlich vermittelt werden.

## **6..2 Der Zielkorridor**

Der Weg für die Bankgesellschaft Berlin kann nach unserer Meinung nur ein Mittelweg sein. Dieser Weg bedeutet, daß die Einzelunternehmen durchaus die gewachsene Einzelkultur beibehalten und leben. Die Mitarbeiter sollen sich weiterhin mit ihrem Unternehmen identifizieren können, denn diese Einzigartigkeit der Kultur und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor am Markt.

Es gibt jedoch im neu wachsenden Konzern viele Berührungspunkte im Miteinander. Ein Zusammenprall der miteinander kaum zu vereinbaren Kulturen würde nicht nur den Erfolg des Konzerns behindern, er könnte ihn sogar verhindern.

Das bedeutet, es muß ein gemeinsamer Nenner gefunden werden, mit dem sich alle Mitarbeiter des gesamten Konzerns identifizieren können, in dem sie sich wiederfinden.

Diesen kleinsten gemeinsamen Nenner quantifizieren wir mit ca. 5% an den gesamten Unternehmenskulturen der Bankgesellschaft.

D.h. nur mit einem Anteil von 5% ist eine neue gemeinsame Unternehmenskultur zu begründen. Sie ist notwendig, um ein effektives Miteinander und ein „Wir-Gefühl“ zu implementieren.

Die verbleibenden zu bewahrenden Einzelkulturen der Teilunternehmen prägen zu 95% die Unternehmenskulturen der Bankgesellschaft und ihrer Tochterbeteiligungen.

Es gilt also, die Entwicklung einer Integrationsstrategie auf diesen kleinsten gemeinsamen Nenner auszurichten.

## 7. Voraussetzungen zur Zielerreichung

In unserer Standortbestimmung haben wir festgestellt, daß die notwendige und gewünschte Integration bislang noch gar nicht erfolgen konnte, da wesentliche unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen noch nicht getroffen wurden.

Als die wichtigsten Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Integration sehen wir folgende vier Positionen an:

1. Vision und Leitbild
2. Definition von Führung
3. Übergeordnetes Personalkonzept
4. Lernende Organisation

In erster Linie stellen sich nun bei allen vier Punkten drei Fragen:

- a) Warum brauchen wir das für eine erfolgreiche Integration?
- b) Haben wir den geforderten „Meilenstein“ bereits?
- c) Wenn wir ihn haben, paßt er zu unserem Zielkorridor 5% / 95% ?

Mit diesen Fragen wollen wir klären, ob die o.g. typischen Integrationsbestandteile in einer kritischen Perspektive und Bestandsaufnahme als gegeben angesehen werden können.

### *zu 1.: Vision und Leitbild*

Eine gemeinsam erarbeitete, schriftlich formulierte, starke und tragfähige Vision halten wir für den entscheidenden Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens in der Zukunft.

Wir verstehen hier unter einer *Unternehmensvision* ein starkes Bild einer von allen gemeinsam als wünschenswert gesehenen Zukunft mit einem hohen Anteil an Utopie.

Eine Vision können wir nicht machen. Eine Vision wird uns geschenkt, wenn wir dafür offen sind.

Eine Vision gibt demjenigen, der sie trägt und stützt die nötige Sicherheit im Hinblick auf die Zukunft, die heute noch ungewiß aber erreichbar erscheint.

In vielen Völkern wurden Rituale und Techniken entwickelt, die einen Menschen darauf vorbereiten, seine Vision zu empfangen. Gemeinsam ist diesen Ritualen und Techniken zweierlei:

- a) Die Vorstellung von der Notwendigkeit einer tiefen geistigen und körperlichen Reinigung als Voraussetzung für
- b) einen das Alltagsbewußtsein übersteigenden Bewußtseinszustand, in dem die Vision erst empfangen werden kann.

Auch für das Management von Unternehmen stehen genügend bewerte Techniken, eine Vision zu entwickeln, zur Verfügung.

Die erste Schwierigkeit liegt nach unserem Ermessen darin, die notwendige Offenheit für einen solchen Prozeß zu schaffen.

#### Visionen

- verändern die Welt
- lenken die Aufmerksamkeit aller Beteiligten in eine gewünschte Richtung
- bündelt die Energie der Menschen
- liefern Sinn
- schaffen Motivation
- besitzen eine konstruktive Kraft
- geben Orientierung
- sind Voraussetzung für erreichbare Ziele und tragfähige Strategien
- sind qualitative Vorstellungsbilder, die einen konstruktiven Zustand, den wir erreichen wollen, so zeigen, als wären wir bereits dort.

Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt werden, damit Visionen ihre Kraft erhalten:

- die Bilder sollen konstruktiv und klar sein
- die Vision soll mit positiven Bildern besetzt und schriftlich formuliert werden als Manifestierung der Schöpferkraft
- die Vision muß kommuniziert werden über Hierarchieebenen und Bereichsgrenzen hinweg.

Allerdings muß man eine Vision auch loslassen können, man darf sich nicht an sie klammern, sie nicht gebetsmühlenartig wiederholen; sie muß ins Unterbewußtsein absinken und dort für uns arbeiten.

Nach unseren bisherigen Erkenntnissen wurde zwar bereits eine Vision und daraus ein Unternehmensleitbild für die Bankgesellschaft Berlin entwickelt, jedoch ist dieses noch nicht verabschiedet.

