

Projektarbeit

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

**Anhang**

*Vorstellung der Teammitglieder*

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

**Katrin Arndt**

Landesbank Berlin

34 Jahre, verheiratet

1979 Abitur  
 1980 - 1981 Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Sparkasse der Stadt Berlin West  
 seit 1982 Mitarbeiterin der Berliner Sparkasse / Landesbank Berlin  
 1982 - 1987 Allround-Personalreserve mit Schwerpunkt Anlageberatung / Geschäftskredite  
 1988 - 1991 Kundenberaterin Geschäftskredite in einer Filiale in Tiergarten  
 1990 Sparkassenfachwirtlehrgang an der Sparkassenakademie

## Hannover

1992 - 1993 Gruppenleiterin Beratungsbereich  
 1993 Ausbildereignungsprüfung  
 1993 Sparkassenbetriebswirtstudium an der Sparkassenakademie Hannover  
 seit 1994 stellvertretende Leiterin einer Filiale im Prenzlauer Berg

**Olaf Brodmann**

Berliner Bank AG

34 Jahre, verheiratet, eine Tochter

1979 Abitur  
 1980 - 1982 Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank AG, Ndl. Berlin  
 1982 - 1986 Sachbearbeiter Baufinanzierung / Baufinanzierungsberater  
 1986 - 1987 Fachförderprogramm der Hypobank in Hannover, Frankfurt/M, Düsseldorf und München  
 Aufbau Vermittlernetz Baufinanzierung für NL Berlin  
 ab 1991 Kundenbetreuer in der Immobilienfinanzierung der Berliner Bank

## AG

seit 1992 Kreditreferent (Handlungsvollmacht) in der gewerblichen Immobilienfinanzierung

Projektarbeit

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

**Beate Lindner**

ALLBANK AG

32 Jahre, verheiratet

1981	Abitur
1982 - 1984	Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Berliner Commerzbank AG
seit 1984	Mitarbeiterin der ALLBANK
1986 - 1989	Bankfachwirtstudium Bankakademie in Berlin
1989	Ausbildereignungsprüfung
ab 1992	Abwesenheits-Vertretung des Filialleiters
ab 1993	Filialleiterin

**Wolf-Dieter Münn**

Berliner Bank AG

41 Jahre, verheiratet, ein Sohn

1972	Abitur
1972 - 1974	Wehrdienst
1974 - 1978	Studium der Volkswirtschaft in Berlin
1978 - 1990	Berufstätigkeit u.a. Leitungsaufgaben in der Auslandsvertriebsorganisation des Kombinats „Fortschritt Landmaschinen“
1990 - 1992	Traineeprogramm bei der Berliner Bank AG
seit 1992	Firmenkundenbetreuer bei der Berliner Bank AG

**Ronald Priebe**

Landesbank Berlin

28 Jahre, ledig

1984	Abitur
1985 - 1987	Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Sparkasse der Stadt Berlin West
seit 1985	Mitarbeiter der Berliner Sparkasse / Landesbank Berlin
1987 - 1989	Allround-Personalreserve im Förderungsprogramm
1989	Ausbildereignungsprüfung
1989	Sparkassenbetriebswirtstudium an der Sparkassenakademie Hannover
1989 - 1990	Börsenhändler
1990 - 1993	Stellvertretender Leiter der Filiale Wannsee
seit 1992	nebenberuflicher Dozent ( u.a. an der Sparkassenakademie)
seit 1993	Leiter der Filiale Wannsee

**Andreas Sperling**

Berlin-Hannoversche Hypothekenbank AG

36 Jahre, verheiratet

1978	Abitur
1978 - 1980	Wehrdienst
1980 - 1983	Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Volksbank Leinetal eG in Nordstemmen
1983 - 1988	Mitarbeiter der Volksbank Leinetal eG mit Durchlauf aller Abteilungen
1985 - 1987	Bankfachwirtstudium Bankakademie in Hannover
seit 1989	Mitarbeiter im Aktiv / Passiv-Management der Braunschweig Hannoverschen Hypothekenbank AG

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

### *Einzelergebnisse der Kulturanalyse*

Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank

#### Welche Eigenschaften unterscheidet Ihr Haus von den anderen Unternehmen in der Bankgesellschaft?

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Geschäftszweig	xx	xxxx
kurze Entscheidungswege	xxx	xx
flexibel, Anpassungsfähigkeit	xx	x
unbürokratisch	x	x
erfolgreiche Delegation von Verantwortung	x	
Qualität, Fachwissen		x

#### Wie wird Ihr Haus von außen betrachtet?

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
positiv, guter Name	xxxxx	xx
guter Eindruck	xxx	xxx
persönlich, nicht anonym	x	
neutral		x

#### Beschreiben Sie das Betriebsklima in Ihrem Haus!

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
belastet durch Fusion	xx	xxx
Cliquen	x	xxx
gut	xxx	xxx
jeder kennt jeden	x	x
gut in Abteilung, schlechter je weiter nach oben	x	

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

BHH

### Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten in Ihrem Unternehmen und im Konzern?

