

Wenn aus Konkurrenten Kollegen werden

Gesprächsreihe mit transruptiven Führungskräften



KLAUS-PETER BRUNS
VORSITZENDER DES VORSTANDS,
FIDUCIA & GAD IT AG

Die Fiducia & GAD IT AG entstand aus der Fusion der IT-Dienstleister der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland. Heute gehören zum Kundenstamm außerdem zahlreiche Privatbanken und Unternehmen anderer Branchen, darunter auch der ADAC. Die Fiducia & GAD mit Sitz in Karlsruhe und Münster, sowie Standorten in München, Frankfurt und Berlin betreut mehr als 173.000 Bankarbeitsplätze, verwaltet knapp 83 Millionen Kundenkonten und stellt mit bundesweit gut 36.000 eigenen Selbstbedienungsgeräten eine reibungslose Bargeldversorgung sicher.
www.fiduciagad.de

Fusionen sind häufig ein kniffliges Geschäft. Es gibt viele Beispiele, bei denen sich ambitioniert ausgelegte Kosten- und Wertsynergien für die beteiligten Unternehmen nicht einstellen oder gar durch die Integrationskosten überholt wurden. Spencer Stuart hat mit Klaus-Peter Bruns, dem Vorsitzenden des Vorstands der Fiducia & GAD IT AG, über die erfolgreiche Integration zweier IT-Dienstleister in der Finanzbranche gesprochen. Der studierte Betriebswirt begann seine Karriere bei IBM, wechselte zur Rechenzentrale Bayerischer Genossenschaften eG, die im Jahr 2003 mit der damaligen Fiducia fusionierte, wurde dort drei Jahre später Mitglied des Vorstands und 2012 schließlich Vorstandsvorsitzender. Seit dem Zusammengehen der Fiducia IT AG und der GAD eG im Jahr 2015 ist er Vorsitzender des Vorstands der neuen Fiducia & GAD IT AG und maßgeblich für die geglückte Integration verantwortlich – sein Erfolgsrezept dabei: Kulturbildende Impulse ins Unternehmen hineinbringen.

Wie wächst zusammen, was zusammengehört?

Unsere Fusion ist der letzte Schritt in der Konsolidierung der Informationstechnologie einer genossenschaftlichen Gruppe. Heute liefern wir die gesamte IT für die Volksbanken Raiffeisenbanken, unsere Hauptkunden und Eigentümer, aus einer Hand. Und wir betreiben große Rechenzentren, die 24/7 verlässlich funktionieren müssen – denn im Bankgeschäft und vielen anderen Branchen dürfen die Systeme niemals ausfallen.

Anfangs gab es weit über ein Dutzend Rechenzentralen, zuletzt bediente die Fiducia rund 700 Banken im Süden Deutschlands und die ehemalige GAD 400 Banken im Norden. Das war nicht nur eine regionale Trennung, sondern auch eine kulturelle, die durchaus eine Rivalität entstehen ließ. An diesen Mauern scheiterten mehrere Fusionsversuche und es brauchte einen Kraftakt, um sie nach und nach einzureißen.

Das klingt nach Ringkampf. Wie sind Sie mit der Rolle als Ringrichter klar gekommen?

Indem ich den Dialog angestoßen habe. Der jüngste Fusionsversuch hat geklappt, weil wir uns an der Spitze beider Unternehmen zusammengesetzt haben und uns gegenseitig davon überzeugen konnten, dass wir normale Menschen sind, mit denen man reden kann. Wichtig war, ehrlich miteinander umzugehen und gemeinsam Ziele zu entwickeln. Innerhalb weniger Wochen entwickelte sich so auf Vorstandsebene ein sehr gutes Gesprächsklima. Dieses Vertrauen war der Stein, der alles ins Rollen gebracht hat.

Stichwort Führungskräfte und Mitarbeiter – gab es Grabenkämpfe?