Daraus ergibt sich, daß Vision und Leitbild auch noch nicht kommuniziert werden.

Das heißt, eine Identifikation der Mitarbeiter über alle Ebenen hinweg mit diesem Leitbild und damit mit dem neuen Konzern ist somit auch noch nicht möglich.

Integration mit Hilfe von Vision und Leitbild kann also noch gar nicht erfolgen.

#### *zu 2.: Definition von Führung*

In dieser Definition soll der gewünschte Führungsstil bestimmt werden, der dann für alle Führungskräfte im Konzern bindend ist und damit auch von den Mitarbeitern eingefordert werden kann und soll.

Der zu definierende Führungsstil muß eine kooperative Führungskultur fordern und fördern.

Die Definition der gewünschten Führung sollte erfolgen in Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung, die unabhängig von Unternehmensgrenzen in allen Einzelinstituten des Konzerns gelten. Diese Leitlinien sollen Handlungsmaxime für das Handeln aller Mitarbeiter des Konzerns sein.

Nur wenn Mitarbeiter sich in allen Konzernteilen gleich behandelt fühlen und damit gleichermaßen anerkannt sind, können sie sich auch in jedem Teil des Konzerns „zu Hause“ fühlen, da es eine gemeinsame Art des Umgangs miteinander gibt.

Nach unserem Kenntnisstand gilt für diese Forderung auf dem Weg zu einer erfolgreichen Integration das gleiche, das auch bereits zum Leitbild festgestellt wurde. Die Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung sind bereits entworfen, jedoch noch nicht verabschiedet; sie können damit auch nicht kommuniziert werden.

Auch hierfür gilt, daß eine der wichtigsten unternehmenspolitischen Entscheidungen für die Mitarbeiter nicht transparent ist. Die Identifikation mit dem für den einzelnen Mitarbeiter noch nebulösen Konzern wird zusätzlich erschwert.

### *zu 3.: Übergeordnetes Personalkonzept*

Eine übergeordnete Personalstrategie ist Folge aus den beiden erstgenannten Meilensteinen auf dem Weg zur Integration.

Sie ist ohne diese Meilensteine nicht zu definieren und ergibt ohne diese auch gar keinen Sinn.

Wenn ein Unternehmen ohne Vision nicht weiß, wo es in der Zukunft hin will, weiß es auch nicht, welche Mitarbeiter es für das Ziel braucht.

Ein übergeordnetes Personalkonzept beinhaltet auch eine zielgerichtete Personalentwicklung, die die Führungskraft stark fordern wird als Personalentwickler.

Diese Forderung muß manifestiert sein in den Führungsgrundsätzen des Konzerns.

Eine zielgerichtete Personalentwicklungskonzeption für den Konzern heißt aber auch, daß die Beurteilungssysteme in den Einzelunternehmen harmonisiert werden müssen, ebenso wie Vergütungs- und Titelstrukturen.

Unseres Wissens gibt es in unserem Konzern zu diesem Komplex zur Zeit zwar Projekte, Ergebnisse jedoch noch nicht.

*zu 4.: Lernende Organisation*

Die Umwelt von Unternehmen, und damit auch die Umwelt der Bankgesellschaft Berlin AG, ist durch Komplexität gekennzeichnet, d.h. durch eine Vielfalt von Abhängigkeiten und Beziehungen, welche sich dynamisch und diskontinuierlich verändern.

Diese neue Qualität der Umwelt zeigt sich in radikalen Änderungen politischer Situationen, Globalisierung der Märkte, beschleunigter technologischer Entwicklung, in Erhöhung der Differenziertheit von Produkten und Dienstleistungen, in komplexen Aufgabenstellungen sowie in Veränderungen der Werthaltungen.

Diese Veränderungen in der Umwelt erzeugen einen enormen Druck auf die sozialen Systeme, auf Organisationen, auf Unternehmen.

Die Veränderungsfähigkeit der Systeme wird zukünftig der entscheidende Erfolgsfaktor sein.

Der zentrale Erfolgsfaktor besteht deshalb weniger in der Fähigkeit, sich besser als der Markt auf das Management des Vorhersehbaren zu verstehen, als vielmehr in der Fähigkeit, Potentiale aufzubauen, mit denen das Unvorhersehbare bewältigt werden kann.

Als eine wichtige Voraussetzung für dieses Management des Unvorhersehbaren ist die Fähigkeit, zu jeder Zeit situationsangemessene Problemlösungen erarbeiten zu können.

Damit gilt es Potentiale zu schaffen, die freigehalten werden und nicht durch die Bewältigung aktueller und vorhersehbarer Problemlagen absorbiert werden.

Hier schließt sich der Kreis zu den unter 1. - 3. aufgeführten Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Integration und damit für den Erfolg des Konzerns.

Die in die Zukunft gerichtete Vision, die Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung und das übergeordnete Personalkonzept ebnen den Weg zu einer lernenden Organisation, die in der Lage ist, auch das heute noch nicht Vorhersehbare zu bewältigen.

## **8. Konkret vorzuschlagende Projekte**

### **8.1 Beurteilung von Vorgesetzten**

Wir haben in unserer Projektarbeit schon mehrmals darauf hingewiesen, für wie wichtig wir die Rolle der Vorgesetzten in jedem betrieblichen Veränderungsprozeß erachten. Sie sind maßgeblich an der Sinnvermittlung beteiligt, die bei jeder Neuerung erforderlich ist. Sie müssen dabei für ihre Mitarbeiter Vorbild sein, und auch in der täglichen Arbeit einen ständigen Motivationsprozeß Ihrer Mitarbeiter aufrechterhalten.