im Unternehmen	Führungskraft	Mitarbeiter
teils, teils	xxx	xx
schlecht	xx	xxx
gute Zusammenarbeit	x	xx
man weiß, was der andere macht		x
im Konzern		
keine Erfahrungen		xxx
zu groß	x	
BHH Zugpferd, Führerschaft	x	x
personenabhängig		x

### Wie geht man in Ihrem Haus mit Konflikten um?

	Führungskraft	Mitarbeiter
keine Streitkultur	xxxx	xxxxx
Konflikte werden nicht ausgetragen	x	xxxx
Konflikte werden unter den Teppich gekehrt	xx	xx
Konflikte werden ausgesessen / Selbstheilungskräfte	xx	
Konflikte werden per Befehl ausgeschlossen	x	
es besteht Streitkultur	x	x

### Wie würden Sie die Information und Kommunikation in Ihrem Haus beschreiben?

	Führungskraft	Mitarbeiter
schlecht	xxxxx	xxxx
starke informelle Struktur	xx	xxxx
nachhaltig verbesserungsbedürftig	xx	x
Informationen bleiben hängen	xx	xx
Vorgesetzte geben Infos nicht weiter	xx	xxx
Informationen zu spät	x	x
Informationen = Holschulden	x	

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

BHH

### Charakterisieren Sie den vorherrschenden Führungsstil in Ihrem Haus! Würden Sie gern anders geführt werden?

momentan	Führungskraft	Mitarbeiter
kein Stil erkennbar	XX	XXX
laissez-faire-Stil	XXX	X
diktatorisch	XX	XX
Unfähigkeit		X
<b>Wunsch:</b>		
kooperativ mit erkennbarem Führer	XXX	XXXXX
klare Unternehmensziele erkennbar	XX	
Freiräume		X

### Welche Stärken/Schwächen sehen Sie bei der Personalarbeit in Ihrem Haus?

	Führungskraft	Mitarbeiter
keine PE, keine Planung	XXXXX	XXXXX
kein Konzept erkennbar	XXX	XXX
Pers-Abt nur Auszahlstelle Gehalt	XX	XXX
keine Gespräche	X	X
kein Ansprechpartner		XX
ungerechtes System (Gehalt/Beförderung) Nase		X
gute Ansätze nur auf Papier	X	

### Wie haben Sie die Gründung der Bankgesellschaft erlebt? Was hätten Sie ggf. anders gemacht?

	Führungskraft	Mitarbeiter
Beschluß von oben	X	XXXX
abstraktes Ungetüm, nicht greifbar	XXX	XXXX
Bankgesellschaft = Berliner Bank	X	XX
schwebendes Nichts	XX	
undurchsichtig, bedrohlich	X	X
MA nicht in Prozeß eingebunden	X	X
Fiasko	X	
Fehler: keine neuen Köpfe	X	
zuwenig Geduld bei Entwicklung von Strategien	X	
man will zuviel auf einmal	X	
kein gemeinsamer Marktauftritt	X	

**Welche Probleme Ihres Hauses sollten vorrangig behandelt werden?**

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Fusion	xxxx	xxxxx
Personalarbeit	xx	xxxxx
Migration, Reorganisation	x	x
Führungsprobleme auf höchster Ebene		x
„keine Probleme, da keine Bereitschaft besteht sie zu lösen“		x
Abgrenzung zwischen Selbstverantwortlichkeit / Selbständigkeit	x	

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

### Einzelergebnisse der Kulturanalyse

#### ALLBANK

#### Welche Eigenschaften unterscheidet Ihr Haus von den anderen Unternehmen in der Bankgesellschaft?

	Führungskraft	Mitarbeiter
Geschäftszweig	X	XX
Größe	X	XX
flache Hierarchie, kurze Entscheidungswege	X	
jung, dynamisch, flexibel	X	
Kundenorientierung	X	XX
private, familiäre Atmosphäre		X

#### Wie wird Ihr Haus von außen betrachtet?

	Führungskraft	Mitarbeiter
positiv von Kunden	XX	X
negativ von Kreditinstituten	XX	
TZ-Bank-Image	X	X
zu teuer		X

#### Beschreiben Sie das Betriebsklima in Ihrem Haus!

	Führungskraft	Mitarbeiter
vertraulich, kollegial, familiär	XX	XX
Ost-West-Konflikte	XX	
Beeinträchtigung durch Arbeitsanfall		X

#### Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten in Ihrem Unternehmen und im Konzern?

im Unternehmen	Führungskraft	Mitarbeiter
Filiale/Zentrale gut	XX	
Filiale/Zentrale negativ	X	X
weder positiv noch negativ		XX

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

ALLBANK**Wie geht man in Ihrem Haus mit Konflikten um?**

	Führungskraft	Mitarbeiter
starke Abhängigkeit von Führungskraft	xx	
gute Streitkultur	x	
Aussitzen/Selbstheilungskräfte		xx
Konfliktvermeidung/ unter den Teppich kehren		x

**Wie würden Sie die Information und Kommunikation in Ihrem Haus beschreiben?**

	Führungskraft	Mitarbeiter
zu viele Informationen	xx	xxx
fehlende Zielgerichtetheit	x	xx
fehlendes Feedback		x
„Lehm- und Lähmschicht“	xx	x

