

The right (Wo-)Man in the right place

In der April- und der Juni-Ausgabe hat GENIAL über das Projekt Fusionsmanagement 360 berichtet, in dem die AWADO Gruppe Unterstützungsleistungen für Transformationsprozesse bündelt. Jetzt geht es um die schnelle und sichere Besetzung von Schlüsselpositionen bei Fusionen. GENIAL interviewte dazu Britta Kemna von der GenoPersonalConsult.



Welche Bedeutung hat die Besetzung von Führungspositionen für den Erfolg der fusionierten Bank?

BRITTA KEMNA: Das ist eine der wichtigsten Entscheidungen überhaupt. Die Tragweite solcher Entscheidungen ist in den letzten Jahren größer geworden, besonders mit Blick auf die richtige und zukunftsorientierte Besetzung der sogenannten F1-Ebene. Das ist die Führungsebene, die direkt an den Vorstand berichtet. Dass das so ist, sagen nicht nur wir, sondern vor allem Bankvorständ*innen, die gerade eine größere Fusion bewältigt haben.

„Im Management-Audit erreichen wir eine hohe prognostische Validität der Kriterien bei einer Besetzungsentscheidung. Mit einem Mix aus Testverfahren und praxisnahen Übungen machen wir hier die relevanten Kompetenzen erlebbar.“

Warum ist das so?

Das erkläre ich gern. Ziel in einer Fusion muss es sein, Managementrisiken zu begrenzen. Mit zunehmender Größe ändern sich die Aufgaben der F1-Funktionen, da Fachbereiche größer oder strategisch neu positioniert werden, eine Vernetzung mit anderen Fachbereichen intensiver und komplexer wird, statt Mitarbeiter*innen auch Führungskräfte zu führen sind und der Veränderungsprozess der digitalen Transformation schneller wird.

Das sind neue und anspruchsvollere Anforderungen an diese Führungskräfte. Es ist notwendig, die zukünftigen Schlüsselkompetenzen frühzeitig sicherzustellen, um Risiken zu minimieren. Außerdem geht es auch darum, bei Führungskräften Überforderung

und Frustration zu vermeiden. Nur dann lassen sich betriebswirtschaftlich gute Ergebnisse erzielen und reibungslose Prozesse in der fusionierten Bank sicherstellen.

Wie gelingt es, die „richtigen“ Besetzungsentscheidungen zu treffen?

Sind im Fusionsprozess die strategischen und strukturellen Fragen wie Ressort- und Bereichszuschnitte geklärt, muss die Besetzung der F1-Ebene entschieden werden. Wichtig ist es zunächst, Klarheit und Konkretheit bezüglich der Schlüsselkompetenzen zu schaffen. Denn das wird für eine gute Performance in der neuen F1-Funktion relevant werden. Hierzu zählen neben der fachlichen Qualifikation besonders personale Kompetenzen wie zum Beispiel

„Es geht um die Einschätzung, ob alle Kompetenzen, um den zukünftigen Erfolg des fusionierten Hauses zu gewährleisten, intern vorhanden sind.“

Führungs-, Kooperations- und Entscheidungsstärke, aber auch die aktive Verantwortungsübernahme, Veränderungsfähigkeit und ein wirksames Selbstmanagement. Als Basis können die BVR-Führungsrollen und das BVR-Kompetenzmodell dienen. Diese definieren den Arbeitserfolg und die Leistung einer Person auf einer Stelle. Es geht auch um die Einschätzung, ob alle Kompetenzen, um den zukünftigen Erfolg des fusionierten Hauses zu gewährleisten, intern vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, müssen sie durch eine passgenaue Rekrutierung von außen ergänzt werden.

Wie werden die passenden Führungskräfte gefunden?

Hier bieten wir Lösungen, indem wir den Besetzungsprozess mit validen, strukturierten und transparenten Verfahrensweisen begleiten. Dabei kann es sich um die Absicherung der Besetzung einer Position, für die es verschiedene Bewerber*innen gibt, oder die

Kompaktes Setting - idealtypische Zeitachse bei der Besetzung einer F1-Ebene



sagen. Wir erreichen diese hohe Validität im Management-Audit. Mit einem Mix aus Testverfahren und praxisnahen Übungen machen wir hier die relevanten Kompetenzen erlebbar. In den in der Regel halbtägigen Audits können die Vorstandsmitglieder als Beobachter*innen eine sehr fundierte Grundlage für ihre Besetzungsentscheidung gewinnen. Als externe erfahrene Beobachter*innen bringen wir unsere Expertise ein und positionieren uns: Empfehlung, Empfehlung mit Einschränkungen oder keine Empfehlung.

Wie lange dauert ein solcher Prozess für die F1-Ebene?

Wichtig ist, diese Besetzungsentscheidungen zügig zu treffen. Denn die Frage, wer in der neuen Bank für welchen Bereich verantwortlich ist, bewegt alle – ganz besonders aber diejenigen, die sich eine Position in der neuen F1 ausrechnen. Um möglichst schnell

Klarheit und Planungssicherheit zu erreichen, muss der Prozess von der Konzeption über die Ausschreibung bis hin zur Entscheidung und dem persönlichen Feedback sehr straff organisiert sein. Wenn dies gelingt und organisatorisch die Ampeln „auf Grün“ geschaltet werden, ist die Besetzung einer F1-Ebene von der Detailplanung bis zum Feedback an alle Teilnehmer*innen in sechs bis acht Wochen realistisch. Im Zentrum stehen dabei Wertschätzung und offene Kommunikation. Denn bei der Besetzung auf diesem Level geht es um die wichtigsten Potenzialträger*innen der neuen Bank. Ob in der angestrebten oder in einer anderen Funktion: Ziel muss es sein, diese Potenziale an die neue Bank zu binden und Akzeptanz für die Entscheidungen bei denen zu erlangen, die ihre Wunschposition nicht erhalten.

Dr. Volker Hetterich

Foto: GenoPersonalConsult