Darüber hinaus haben sich die Anforderungen an Führungskräfte in den letzten Jahren deutlich verändert. Teamentwicklungsprozesse fordern eine höhere Sozialkompetenz, das Coaching von Mitarbeitern wird verstärkt in den Mittelpunkt der Aufgaben von Vorgesetzten rücken.

Auch wenn in den beteiligten Unternehmen gute und akzeptable Führungs- und Zusammenarbeitsspielregeln existieren, ist deren Umsetzung in die tägliche Arbeit leider noch oftmals mit wesentlichen Mängeln behaftet. Ein einheitlich praktiziertes Verständnis von Führung haben wir in keiner Teilbank gefunden.

Die neuen Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung in der Bankgesellschaft werden derzeit erarbeitet und in Kürze veröffentlicht. Damit wird allen Mitarbeitern das gewollte Führungsverhalten im Konzern deutlich gemacht. Damit dieses auch in der Praxis umgesetzt und verankert wird, schlagen wir vor, eine Projektgruppe mit der Aufgabe zu betreiben, das Instrument der Vorgesetztenbeurteilung auszuarbeiten und in unserem Unternehmen zu verankern.

In einem solchen Instrument sehen wir mehrere Ziele für unseren Konzern:

- Information und Feststellung, wie der Kunde "Mitarbeiter" das Führungsverhalten und Auftreten seines Vorgesetzten empfindet, damit übereinstimmt oder sich eine Veränderung wünscht
- Kontrolle und Überprüfung, inwieweit Veränderungen erfolgen und für die Mitarbeiter spürbar werden

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

- der gewollte Führungsstil wird hiermit durch eine konkrete Maßnahme unterstützt, die Mitarbeiter partizipieren durch das Instrument selbst
- die Teamentwicklung im gesamten Konzern wird unterstützt; es muß das Anliegen eines jeden Vorgesetzten sein, teamorientiert zu führen. Zur erforderlichen Kommunikation innerhalb eines Teams gehört auch der Austausch und die Diskussion von gegenseitigen Einschätzungen der bisherigen Leistung, des Verhaltens und des Potentials. Dieses gilt für beide Richtungen.
- Entwicklung von Führungseigenschaften, mithin eine Personalentwicklungsmaßnahme für jeden Mitarbeiter
- bei richtigem Einsatz wird die Arbeitszufriedenheit erhöht, Mitarbeiter und Führungskräfte werden motiviert
- damit einher geht dann auch eine Leistungssteigerung im Vorgesetzten- / Mitarbeiterbereich

Wir möchten hier das Projekt der Beurteilung von Vorgesetzten kurz aus unserer Sicht darstellen, jedoch kein fertiges Konzept anbieten. Gerade bei diesem sensiblen Thema ist es überaus wichtig, daß das Vorhaben von der Organisation selbst erarbeitet wird, damit eine umfassende Akzeptanz im Betrieb gegeben ist. Das "Überstülpen" eines fertigen Beurteilungssystems "von oben" ist kontraproduktiv und den o.a. Zielen genau entgegenwirkend.

Wir möchten, daß unser Vorschlag als konkrete Anregung für eine Projektinitiative verstanden wird, die endgültige Ausgestaltung legen wir in die Hände unserer Führungskräfte und Kollegen.

In den einzelnen Häusern wurden bereits unterschiedliche Erfahrungen mit dem Projektmanagement gesammelt, darüber hinaus gibt es umfangreiche Literatur zu diesem Thema. Aus diesem Grund haben wir auf einen theoretischen Ablaufplan verzichtet und nur die wesentlichsten Punkte für das vorgeschlagene Projekt näher betrachtet.

### Projektauftrag

Es ist zwingend erforderlich, daß der Auftrag zur Entwicklung eines Instruments der Vorgesetztenbeurteilung vom Vorstand der Bankgesellschaft mit Zustimmung der Vorstände der Teilbanken formuliert und erteilt wird. Nur so kann bei allen Mitarbeitern dokumentiert werden, daß das Vorhaben auch von den höchsten Führungskräften getragen und unterstützt wird.

Gleichzeitig muß die Ernennung eines Projektleiters durch dieses Gremium erfolgen. Im Hinblick auf die Emotionalität, die sich mit dem Thema Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter verbindet, ist es sinnvoller, auf einen externen Moderator als Projektleiter zurückzugreifen, als auf eine interne Kraft. Bei auftretenden Konflikten kann so ein Außenstehender besser vermitteln als ein selbst Betroffener.

### Projektorganisation

Aufgrund der Vielzahl von Beteiligten erscheint uns eine reine Projektorganisation nicht wirtschaftlich. Gleichzeitig ist eine Einbindung der Beteiligten in ihren Führungsalltag für eine praxisbezogene Projektarbeit sehr sinnvoll, so daß wir nach Betrachtung der wesentlichsten Kriterien eine Matrix-Organisation für optimal erachten.

Neben der Festlegung der Organisationsform ist eine Kompetenzabgrenzung durch den Auftraggeber unabdingbar.