**Charakterisieren Sie den vorherrschenden Führungsstil in Ihrem Haus!****Würden Sie gern anders geführt werden?**

<b>momentan</b>	Führungskraft	Mitarbeiter
kooperativ	xx	xx
autoritär		x
fehlende Kritikfähigkeit		x
Kein Vorleben der Grundsätze	x	

**Welche Stärken/Schwächen sehen Sie bei der Personalarbeit in Ihrem Haus?**

	Führungskraft	Mitarbeiter
keine Karriereplanung	xx	x
keine Stellenbeschreibungen		x
keine planmäßige Einarbeitung		x
fehlende Weiterbildung (mit Unterstützung der Bank) bei externen Stellen	xx	
fehlende Perspektiven über Filialleiter hinaus	x	
schlechtes Beurteilungswesen	xx	
Personalknappheit/QPP	x	xx

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

ALLBANK

### Wie haben Sie die Gründung der Bankgesellschaft erlebt?

#### Was hätten Sie ggf. anders gemacht?

Als imaginäres, über den Köpfen der MA vollzogenes Ritual, von dem alle redeten, aber keiner wußte, warum sie vollzogen wurde. Es gab keine internen Informationen, Fragen und Ängste wurde nicht begegnet.

Es hätte mehr Informationen und damit mehr Transparenz geben müssen, um damit auch der Gerüchteküche zu begegnen.

### Welche Probleme Ihres Hauses sollten vorrangig behandelt werden?

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Personalarbeit generell	x	x
Personalreserve		xx
Schaffung von Kapazitäten für den Vertrieb	xx	
Personalentwicklungskonzept	x	x
Personalqualifikation	x	x
Auftreten in den Medien	x	
technische Ausstattung		x
marktgerechtere Konditionen und Produkte		xx

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

### Einzelergebnisse der Kulturanalyse

#### Landesbank Berlin

#### Welche Eigenschaften unterscheidet Ihr Haus von den anderen Unternehmen in der Bankgesellschaft?

	Führungskraft	Mitarbeiter
Offen, fair, familiär	xx	xxxx
sozial, human, harmonisch	xxx	xxx
Teamgeist	xx	x
bisher gute Aus- und Weiterbildung	x	xx
ausgewogene, langwierige Entscheidungsprozesse	xx	x
Marktauftritt, offen für alle Kunden, öffentlicher Auftrag	xxxxxxx	xxxxxxxxx
bürokratisch		x
persönliche Identifikation	xx	x

#### Wie wird Ihr Haus von außen betrachtet?

	Führungskraft	Mitarbeiter
positives Image	xxx	xxx
große Tradition, Kundennähe, sicher, liquide	xxxx	x
träge, Beamtenmentalität, wenig flexibel	xx	xxxx
flexibel, innovativ	xxx	
Zusammenhang Sparkasse/LBB nicht bekannt		xx

#### Beschreiben Sie das Betriebsklima in Ihrem Haus!

	Führungskraft	Mitarbeiter
angenehmes, offenes, freundliches Betriebsklima	xxxxxxxxx	xxxxxxxxx
Bereichsegoismus	xx	x
Wir - Gefühl, Teamgeist	xx	x
angespanntes Klima Filiale /Zentrale	xx	xx
positive Auswirkungen der Leitlinien	xx	x
gut, befriedigend aber nachlassend	x	xxxx

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

Landesbank Berlin

### Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten in Ihrem Unternehmen und im Konzern?

<b>im Unternehmen</b>	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
vom Ansprechpartner abhängig	xx	xxxxx
starre, wenig kundenorientierte zentrale Strukturen	xxxx	xxxxxxx
bürokratisch, unklare Zuständigkeiten	xxxx	xxxxx
positiv	xxx	xxxxx
<b>im Konzern</b>		
Schnittstellenproblematik, wer ist zuständig ?	xxxx	xxx
Ellbogenmentalität	xx	x
keine Erfahrungen		xxx
gut	x	x

### Wie geht man in Ihrem Haus mit Konflikten um?

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Aussitzen von Konflikten, ignoriert	xxxxxxx	xxxxxxxxx
offen	xxxx	xxxxx
Probleme auf der Beziehungsebene	x	

### Wie würden Sie die Information und Kommunikation in Ihrem Haus beschreiben?

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
positiv, umfassend, offen	xxxxxxx	xxxxxxxxx
häufig keine Konzentration auf das Wesentliche	xxxx	xxx
Information fehlt oder nicht rechtzeitig	xxx	xxxx
negativ bei anstehenden Veränderungen, oft Gerüchteküche	xxx	xxxx

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

Landesbank Berlin

**Charakterisieren Sie den vorherrschenden Führungsstil in Ihrem Haus!  
Würden Sie gern anders geführt werden?**

<b>momentan</b>	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
kooperativer Führungsstil	xxxxxxx	xxxxxx
viele Diskussionen - wenig Entscheidungen	x	
beteiligender Führungsstil	x	
demokratischer Führungsstil		x
mehr fachorientiert	x	xxxx
kein Führungsstil erkennbar	xx	xxx
<b>Wunsch:</b>		
mehr Sozialkompetenz	x	xxx
mehr leistungsorientiert, mehr Gestaltungsfreiheit	xxx	xxxxxx
keine Wünsche	xx	xxx