In einer Fusionssituation sind alle unruhig. So gab es natürlich Spekulationen darüber, ob zum Beispiel der eine Standort alle entscheidenden Positionen für sich beansprucht und der andere leer ausgeht. Und jeder versucht, sich, sein Team und alles, was ihm lieb und teuer ist, zu retten. Die Angst vor dem Wandel ist menschlich, die beutelt alle. Wir sind dem begegnet, indem wir uns eine komplett neue gemeinsame Struktur gegeben und alle Führungspositionen neu ausgeschrieben haben. Erbhöfe und Seilschaften sollten keine Rolle spielen, alle Bewerber sind gleichermaßen durch ein transparentes und sehr objektives Assessment gegangen. Für die Bestellung der ersten Führungsebene haben wir als Vorstandsteam die Ergebnisse der Assessments in einem sehr offenen Dialog diskutiert. Jeder konnte sich da offen und frei von der Leber weg äußern. Diese Diskussion hat zwei Tage gedauert, dann war das Thema durch. Die erste Führungsebene war besetzt und wir standen als Vorstandsteam alle dahinter. Das war natürlich ziemlich mühsam, hat aber eben auch gute Ergebnisse geliefert. Denn: Was nicht anstrengend ist, ist ja auch nichts wert. Sobald die erste Ebene klar war, haben wir gemeinsam die zweite Ebene besetzt. Tatsächlich und zufällig kam eine sehr ausgewogene Verteilung dabei heraus. Dieses gemeinsame Auftreten war ein kulturbildendes Signal, das durch das ganze Unternehmen

ging. Die Menschen im Unternehmen nehmen nämlich deutlich wahr, ob ihre Führung sich um Fairness und Transparenz bemüht oder eben nicht.

Welche Rolle spielt das Tempo bei solchen Personalentscheidungen?

Der Prozess war recht disruptiv und hat lediglich sechs Wochen gedauert. Aber es ging nicht anders, denn besetzt man die Posten willkürlich, dauern die internen Kämpfe ja noch viel länger. Ein bisschen Verunsicherung über einen gewissen Zeitraum ist auch gar nicht so schädlich und gehört dazu, weil die Menschen konsensbereiter werden und die meisten aus ihrer Komfortzone herauskommen. Umgekehrt gab es auch Überraschungen bei manchen, die ihre Position als bereits gesetzt ansahen und sich nicht ausreichend auf den Auswahlprozess vorbereitet hatten – auch damit muss man umgehen. Insgesamt gilt aber: Es darf nicht allzu lang dauern, denn Unsicherheit ist für die Mitarbeiter auf Dauer schwer zu ertragen.

Und fühlen sich nun alle im neuen Unternehmen als „Genossen“?

In Münster, München und Karlsruhe gibt es sicher noch Mitarbeiter, deren Herz am „alten“ Unternehmen und früher Gewohntem hängt. Das gehen wir in diesem Jahr ganz gezielt an und möchten für die neue gemeinsame Zukunft aller Mitarbeiter eine Aufbruchsstimmung erzeugen, die wir im Vorstand vorzuleben versuchen. Was zusammenschweißt sind jetzt vor allem die gewaltigen Aufgaben, die eben nur gemeinsam gemeistert werden können. Wir sind mittendrin, insgesamt 400 Geldhäuser auf ein neues Bankverfahren umzustellen – eines der größten Migrationsvorhaben in der Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft. Da bleibt kein Stein auf dem anderen. Aus praktischen Gründen müssen wir jedes zweite Wochenende sechs bis acht Banken umstellen – eine große Belastung für viele Mitarbeiter. Und wir wollen nach der Migration besser und stärker aufgestellt sein als vorher. Gleichzeitig mussten wir leider auch Stellen abbauen. Das tat weh, ist aber inzwischen zum Glück abgeschlossen. Das wäre alles einfacher gewesen,

wenn wir fünf Jahre früher fusioniert hätten: Damals gab es die Niedrigzinsphase in dieser Schärfe ebenso wenig wie die massive Regulatorik - die heutige Marktsituation ist im Vergleich zu früher für die Banken wirklich schwierig. Und der Druck im Hinblick auf die Digitalisierung wäre vor fünf Jahren auch noch weniger hoch gewesen. Die anstehenden Aufgaben müssen wir jetzt konsequent abarbeiten und abschließen. Die Erfahrung, gemeinsam etwas Großes auf die Beine zu stellen, das für die Zukunft der Genossenschaftsbanken essenziell ist, wird sich sehr positiv auf ein neues Wir-Gefühl und eine Kultur des Anpackens bei uns auswirken. Aber es ist ein weiter Weg. Ich bin davon überzeugt, die Aussicht auf die Kraft und die Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens für die Zeit nach der Migration und Konsolidierung wird alle begeistern.