### Projektbeteiligte

Neben der Unterstützung durch die Auftraggeber und Entscheidungsträger des Projektes ist die Zusammensetzung der eigentlichen Projektgruppe für den Erfolg von entscheidender Bedeutung. Da nicht jeder Mitarbeiter der Bankgesellschaft zu einem Beteiligten gemacht werden kann, muß die Auswahl der Projektmitglieder mit größter Sorgfalt erfolgen, um ein möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Interessenlagen zu erhalten. Bei der Auswahl der Mitarbeiter müssen alle Hierarchieebenen und Konzernteile berücksichtigt werden.

**Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

Die Beteiligung der Mitbestimmungsgremien ist bei diesem Projekt zwingend erforderlich. Wir würden es begrüßen, wenn Mitglieder von diesen Organen als Projektmitarbeiter benannt werden würden. Die frühzeitige Einbindung kann helfen, ein konsensfähiges Ergebnis zu erarbeiten. Auftretende Konflikte können so in einem frühen Stadium gelöst, wenn nicht sogar vermieden werden. Die Befürwortung der vorgeschlagenen Projektinitiative durch die Mitbestimmungsorgane kann ein erster Schritt zum Erfolg sein.

Auf den erforderlichen neutralen Projektleiter haben wir bereits hingewiesen. Darüber hinaus erscheint es uns sinnvoll, auch für zu bildende Teilteams der Projektgruppe einen neutralen Moderator zur Verfügung zu haben, der gleichzeitig als Vermittler bei auftretenden Team- und Führungsproblemen fungieren kann. Ggf. temporär erforderliche interne und externe Spezialisten sollten vom Projektteam bei Bedarf hinzugezogen werden können.

Nicht zu unterschätzen für den Erfolg dieses Projektes ist die Unterstützung durch Helfer und Sponsoren. Ohne Promotion der Vorstände und der nachfolgenden Führungsebene ist ein solches Projekt nicht realisierbar. Zusätzliche Unterstützung muß aber auch aus allen anderen Hierarchieebenen kommen. Diese Mitarbeiter können gleichzeitig als Multiplikator wirken, um auf breiter Front von Beginn an für Akzeptanz des Projektes zu sorgen.

Als Gewinner bei einem erfolgreichen Projektabschluß sehen wir zunächst den Konzern selbst. Die akzeptierte Anwendung des Instruments der Vorgesetztenbeurteilung erhöht die Lernfähigkeit unseres Unternehmens deutlich. Teamorientierte und wandlungsfähige Führungskräfte tragen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Leistungssteigerung bei, motivierte Mitarbeiter und Vorgesetzte sind das Potential für unsere Zukunft. Darüber hinaus werden die sinnvollen Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung in der Praxis verankert, so daß wir (nach dem Prozeß der Implementierung) nur die nicht wandlungsfähigen Führungskräfte bzw. Mitarbeiter auf der "Verliererseite" zu stehen haben.

Als nicht direkt betroffen, aber u.U. interessierte Zuschauer betrachten wir unsere Anteilseigner, andere Kreditinstitute, Verbände u.ä., also die breite Palette der Öffentlichkeit. Sofern sie nicht direkt in das Projekt miteinbezogen werden können, dürften auch unsere Auszubildenden in dieser Gruppe angesiedelt sein.

### Projektstruktur

Erste Aufgabe einer Projektkerngruppe ist es, eine Analyse der gegenwärtigen Managementsituation durchzuführen. Sofern keine generelle Kultur- und Managementanalyse vom Unternehmen vorliegt oder in Auftrag gegeben wurde, bietet sich hierbei die Form der traditionellen Mitarbeiterbefragung an. Dieses ist gleichzeitig eine Form der globalen, indirekten Vorgesetztenbeurteilung, die bereits seit vielen Jahren in diversen Unternehmen genutzt wird. Bei Einbeziehung aller Hierarchieebenen läßt sich hieraus bereits ein Selbstbild der Führungskräfte ablesen, gleichzeitig können schon erste Rückschlüsse auf die Unternehmensreife für das Instrument der Vorgesetztenbeurteilung gezogen werden. Weitere Analysemöglichkeiten bestehen mittels schriftlichem Fragebogen oder in der Veranstaltung von Workshops, um wichtige Kriterien herauszuarbeiten.

Für die eigentliche Erarbeitung eines Beurteilungssystems und der damit im Zusammenhang stehenden Maßnahmen sollten innerhalb der Projektgruppe einzelne Arbeitsteams gebildet werden. Die zu benennenden Teamleiter müssen die ständige Kommunikation und den Austausch der Arbeitsergebnisse der einzelnen Gruppen sicherstellen. Wir stellen uns drei Arbeitsgruppen vor, die zeitversetzt folgende Teilaufgaben zu bearbeiten haben:

### **Beurteilungssystem und Maßnahmenkatalog**

In diesem Team muß eine konkrete Form für die Vorgesetztenbeurteilung gefunden werden. Es muß erarbeitet werden, welche Bereiche der Leistung, des Verhaltens und des Potentials des Vorgesetzten beurteilt werden sollen und in welcher Form diese Beurteilung durchgeführt wird. Geklärt werden muß hier auch, wie und durch wen ein Gespräch über das Ergebnis geführt wird.