**Welche Stärken/Schwächen sehen Sie bei der Personalarbeit in Ihrem Haus?**

<b>positiv</b>	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Aus- und Weiterbildung	xxxxxxx	xxxxxxxxxxx
hohes Niveau	xx	
Einbeziehung der Mitarbeiter	x	x
sozialer Arbeitgeber, Chancengleichheit	xx	xxxxx
Eigeninitiative ist gefragt	xx	xx
Dezentralisierung	xx	xx
<b>verbesserungsbedürftig</b>		
Sozialkompetenz der Führungskräfte		x
Personalentwicklungsplanung	xxxx	xxxxxx
mangelnde Vergütungsflexibilität	xxx	xx
Formalorientiert, „Schein“-Denken	xxxx	xxxx
verlorene Eigenständigkeit, Entscheidungsvakuum	xxxxx	xxxxxx
Personalbedarfsplanung, PO		xxx

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

Landesbank Berlin

**Wie haben Sie die Gründung der Bankgesellschaft erlebt?**  
**Was hätten Sie ggf. anders gemacht?**

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
unklare Ausrichtung, unklare Aufgabenteilung	xxxx	xx
Zusammenprall von Unternehmenskulturen	xx	x
nicht gemachte Hausaufgaben	xx	x
mangelnde einheitliche Öffentlichkeitsarbeit	xx	xx
spannend, einmalige Situation	xxxxxx	xx
mangelnde Information, teilweise zu spät, chaotisch	xxxxxx	xxxxxxx
mangelnde Einbeziehung der Mitarbeiter	xx	xxxx
hätte besser „im Bauch“ vorbereitet werden sollen	xxx	xx
eher passiv, kein Interesse		xx
wir wurden von der BB übernommen	xx	xx

**Welche Probleme Ihres Hauses sollten vorrangig behandelt werden?**

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Klärung der Zuständigkeiten im Gesamtkonzern	xxxxxxx	xx
Entscheidungsvakuum beenden (u.a. Weiterbildung, HAY)	xxx	xxxxxx
das Zusammenleben der Kulturen verbessern	xxxxxx	xxxx
Beseitigung der Diskrepanzen Filiale/Zentrale	xxx	
Bereitschaft zum Verändern steigern	x	x
Vertrauen aufbauen	xx	x
Klärung der Geschäftsstrategie Bankgesellschaft	xxxx	x
Was ist unsere Identität ?	xxxx	x
Mauer Ost-West abbauen		x
Sozialkompetenz der Führungskräfte steigern		x
mehr Personal im Vertrieb		xx
mehr Technisierung der Filialen (u.a. PC's)		x

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

### Einzelergebnisse der Kulturanalyse

#### Berliner Bank

#### Welche Eigenschaften unterscheidet Ihr Haus von den anderen Unternehmen in der Bankgesellschaft?

	Führungskraft	Mitarbeiter
keine Aussage, andere Häuser zu wenig bekannt	xx	xxxx
andere Zielgruppen		xx
ganzheitliches Denken rund um den Kunden	xx	x
höhere Motivation, Einsatzbereitschaft		x
federführend bei Fusion		x
äußeres Erscheinungsbild		x
geringes Gehaltsniveau gg Sparkasse		x
Kompetenz	x	
hoher Bekanntheitsgrad	xx	
kurze Entscheidungswege	x	

#### Wie wird Ihr Haus von außen betrachtet?

	Führungskraft	Mitarbeiter
zu langsam	xx	x
häufige personelle Umbesetzungen	xx	xx
schematische Abfertigung von Beschwerden	x	
kompetent	xxxx	
persönl. Ansprechpartner	xx	
Regionalbank		x
bürokratisch umständlich	x	
größte Bank in Berlin		x
flexibel	xxx	
mittelprächtig	x	
Allfinanz-, Privatkundenbank		x
schlechter Service, schlechtes Preis-Leistungsverhältnis	x	xxxx

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

### Berliner Bank

#### Beschreiben Sie das Betriebsklima in Ihrem Haus!

	Führungskraft	Mitarbeiter
gut, positive, kollegial	xx	xxxx
nicht gut, nicht schlecht, verbesserungsbedürftig	xxx	xxxx
von Abt. zu Abt. unterschiedlich	xx	x
knappe Personalressourcen führen zu Überlastung	x	x
schlechter Ton untereinander	x	xxxx
Demotivation von Mitarbeitern und Führungskräften	xx	
breite Verunsicherung im Filialnetz	x	
fehlende Transparenz über Strategie der Bankgesellschaft	x	

#### Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten in Ihrem Unternehmen und im Konzern?