Zupacken statt Austeilen also. Was ist das Wichtigste, um diese Mentalität am Leben zu halten?

Plumpe Anordnungen sind nicht mein Führungsstil. Gute Führungskräfte sind vernetzt, sie agieren nicht hierarchisch, pflegen den Dialog. Sie müssen ein Gespür haben für die Menschen. Ich behaupte: Die neue Organisation lebt mit der neuen Kultur oder sie stirbt damit. Deshalb ist es so wichtig, gemeinsame Ziele und Werte zu entwickeln. Untrennbar verbunden damit ist: Mit den Menschen sprechen. Und zwar nicht nur auf dem Olymp, im Vorstandsbüro, sondern auf allen Ebenen. Solange man miteinander redet, ist auch eine gute Basis da. Ich lebe den intensiven Dialog, sowohl mit den Mitarbeitern als auch mit den Kunden. Ich esse beispielsweise auch in der Kantine – da bekomme ich mit, was so läuft. Inzwischen trauen sich viele, mir zu widersprechen oder mal eine kritische Frage zu stellen. Und sie merken sich auch, wie der Chef damit umgeht. Ob er Kritiker niedermäht oder vernünftig antwortet. Wir haben den Diskurs auch mit dem Format „Vorstand im Dialog“ institutionalisiert – da gehen wir mit Mitarbeitern frühstücken. Kulturentwicklung geht eben immer nur über Vorleben. Was wir im Vorstand tun, wird genau beobachtet und daraus leiten die Menschen ihre Schlüsse ab.

Wie kann man den Kulturwandel weiter vorantreiben?

Die kritische Masse an Menschen, die eine neue Kultur und Organisation auch tatsächlich inhalieren, verstehen und vertreten, sollte idealerweise immer weiter wachsen. Dafür brauchen wir weiter starke Führungskräfte, die das vorleben und transportieren. Ich möchte aber auch ausgewählte Mitarbeiter mit in wichtige Entscheidungsprozesse einbinden, die als Leuchttürme dienen und die neue Werte und Vorstellungen in die Belegschaft hinein ausstrahlen. Ich habe einen breiten Diskussionsprozess im Unternehmen losgetreten, um zu definieren, wie wir miteinander umgehen, wie wir zukünftig zusammenarbeiten – und daraus einen eigenen Weg ableiten. Und nicht umgekehrt. Erst kommt die Methodik, wie wir miteinander umgehen und die Arbeit erledigen wollen – und daraus ergibt sich dann eine sinnvolle Struktur. Die Kernfrage, die mich umtreibt, lautet: Werden wir in zwei oder drei Jahren noch so arbeiten wie heute? Wie stellt sich das Unternehmen nach der Migration auf? Was ist die richtige Arbeitsweise für die Zukunft? Auf diese Fragen werden wir gemeinsame Antworten finden und unsere Zukunft daran ausrichten.

Klaus-Peter Bruns hat mit **Herrn Alexander Strahl** und **Herrn Lars Gollenia** (Spencer Stuart Frankfurt) gesprochen.

ÜBER SPENCER STUART

Wir wissen, wie wichtig Leadership ist. Unternehmen aus aller Welt vertrauen uns, wenn es um Personalentscheidungen auf Senior-Level geht, die einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherstellen sollen. Unsere Mandanten, von großen internationalen über aufstrebende Unternehmen bis hin zu Non-Profit-Institutionen, unterstützen wir beim Auf- und Ausbau leistungsstarker Teams – mit unseren Such- und Beratungsdienstleistungen rund um Führungskräfte und Mitglieder von ufsichtsgremien.

Als Partnerschaft im Besitz der Berater setzen wir seit 1956 erfolgreich auf unsere Arbeit in einem globalen, erfahrenen Expertenteam in 57 Büros in 30 Ländern und in mehr als 50 Praxisgruppen. In Zeiten zunehmender Herausforderungen im Leadership wenden sich Vorstände und Aufsichtsräte an Spencer Stuart – sei es in Fragen der Führungskräfte suche, der Aufsichtsratsbesetzung und -effizienzprüfung, der Nachfolgeplanung, des Management-Assessments oder anderen Aspekten der Organisationseffizienz.

Mehr Informationen finden Sie hier: www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