Auch wenn die reine Informationsgewinnung bei einer Vorgesetztenbeurteilung für die Führungskräfte bereits von großem Nutzen ist, müssen sich folgerichtig auch Maßnahmen an eine erfolgte Beurteilung anschließen. Dabei kann es sich je nach dem um individuelle, die einzelne Führungskraft betreffende Maßnahmen handeln, gruppen- bzw. teamorientierte Maßnahmen können eingeleitet werden oder es kann sich sogar um unternehmensbezogene Maßnahmen handeln. Ein entsprechender Katalog soll im Anschluß an das formale Beurteilungssystem von

diesem Arbeitsteam erarbeitet werden, der natürlich in die betriebliche Personalarbeit integriert werden muß.

### **Information und Kommunikation für die Erarbeitung, Einführung sowie Akzeptanz im Konzern**

Die regelmäßige Information aller Konzernmitarbeiter -von Beginn des Projektes an- halten wir für überaus wichtig, um einer Gerüchteküche und Ängsten vorzubauen. Von Anfang an muß offen und fair über den jeweiligen aktuellen Sachstand des Projektes berichtet werden. Aufgabe dieses Teams ist es, dafür ein Konzept zu erarbeiten und umzusetzen. Ein gutes Projektmarketing unterstützt darüber hinaus die Gewinnung von Multiplikatoren, die für das Projekt von immenser Bedeutung sind.

Gleichzeitig sind hier Maßnahmen für die Einführung des "fertigen Produktes" in den Konzern zu erarbeiten, d.h. wie soll das Beurteilungssystem kommuniziert und allen Mitarbeitern in der Anwendung verdeutlicht werden. Es müssen Wege für die umfassende Akzeptanz im Unternehmen gefunden werden. Hier sollte auch überlegt werden, inwieweit die Schaffung einer "neutralen Stelle" für die Umsetzungsphase als erste Ansprechstelle für ggf. auftretende Probleme sinnvoll ist.

Im Zusammenhang mit ihrer Aufgabe muß sich dieses Team auch mit der Analyse potentieller Probleme auseinandersetzen. Dies kann von Ängsten und Verunsicherungen bis hin zu offenem Widerstand und Verweigerung reichen. Zum Beispiel kann eine Verunsicherung der Führungskräfte über das eigene Führungsverhalten zu Verkrampfungen und Trotzreaktionen führen, aber auch zu dem permanenten Streben danach, es allen Mitarbeitern recht machen zu wollen. Mitarbeiter können wegen der erhöhten Partizipationsmöglichkeiten verunsichert werden, aber auch aus Angst vor Sanktionen.

Neben den möglichen Gründen für solche Widerstände soll in diesem Team auch nach Lösungsansätzen gesucht werden. Deshalb halten wir es auch während der Erarbeitung des Beurteilungssystemes für sehr wichtig, daß die im Konzern herrschende Stimmung durch dieses Team aufgenommen und an die gesamte Projektgruppe kommuniziert wird.

**Auswertungs-, Kontroll- und Verankerungssystem**

Wesentlichste Aufgabe dieses Teams ist es, das Instrument der Vorgesetztenbeurteilung in die Personalarbeit des Konzerns zu integrieren. Eine Vorgesetztenbeurteilung ist für uns keine einmalig durchzuführende Aktion, sondern sollte in einem regelmäßigen Turnus erfolgen. Das Team muß Wege erarbeiten, wie die Beurteilung "Bottom up" im gesamten Unternehmen verankert wird.

Des weiteren sollte hier auch geprüft werden, inwieweit eine zentrale - ggf. anonyme - Auswertung des Führungsverhaltens sinnvoll ist, um aktuelle Informationen über die Umsetzung der Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung zu erhalten. Als andere Wege bieten sich regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sowie Kultur- und Managementanalysen an.

Projektdokumentation

Der Informationsfluß und die Dokumentation innerhalb der Projektgruppe, insbesondere aber gegenüber dem Auftraggeber, ist vom Projektleiter zu organisieren. Mit dem Auftraggeber sind darüber hinaus die Punkte bzw. Phasen für Zwischen- und Freigabeentscheidungen festzulegen.

Des weiteren gehört zur Arbeit des Projektleiters auch die Aufstellung von Termin- und Kostenplänen, vorzugsweise mit vorhandener Projektsoftware.

Ausblick

Wir wünschen uns, daß ein Beurteilungssystem entwickelt wird, das in seiner Form für alle Führungskräfte in der Bankgesellschaft anwendbar ist. Durch die begleitenden Maßnahmen sollen sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte dieses neue Instrument sowie seine auf Dauer erzielte Wirkung positiv bewerten. Es darf keinesfalls als Instrument der Rache mißbraucht werden können.

Wichtig ist uns, daß ein Beurteilungssystem entwickelt wird, das zum einen sofort einsetzbar ist, auf der anderen Seite muß es aber auch mit zunehmender Reife der Unternehmenskultur und der Lernfähigkeit unseres Unternehmens weiterentwickelt werden können. Auf diesem Weg der Unternehmensentwicklung kann die Vorgesetztenbeurteilung aber nur eine von diversen Maßnahmen sein.

## **8..2 Paten und Partner**

Die Integration innerhalb der Bankgesellschaft Berlin AG kann als noch nicht erfolgt beschrieben werden. Man findet eine Abweichung der tatsächlichen Abläufe von den geplanten bzw. gewünschten. In unserem Fall liegt somit die Ursache für die fehlende Integration logisch und zeitlich vor der Feststellung, daß eine Integration derzeit nicht möglich ist, also bereits hinter dem Betrachter.