	Führungskraft	Mitarbeiter
<b>im Unternehmen</b>		
ausreichend bzw. verbesserungsbedürftig	xxx	xxxxx
schulmeisterlich		x
Einheiten arbeiten für sich, kein Gesamtbankdenken		xxx
distanziert	x	
gut w/ persönlicher Kontakte		x
<b>im Konzern</b>		
verbesserungsbedürftig, geringer Stellenwert	xxx	xxxx
kein Konzerndenken	x	
BB - LBB nur auf formal notwendiger Ebene		x
BB - BHyp offener Umgang		x
keine Aussage		x

#### Wie geht man in Ihrem Haus mit Konflikten um?

	Führungskraft	Mitarbeiter
durch konstruktive Herangehensweise	xxx	xx
Streitkultur (offenes Ausleben) fehlt	x	xx
keine erforderliche Diskussion	x	xxxx
Anordnung / Hierarchie	x	xx
falls ja, verletzend		x
breites Spektrum -alles möglich-	x	x
wird verdrängt + relativiert		x

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

### Berliner Bank

#### Wie würden Sie die Information und Kommunikation in Ihrem Haus beschreiben?

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
schnell und ausreichend	XXXX	XX
zu spärlich und zu spät	X	XXXX
zu viel und zu breit	X	X
Gerüchtebildung		XXXX
als Machtinstrument mißbraucht		XX
verbesserungsbedürftig zwischen Mitarbeitern und Führungskraft	XX	XX
über Presse schneller informiert		X

#### Charakterisieren Sie den vorherrschenden Führungsstil in Ihrem Haus! Würden Sie gern anders geführt werden?

<b>momentan</b>	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
diktatorisch, autoritär, patriarchalisch	XXX	XXXX
Priorität des Fachlichen		XX
durch permanente Überforderung in quantitativer Hinsicht		X
durch Ziele und finanzielle Motivation		X
personenbezogen		X
laissez-faire-Stil		X
keine Aussage	XX	X
<b>Wunsch:</b>		
kooperativ mit erkennbarem Führer	XX	XXXXX
MBO in Reinkultur	X	XXX
durch Unternehmenskultur geprägt		X
entscheidungsfreudiger	X	

#### Welche Stärken/Schwächen sehen Sie bei der Personalarbeit in Ihrem Haus?

	<b>Führungskraft</b>	<b>Mitarbeiter</b>
Aus- und Weiterbildung sehr gut	XX	XX
keine ausreichenden Fortbildungs- und Qualifizierungsprogramme		X
fehlende Planung für Mitarbeiter	XXXX	XXXXX
Positiv dezentrale Personalarbeit in Niederlassungen		X
keine Betreuung, lediglich Verwaltung		XXX
keine Aussage	X	
zielgerichteter Aufbau von Führungsnachwuchs fehlt	X	
Stärke: Personalentwicklungsbogen		X

## Integration von Bankenzusammenschlüssen durch kulturorientiertes Management und Personalarbeit

### Berliner Bank

#### Wie haben Sie die Gründung der Bankgesellschaft erlebt? Was hätten Sie ggf. anders gemacht?

	Führungskraft	Mitarbeiter
positive Entscheidung, starke Wettbewerbsposition	xxx	
nur durch Veröffentlichungen der Presse	x	xxxxx
am Arbeitsplatz kaum wahrgenommen	x	xxxxx
fehlende Gründungsfeier		x
gute Öffentlichkeitsarbeit, gute Informationen	xx	
zu wenig Informationen, sporadisch		xxx
kurzatmig, schlecht organisierte Kundenübergaben	xx	
Mitarbeiterveranstaltung zur Sensibilisierung fehlte		xx
mündliche Hintergrundberichte fehlten	x	x
Multiplikatoren einbinden		x
Mitarbeiter mehr einbinden		x

#### Welche Probleme Ihres Hauses sollten vorrangig behandelt werden?

	Führungskraft	Mitarbeiter
Führungsstil	x	
bessere EDV-Unterstützung	xxxx	xx
Reduzierung von Hierarchiestufen	x	x
aktuelles Telefonbuch	x	
Verbesserung der Umgangsformen		xx
Schaffung zufriedener Arbeitsplätze (Umbau, Renovierung)		x
Unternehmenskultur fehlt und wird nicht vorgelebt		x
Personalarbeit, Personalproblem		xxxx
Kunde im Markt und Mitarbeiter im Unternehmen im Mittelpunkt		xx
interdisziplinäres Arbeiten	x	
Kommunikation	x	

### ***Kurzdefinition verschiedener Projekte***

#### **Vision**

Wir verstehen hierunter einer Unternehmensvision ein starkes Bild einer von allen gemeinsam als wünschenswert gesehenen Zukunft. Ein Bild ist nur dann stark, wenn es einen hohen Anteil an Utopie enthält. Eine Vision können wir nicht machen. Sie wird uns geschenkt, wenn wir dafür offen sind.