Die Führungskräfte der Bankgesellschaft Berlin AG und der Teilbanken müssen, da sie wesentlich die Unternehmenskultur prägen und beeinflussen, verstärkt in die Pflicht für die Integration genommen werden.

Im Projekt Partner & Paten fällt den oberen Führungskräften eine doppelte Rolle zu, da sie sowohl als Partner als auch als Paten gefordert sind. Partner verstehen wir als Führungskräfte der gleichen Ebene aller Teilbanken des Konzerns. Paten sind die nächsthöheren Führungskräfte der Partner.

Mit Hilfe dieses Projektes sollen die Partner sich selbst verändern, und zwar dahingehend, daß man anfängt, konzernweit zu denken und Informationen der anderen Teilbanken heranholt und würdigt. Partner sollen in die Lage versetzt werden, ihr Denken und Handeln mit Hilfe der gegebenen Informationen zu verändern, um dadurch auch die *zwischenpartnerschaftliche Beziehung* und Situation zu verbessern. Die beteiligten Banken (LBB, ALLBANK, Berlin Hyp, BHH und BB) sehen sich weniger als Konkurrenten am Markt, sondern vielmehr als Partner im Konzern der Bankgesellschaft Berlin AG.

Durch das Projekt sollen die beteiligten Führungskräfte die *unterschiedliche Kultur* der anderen Teilbanken besser kennenlernen, Ursachen für die Unterschiede aufdecken und die Bereitschaft entwickeln, diese unterschiedlichen Kulturen zu akzeptieren. Darüber hinaus ist bei Bereichen mit gleicher Aufgabenstellung denkbar, daß auf fachlichem Gebiet entsprechende Wertschöpfungspotentiale sichtbar werden.

Das Bekenntnis zu Paten & Partnern seitens der Organisation ist ein Ausdruck der *erwünschten Unternehmenskultur* bzw. bezogen auf die einzelne Führungskraft, Ausdruck einer *persönlichen Führungsphilosophie*. Mit der Aufforderung an die Führungskräfte, ihre Mitstreiter im Kon-

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

zern als Partner zu betrachten, wird ein bestimmtes Bild von Führung geprägt, das den *kooperativen Führungsstil* auch über die Teilbank hinaus betont. Die Paten sehen wir als Promotoren, Führungskräfte, die diesen Prozeß initiieren, begleiten, steuern und fördern.

Der konkrete Anlaß für dieses Projekt wurde in der Auswertung unserer Kulturanalyse festgestellt.

Für das Projekt Partner & Paten spricht die notwendige und gewollte Integration und die Zusammenarbeit der Teilbanken. Auch zur Erzielung von Synergieeffekten muß unter den Führungskräften die Bereitschaft gefördert werden, bankübergreifend *innerhalb des Konzerns zusammenzuarbeiten*. Dagegen spricht der nach wie vor betonte, selbständige Marktauftritt der Teilbanken und damit auch die bestehende bzw. zunehmende Konkurrenz (survival of the fittest).

Solch ein Projekt ist bisher vermutlich aus emotionalen Problemen (Berührungängsten) und/oder aus Zweifeln bezüglich der Sinnhaftigkeit noch nicht durchgeführt worden.

Das Projekt muß von einer Gruppe (z.B. Führungskräfte aller Teilbanken mit externem Projektleiter) ausgearbeitet und im Konzern Bankgesellschaft Berlin verankert werden.

### **Wer wird von dem Projekt wie betroffen sein?**

Zielgruppe sind hier die Führungskräfte (direkt Betroffene) aller Ebenen der Teilbanken und der Bankgesellschaft Berlin AG. Indirekt Betroffene sind die Mitarbeiter der im Projekt involvierten Führungskräfte.

### **Welche Personen bzw. Gruppen werden einer Veränderung positiv gegenüberstehen, sie also gegebenenfalls unterstützen, welche werden potentiell Widerstand leisten?**

Der Projekterfolg hängt maßgeblich von der Unterstützung auf Vorstands- und Bereichsleiter-ebene ab. Widerstand kann aus allen Ebenen erwartet werden.

Hier stellt sich die Frage, wie der *ideale zukünftige Zustand* zu erreichen ist.

Unsere Ausgangssituation wurde bereits oben näher beschrieben.

Dazu ist die Implementierung von Paten, die aus der nächsthöheren Führungsebene kommen, notwendig. Dieser ist für die Partner zuständig und verantwortlich. Externe Berater sind in Abhängigkeit von den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Projektbeteiligten hinzuzuziehen.

### **Implementierungs-Planung**

#### **1. Entwicklung eines Aktionsplanes**

Damit die angesprochenen Führungskräfte aufeinander zugehen, muß die Initialzündung von der nächsthöheren Führungskraft (Führungsebene) gegeben werden. Hierzu ist es notwendig, daß die Rahmenbedingungen und Grundaussagen zur Bankgesellschaft Berlin AG sowie auch das Ziel den Führungskräften bekannt ist.

Zuerst müssen die Rahmenbedingungen (Vision, Leitbild, Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung) veröffentlicht und bekannt sein. Danach muß den Teilbanken trotz des separaten Marktauftrittes die notwendige Zusammenarbeit im Konzern verdeutlicht werden.

#### **2. Entwicklung eines Commitment-Planes**

Konzernvorstand, Vorstand der Teilbanken und wesentliche Teile der Bereichsleiter/Niederlassungsleiter müssen vom Änderungsziel und -plan überzeugt sein und diesen unterstützen, da ein Zusammenwachsen des Konzerns gewünscht und gewollt ist und die Synergien für die Bankgesellschaft Berlin AG ausgenutzt werden müssen.

Die *Promotoren* des Projektes Partner & Paten müssen im *Konzernvorstand* und in den Vorständen der Teilbanken anzutreffen sein. Als Projektmanager sollten Mitarbeiter der jeweiligen Personalabteilungen fungieren.

Von der Veränderung werden in zwei Schritten alle Führungskräfte im Konzern betroffen sein, indem sie den Kontakt und das Gespräch auf gleicher Führungsebene fordern und suchen und der nächsthöheren Führungsebene (Info jeweils auch an eine Führungskraft einer anderen Teilbank) über die Ergebnisse zeitnah berichten.

Interessierte Zuschauer sind alle Mitarbeiter innerhalb des Konzerns. Durch langsame Veränderung der Unternehmenskultur setzt sich ein anderes Erscheinungsbild nach außen durch. Interessierte Zuschauer sind daher auch außerhalb des Konzerns (Kunden) anzutreffen.

Von den Betroffenen und Interessierten ist ein Minimum an Unterstützung und Aufwand aufzubringen, damit die Veränderung auch tatsächlich durchgeführt werden kann. Von den Betroffenen ist die Bereitschaft, über die eigene Bank hinaus mit Führungskräften der gleichen Ebene in einen regelmäßigen Austausch zu gelangen bzw. diesen regelmäßig zu führen (Zeitaufwand), gefordert.

Die Beteiligten und Betroffenen müssen überzeugt und deren Unterstützung sichergestellt werden. Dies ist durch zukünftig vereinfachte Abläufe, schnelles Reagieren auf Veränderungen im Konzern, *Vermeidung von Reibungsverlusten* und Ausnutzung von Synergieeffekten sowie Ausnutzung von Wertschöpfungspotentialen möglich. Darüber hinaus ist die Kontaktaufnahme zu Führungskräften der gleichen Ebene in anderen Teilbanken als *qualitatives Ziel* in die Zielplanung der Führungskräfte mit aufzunehmen.

### **3. Entwicklung eines Evaluierungs-Planes**

Da strukturelle Veränderungen mit diesem Projekt nicht vorgesehen sind, ist es schwierig, konkrete Meßkriterien für den Erfolg dieses Projektes zu entwickeln.

Die Beurteilung des Veränderungsprozesses kann nur anhand der Feedback-Gespräche sowie der Erfahrungsberichte der Teilnehmer vorgenommen werden.

Die Mitarbeit im Projekt Partner & Paten wird als qualitatives Ziel in die Zielvereinbarung der Führungskräfte aufgenommen.

Damit schon während des Veränderungsprozesses die Auswirkungen bzw. Veränderungen beobachtet werden können, sind Überkreuzinformationen gewünscht, d.h. die nächsthöhere Führungsebene einer anderen Teilbank als die, in der die Führungskraft selbst tätig ist, erhält die Informationen bezüglich der durchgeführten Partnertreffen. Die so weitergereichten Informationen müssen vom Paten mit den Partnern sowie mit dem Paten der anderen Teilbank besprochen und ausgewertet werden.

#### **4. Entwicklung eines Stabilisierungsplanes**

Dieser muß erarbeitet werden, basierend auf den Ergebnissen und Erkenntnissen aus dem Projektverlauf.

#### **5. Entwicklung eines Management-Planes**

Die Umsetzung sollte in Teilschritten erfolgen.

##### 1. Schritt - Testphase -

Initialzündung vom Konzernvorstand über Vorstand Teilbanken als Testprojekt mit ausgewählten Bereichs- und Niederlassungsleitern.

##### 2. Schritt

Auswertung der Testphase und Konkretisierung des Projektes.

##### 3. Schritt

Die Einbeziehung sämtlicher Führungskräfte des Konzerns (also Ergänzung um Filial- und Referatsleiter).

Die Koordination und Organisation muß nach der Initialzündung durch den Konzernvorstand durch die Personalabteilung unterstützt werden.

Die sich aus dem Veränderungsprozeß ergebene Organisationsdynamik muß wie folgt gemanagt werden:

Die Paten sind für das aufeinander Zugehen der Partner zuständig und verantwortlich. Sie haben darüber hinaus mit den Paten der gleichen Führungsebene einer Teilbank im ständigen Austausch zu stehen, um auf bestehende Ängste aus Unsicherheit, Konflikten zwischen einzelnen Personen einzugehen und dem Bedürfnis nach klarer und regelmäßiger Information nachzukommen.

## **6. Management-Struktur für den Prozeß**

Die Struktur für das Projekt Partner & Paten bedarf keiner Anpassung, da es auf der bestehenden Managementstruktur aufbaut.

In einer weiteren Phase sind die Partner und Paten aufgefordert, zur Erreichung von Synergieeffekten Fragestellungen zu erarbeiten, damit auch kaufmännische Gesichtspunkte für den Konzern Berücksichtigung finden.

Multiplikatoren in der Organisation sind in unserem Falle in Form der Paten zu sehen. Weitere sind nicht vorgesehen, da sämtliche Führungskräfte im 3. Schritt mit eingebunden werden.