Die Schritte zum visionären Management:

- a) die Vision „erarbeiten“. Dafür wird meist ein externer und erfahrener Berater als „Pilot“ sinnvoll und notwendig sein.
- b) strategische und operative Ziele aus der Vision ableiten
- c) alternative Strategieszenarien erarbeiten
- d) Maßnahmen einleiten, die ersten Schritte tun

#### **Corporate Identity**

Es kann festgehalten werden, daß Corporate Identity (Gesellschaftserkennung) aus gemeinsamen Denk- und Wertmustern, die für eine bestimmte Gruppe von Menschen typisch sind und die hauptsächlich durch Symbole, die besondere Errungenschaften des Geistes darstellen, erworben und übertragen werden. Damit ist Corporate Identity der besondere Geist im Stil eines Unternehmens, der sich von anderen Unternehmen unterscheidet. Es geht darum, wie die Dinge in charakteristischer Weise „angepackt“ und gelöst werden. Hierbei stehen die besonderen geistigen Errungenschaften des Unternehmens im Vordergrund.

Direkt wirkende Maßnahmen zur Veränderung der Unternehmenskultur:

- Zielvorgaben, Standards
- Strategien, Planungen
- Strukturen, Prozesse
- Führungsinstrumente
- konkrete Aktionen

Einige Grundregeln zur Beeinflussung von Unternehmenskulturen:

- direkte Maßnahmen wirken schneller, gehen aber weniger tief. Sie verändern nur das Verhalten, nicht aber die dahinterstehenden Annahmen und Überzeugungen.
- Effektive Veränderungen der Unternehmenskultur verlangen beides: sowohl eine Veränderung der Manifestation als auch des Kerns. Beide müssen sich gegenseitig verstärken in der Wirkung.

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

- wirkliche Veränderungen der Unternehmenskulturen, die auch die tieferen Schichten des Kerns erfassen sollen, brauchen viel Zeit und sind oft schmerzhaft. Die alten Überzeugungen müssen durch neue Lernerfahrungen ersetzt werden.

Mit Hilfe dieses kulturorientierten Managements kann und soll die Integration in Organisationseinheiten entwickelt und vorangetrieben werden. Einige sehen z.B. die Integration sozialer Systeme vor allem durch drei auf Integration drängende Kräfte gefördert:

1. Funktionale Interdependenz der arbeitsteiligen Rollen
2. gemeinsames Normensystem hinsichtlich der Arbeitsaufgabe
3. gemeinsames Wertsystem hinsichtlich der Systemziele.

### **Personalentwicklung**

Die unternehmerische Vision und die darauf ausgerichtete Strategie setzt voraus, daß Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen diese Strategie umsetzen können. Ist diese Qualifikation im Hause nicht vorhanden, müssen entsprechende Mitarbeiter am Markt eingekauft werden. Aufgrund des i.d.R. hohen Qualifikationsniveaus ist dies zuerst schwierig und auch teuer. Außerdem läuft man Gefahr, daß der extern angeworbene Mitarbeiter eventuell nicht ins Unternehmen paßt.

Das benötigte Qualifikationsniveau ist jedoch auch durch interne Weiterbildungsmaßnahmen zu erreichen. Durch zielgerichtete Personalentwicklung können Mitarbeiter auf ihre künftige Aufgabe vorbereitet werden, insbesondere auch auf strategische Veränderungen.

### **Beurteilung von Führungskräften**

Vision, Leitbild und Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit müssen von den Führungskräften eines Unternehmens vorgelebt werden. Nur wenn die Führungskraft auch ihre Funktion als Vorbild ausfüllt, kann die Strategie des Unternehmens erfolgreich umgesetzt werden.

Zur Kontrolle jeden Verhaltens ist Feedback erforderlich. Für Mitarbeiter erfolgt dieses Feedback regelmäßig im Beurteilungsgespräch. Eine Kontrolle des Führungsverhaltens einer Führungskraft kann auch nur durch das Einfordern eines Feedbacks erfolgen. Durch die Einführung eines Beurteilungssystems für Führungskräfte, quasi von unten nach oben, kann dieses Feedback vom betroffenen Mitarbeiter erfolgen. Dieses kann sicherlich außer einem Kontrollinstrument auch ein Motivationsinstrument für die Mitarbeiter sein.

### **Rotation und Personalaustausch**

bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, einen besseren Einblick in den Konzern zu bekommen. Neu geschaffene zwischenmenschliche Kontakte, und wo spielen Kontakte eine wichtigere Rolle als in einem großen Konzern, führen nach und nach zu einem gesunden Gesamtkonzerndenken. Ganz nebenbei können i.d.R. Vorurteile abgebaut werden. Gute vielseitige Konzernkenntnisse der Mitarbeiter bieten dem Konzern ungeahnte Personalressourcen.

Grundvoraussetzung für eine Rotation oder Personalaustausch im Konzern ist eine Konzernpersonalstrategie und ein Konzerntarifvertrag.

### **Bildungsakademie**

Durch eine Konzern-Bildungsakademie wird die Aus- und Weiterbildung effektiver gestaltet.

Entstehende hausübergreifende Kontakte führen auch hier zu einem besseren Konzernverständnis. Unterschiedliche Erfahrungen und Methoden führen i.d.R. durch den Austausch zu gegenseitig inspirierenden Lösungsansätzen. Ferner lernen die Konzern-Azubis bereits während der Ausbildungsphase das Konzerndenken kennen.