### **8..3 Management- und Kulturanalyse**

In Kapitel 4 haben wir bereits unseren Ansatz zur Management- und Kulturanalyse dargelegt. Die Notwendigkeit einer umfassenden Bestandsaufnahme als Grundvoraussetzung erfolgreicher Integrationsarbeit haben wir in den vorgehenden Kapiteln festgestellt.

Anhand des vorgeschlagenen Projektes soll die von den Mitarbeitern empfundene Unternehmenskultur und Managementarbeit erfaßt werden.

Durch die Kenntnis der Management- und Kultureigenschaften erlangt die Unternehmensführung massive strategische Vorteile zur Bewältigung der Zukunftsaufgaben.

Des weiteren kann das festgestellte Ergebnis durch eine Stärken-/Schwächenanalyse optimiert werden. Die Unternehmensleitung entscheidet, wie eine solche Befragung um zusätzliche wichtige Aspekte ergänzt wird.

Nunmehr gilt es, die Praktikabilität und Effektivität unseres Systems zu hinterfragen.

Zunächst müssen wir unterscheiden, ob eine Bestandsaufnahme oder ein Vergleich mehrerer Unternehmen durchgeführt werden soll.

#### **8..3.1 Bestandsaufnahme**

Hierbei geht es um ein Erfassen von Eindrücken. Durch offene Fragen sollen die Befragten ihren Eindruck möglichst ohne Gängelung darlegen und ein Abbild der empfundenen Wirklichkeit reflektieren.

Unsere zehn Fragen geben somit dem Erfasser ein Instrumentarium an die Hand, die Eindrücke unstrukturiert zu sammeln. Wir haben bewußt lediglich einen Rahmen vorgegeben, der den Befragten Entfaltungsmöglichkeiten zur Beantwortung bietet. Hier wird aber auch der Mangel unserer Analysemethode deutlich :

Durch die Vielfalt der voneinander unabhängigen Antworten ist eine Vergleichbarkeit nur unter schwierigen Umständen gegeben.

### **8..3.2 Vergleich**

Auch hier werden Eindrücke erfaßt. Im Gegensatz zur reinen Bestandsaufnahme steht hier jedoch eine Vergleichbarkeit verschiedener Organisationseinheiten oder Unternehmen im Vordergrund.

Unsere Analysemethode erscheint uns als Vergleichsmethode weniger geeignet. Es ist offensichtlich effektiver, anhand von zwei- oder dreidimensionalen Skalen in Form von Noten eine einfachere Vergleichbarkeit zu erarbeiten. Insoweit sind die Fragen mit Bewertungskriterien abzustimmen.

## **9. Schlußbetrachtung**

### **9.1 „Auf dem Weg zur lernenden Organisation“ 7 Thesen über die Bankgesellschaft Berlin AG**

Wir alle haben uns das Ziel gesetzt, erfolgreich zu sein.

Der entscheidende Erfolgsfaktor ist die Veränderungsfähigkeit von Systemen.

Nur eine lernende Organisation wird langfristig Erfolg haben.

Davon ausgehend haben wir abschließend folgende Thesen formuliert:

- Schlüssige strategische Entscheidungen und eine umfassende Kulturanalyse sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration. Die gelungene Integration ist gekennzeichnet durch eine positive Wechselbeziehung von Strategie und Kultur, die durch eine Harmonisierung der Unternehmensstrategie an die Unternehmenskultur entsteht.
- Die (Sozial-) Kompetenz der Führungskräfte ist der Schlüssel zum erfolgreichen Management. Nur ein entwicklungs- und kulturorientiertes Management kann die Aufgaben der Zukunft meistern, die durch Komplexität und Diskontinuität geprägt sein werden.
- Eine ganzheitliche Konzernpersonalstrategie, die nicht durch Scheuklappen und Einzelegismen geprägt sein darf, garantiert eine erfolgreiche Personalarbeit, die Reibungsverluste reduziert und ein „Wir-Gefühl“ im Konzern aufbaut. Jeder Mitarbeiter kann sich überall im Konzern mit dem Haus Bankgesellschaft Berlin AG identifizieren und gute Leistungen erbringen.
- Um die Lernfähigkeit des Konzerns und somit die Innovation zu fördern, sollten Führungskräfte maximal 5 Jahre eine Position besetzen; anschließend sollten ihnen neue Aufgaben zugewiesen werden. Bei Spezialisten bleibt die Rotation die Ausnahme.
- Wandelmanagement und Improvisationstalent sind im Zeichen der Diskontinuität zu fördern und zu fordern. Denken in alten Kategorien ist abzulehnen.
- Entscheidungen dürfen nicht weiter auf die lange Bank geschoben werden. Machtdenken, Ellbogeneinsatz und Angstkultur sind von allen Mitarbeitern als destruktives Denken von

## **Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit**

gestern zu entlarven und abzulehnen.

- Nur wenn Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, ist gewährleistet, daß sich Mitarbeiter mit Veränderungen identifizieren und konstruktiv mitarbeiten können. Unterbleibt entsprechende Kommunikation, Information und Beteiligung, so kommt es wieder zu den beklagten Reibungsverlusten durch Demotivation und Frustration der Betroffenen.

Projektarbeit

**Integration von Bankenzusammenschlüssen durch  
kulturorientiertes Management und Personalarbeit**