### **Qualitätsmanagement**

hat sich in den Bereichen des produzierenden Gewerbes in den letzten Jahren als ein wesentlicher Erfolgsfaktor erwiesen. Die Leitgedanken greifen mittlerweile auch auf den Dienstleistungssektor über. Kerngedanke dabei ist die Entwicklung eines Qualitätsbegriffes, darauf aufbauend eines Qualitätsmanagements und die Umsetzung der Methode zur Qualitätsoffensive. Alles sollte unter höchstmöglicher Involvierung der Mitarbeiter entwickelt werden.

Um eine Integration erfolgreich zu gestalten, bieten sich gemischte Qualitätszirkel der beteiligten Kreditinstitute an. Gleichzeitig kann ein solches Projekt auch das Zusammenwachsen und die Teambildung „per Papier zusammengelegter“ Abteilungen u.ä. deutlich erleichtern. Neben dem Kennenlernen des anderen wird die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander deutlich unterstützt.

### **Mitarbeiterforen**

bieten sich als Integrationsmittel in vielen unterschiedlichen Bereichen an. Dabei geht es nicht um reine Informationsveranstaltungen, sondern insbesondere um die Erarbeitung gemeinsamer Verhaltensvorstellungen, Arbeitsabläufen u.ä. sowie deren Umsetzung. Die Ausrichtung solcher Foren kann vielgestaltig sein. Als mögliche Themen bieten sich

- das Zusammenwachsen selbst
- Teambildung
- Verbesserungsprozesse
- Informationsprozesse

und vieles mehr an.

Mitarbeiterforen können auch innerhalb anderer hier vorgeschlagener Projekte als Kommunikationsmittel eingesetzt werden.

### **Auszubildende / neue Mitarbeiter**

Neben dem bestehenden Mitarbeiterstamm muß bei Unternehmenszusammenschlüssen auch an Neu-Mitarbeiter und die Auszubildenden gedacht werden. Einführungstage, in denen das Unternehmen, die einzelnen Partner, Visionen, Strategien, Leitlinien etc. vorgestellt werden, sind begrüßenswert.

Auszubildenden sollte die Möglichkeit geboten werden, in allen Konzernteilen eingesetzt zu werden, um das ganze Unternehmen kennen zu lernen. Gemeinsamer innerbetrieblicher Unterricht und gemeinsame Veranstaltungen können ein solches Integrationsprojekt abrunden, dessen Ausgestaltung aus vielschichtigen Einzelprojekten bestehen müßte.

### **Beurteilung / Potentialerkennung**

Eine Meßplatte in einem Konzern sollte einheitlich ausgerichtet werden, um eine Richtschnur / Vergleichbarkeit im gesamten Unternehmen zu schaffen. Potential muß zum Nutzen des Konzerns an jedem Arbeitsplatz ermittelbar sein.

Als Integrationsprojekt bietet sich hierbei die Erarbeitung und Einführung eines gemeinsamen Beurteilungswesens unter Einbeziehung von Mitarbeitern aller beteiligten Partner an.

### **Information / Kommunikation**

Der Information und Kommunikation kommt im Integrationsprozeß entscheidende Bedeutung zu. Es sollte eher zu viel als zu wenig informiert werden. Die Information muß rechtzeitig erfolgen und sollte umfassend sein, um die Bildung einer Gerüchteküche zu vermeiden.

Den Befindlichkeiten und ggf. Ängsten der Mitarbeiter muß dadurch Rechnung getragen werden, daß nicht nur der „Kopf“, sondern insbesondere auch der „Bauch“ angesprochen wird.

Es spricht u.E. nichts dagegen, wenn Mitarbeiter über laufende Projekte informiert werden, auch wenn diese noch nicht abgeschlossen sind.

Der Kommunikations- und Informationsplan sollte neben den schriftlichen und mündlichen Informationen durch die direkten Vorgesetzten auch Veranstaltungen beinhalten, in denen Mitarbeiter miteinander, aber auch verantwortliche Führungskräfte zum Austausch bzw. zum Nachfragen zur Verfügung stehen.

### **Paten und Partner**

Im Bereich der Paten und Partner-Strategie innerhalb eines Konzerns bieten sich u.a. die bekannten Instrumente Coaching und Mentoring an.

Dabei werden junge, zukünftige Führungskräfte von alteingesessenen Führungskräften im Betrieb geführt und unterstützt. Dies kann sich auf den dienstlichen und auch auf den privaten Bereich erstrecken. Die junge Kraft lernt aus den Erfahrungen des älteren Kollegen und profitiert von seinen Beziehungen. Umgekehrt erfährt der ältere Kollege eine Bereicherung durch neue Ideen und bekommt Bestätigung durch neue Aufgaben.

Diese Form der Weiterbildung im Unternehmen bringt für das Unternehmen den Vorteil der starken emotionalen Bindung junger Nachwuchskräfte an das Unternehmen.

### **Harmonisierung Vergütung und Titel**

Zur Förderung eines Konzerndenkens und zur Vermeidung von Neid und Benachteiligung bietet sich eine Gleichstellung der Vergütungssysteme und eine Angleichung der Titelstruktur unbedingt an.

Durch die Schaffung von gleichen Strukturen erreicht man ebenfalls eine gewisse Austauschbarkeit der Personen zwischen den einzelnen Häusern innerhalb des Konzerns.

### **Erfolgskontrolle im strategischen Management**

Nach Prof. Dr. Klimecki versteht man unter Kontrolle des strategischen Managementprozesses die Analyse der Abweichungen zwischen Ist-Zustand und Soll-Vorstellung. Die Ursachen für die Nichtumsetzung der geplanten Strategie werden analysiert und die Faktoren, die zur Abweichung führten herausgearbeitet. Ursachen für die Nichterreichung der Ziele können sowohl in der Vorgabe zu hoher, nicht erreichbarer Ziele, als auch in den falschen Aktionsprogrammen zur Erreichung der Ziele liegen.

Controlling versteht sich dabei nicht nur als reine Kontrolle des Ergebnisses, sondern auch als permanenter Vergleichs- und Lenkungsprozeß.

Die strategische Kontrolle beinhaltet drei Funktionen:

1. die Korrekturfunktion, die über Informationen eine entsprechende Korrektur auslöst
2. die Lernfunktion, die die Erfahrungen aus Planungsfehlern verallgemeinert und damit zukünftige Fehler ausschließt
3. die Antizipationsfunktion, die darauf gerichtet ist, potentielle Zielverfehlungen bereits vorbeugend zu erkennen

Strategische Kontrolle umfaßt die Kontrolle der Strategieentwicklung und die Kontrolle der Strategieumsetzung.

Kontrolle der Strategieentwicklung konzentriert sich auf die Verhinderung unrealistischer Zielvorgaben. Kontrolle der Strategieumsetzung analysiert die Ergebnisse der einzelnen Realisierungsschritte und der Festlegung der Korrekturmaßnahmen.

### **Qualitative Ziele**

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

Führen mit Zielen ist ein Hilfsmittel und Grundlage zur Wahrnehmung wichtiger Führungsaufgaben.

In diesem Prozeß verständigen sich Mitarbeiter und Führungskräfte über die erforderlichen individuellen Beiträge zur Umsetzung von Unternehmenszielen. Die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verstärkt sich, die Führungs- und Zusammenarbeitsbeziehungen werden weiterentwickelt.

Führen mit Zielen hat folgende Vorteile:

- Förderung von Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit
- Konzentration auf Hauptaufgaben
- zielgerichtetes Beitragsdenken und -handeln
- frühzeitiges Erkennen von Abweichungen und Einleitung von Korrekturmaßnahmen
- objektivere Beurteilungsmöglichkeiten

Quantitative Zielvereinbarung ist im Rahmen der Unternehmensplanung ein Instrument der Festlegung quantitativer Zielgrößen für das Gesamtunternehmen und für Teilbereiche (z.B. Profitcenter).

Bei diesen Zielen geht es um zahlenmäßig erfaßbare Meßgrößen, die auf die Erfordernisse der Gesamtunternehmensplanung abstellen.

Qualitative Ziele definieren, „wie“ quantitative Ziele erreicht werden sollen, z.B.:

- welche Wege sind zu beschreiten, um erfolgreicher als der Wettbewerber zu sein
- wie kann gesichert werden, die qualitativen Ziele langfristig zu erreichen
- welches Verhalten der Mitarbeiter ist wichtig zur Erreichung der Ziele

Die Leistungsfähigkeit des einzelnen, seine Kenntnisse und sein Verhalten müssen berücksichtigt werden, um realistische qualitative Ziele zu formulieren.

### **Literaturhinweise**

Wir haben an verschiedenen Stellen dieser Ausführungen, ohne im Einzelnen darauf hinzuweisen, Anleihen bei mehreren ausgezeichneten Veröffentlichungen gemacht, deren Lektüre wir jedem an diesem Thema Interessierten empfehlen möchten:

#### **Greipel, P.**

Strategie und Kultur  
Grundlagen und mögliche Handlungsfelder kulturbewußten  
strategischen Managements  
Stuttgart 1988

#### **Staehe, W.H.**

Management  
München 1994

#### **Prof. Dr. Rüdiger Klimecki , Gilbert Probst, Peter Eberl**

Entwicklungsorientiertes Management  
Stuttgart 1994

#### **Prof. Dr. Rüdiger Klimecki , Gilbert Probst, Peter Eberl**

Strategisches Management für Klein- und Mittelbetriebe  
Konstanz 1993

#### **Wolfgang Korndörfer**

Unternehmensführungslehre  
Wiesbaden: Gabler 1989

#### **Hanns Hub**

Unternehmensführung  
Wiesbaden: Gabler 1990

Projektarbeit

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

**von Rosenstiel, Regnet, Domsch**

Führung von Mitarbeitern  
Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement  
Stuttgart 1993

**William A. Cohen**

Die Kunst zu führen  
Hemel Hempstead, England 1991

**Ulrich A. Wever**

Unternehmenskultur - was ist das?  
München 1986

**Manfred Martin / Gabi Pörner**

Das neue Management  
Schlüsselfaktoren für den Spitzenerfolg  
Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig  
Edition Seminar