



## Eine neue Bank entsteht

Vier Länder, vier Geschäftsfelder, viele Kulturen: „Grenzenlos“ hieß das Ende 2010 gestartete multidimensionale Integrations- und Aufbauprogramm zur neuen DZ Privatbank. Für die Personaler bedeutete dies, über die Grenzen des klassischen Change Managements hinauszugehen.

Die Zielvorgabe war, in gut zwölf Monaten die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich die neue DZ Privatbank zum Private Banking-Kompetenzzentrum der genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken/Raiffeisenbanken entwickeln kann. Im September 2011 stellten Vorstand und Führungsteam auf ihrer Management-Konferenz unisono fest: Wir sind startklar.

Vorausgegangen war die Verschmelzung der Standorte in Luxemburg, Zürich und Singapur. Hinzu kamen die Integration des Private Banking-Geschäfts der Uni Credit Luxembourg S.A. sowie – über eine Platzfusion – die der WGZ Bank Luxembourg S.A. Die neue Geschäftseinheit ver-

antwortet damit die gesamten Private Banking-Geschäftsaktivitäten von DZ Bank AG und WGZ Bank AG und wird als gemeinsames, subsidiäres Unternehmen der genossenschaftlichen Finanzgruppe analog zur R+V Versicherung AG oder zur Bausparkasse Schwäbisch Hall AG gesteuert. Parallel zu diesen Integrationsprozessen liefen der Aufbau von neuen Niederlassungen und die Marktinitiative Private Banking in Deutschland an. Das integrierte Geschäftsmodell der Bank basiert auf den sich ergänzenden vier Geschäftsfeldern Private Banking, Kredit, Fondsdienstleistungen und Treasury. Die Bilanzsumme des neuen Instituts wird rund 17 Milliarden Euro betragen.

Die Mehrheitsgesellschafter sind die Zentralinstitute DZ Bank AG und WGZ Bank AG in Frankfurt beziehungsweise Düsseldorf. Die Assets under Management betragen rund 13 Milliarden Euro. Kurzfristig werden rund 1000 Mitarbeiter für die neue Bank tätig sein. Ihre Kompetenzen in den vier Geschäftsfeldern vereint sie zu einem Versprechen der besonderen Art: Leistung, Partnerschaft, Individualität.

Das waren die Ausgangs- und Rahmenbedingungen für einen hochkomplexen mehrdimensionalen Integrations- und Aufbauprozess. Ein Prozess, der seitens der Zentralinstitute mit höchster politischer Aufmerksamkeit begleitet wurde

und organisatorisch wie kulturell kein Selbstläufer ist. Im Gegenteil: Trotz mehrheitlicher Zugehörigkeit zur genossenschaftlichen Finanzgruppe mussten in der Prozessgestaltung große Unterschiede hinsichtlich des Banking- und Selbstverständnisses, der Steuerungssysteme, der Personalpolitik und der Unternehmenskulturen zwischen den Standorten und Geschäftsfeldern antizipiert werden.

### Ein Zielbild integriert Strategie und Change

Der gewählte Ansatz, um dieser herausfordernden Situation gerecht zu werden, bestand in der prozessualen und personellen Bündelung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung sowie Kommunikation. Das Besondere dabei: die im Projekt zentralisierte, aufeinander aufbauende inhaltliche Erarbeitung der zentralen Strategie- und Change-Aspekte. Das Stichwort dazu: Business Integrated Change. Konkret bedeutete dies, im neuen Vorstandsteam um den heutigen Vorstandsvorsitzenden Dr. Stefan Schwab einen Strategie-Prozess zu starten, der in einem übergeordneten „Strategischen Zielbild“ mündete. In diesem Papier wurden nach intensiven Diskussionen die Ziele, das Selbstverständnis, das Leistungsversprechen, die zentralen Handlungsparameter und die wichtigsten Initiativen zur Zielerreichung festgeschrieben.

Das strategische Zielbild bildete den Orientierungsrahmen und Bezugspunkt für die Geschäftsfeldstrategien und alle Maßnahmen im Change-Prozess. Um nur die wichtigsten Elemente zu nennen: Einführung einer Segmentsteuerung, Entwicklung von Leitbild und Führungsgrundsätzen, Neuaufstellung der Führungskräfte- und Personalentwicklung sowie die Neukonzeption der gruppenweiten Kommunikationsstrukturen. Neben dem Vorstand übernahm ein Steuerungskreis mit Top-Managern aus allen Standorten und Einheiten der DZ Privatbank die Leitungsfunktion im Prozess.



Wichtige Meilensteine während der fast einjährigen Aufbauarbeit wurden aber vom gesamten Managementteam gesetzt. Eine enge Taktung von Klausuren und Konferenzen gewährleistete die Anbindung des Projekts an den weiteren Kreis der Führungskräfte und sicherte die operative Umsetzung. Gleichzeitig war es hier das Ziel, über den genannten Zeitraum und die Meetings eine neue Führungs- und Vertrauenskultur sowie eine neue Formatstruktur für künftige Managementveranstaltungen zu etablieren.

### Klare Funktion für Leitbild und Führungsgrundsätze

Partizipation und Teilhabe ja, aber eng eingebunden in einen strukturierten Prozess – das war das Prinzip für die Entwicklung von Leitbild und Führungsgrundsätzen. So konnten einerseits Glaubwürdigkeit und Authentizität gewährleistet werden, andererseits waren Zielgenauigkeit und Effizienz in der Entwicklung sicher gestellt. Auf Basis der Geno-Werte und der Top down-Vorgaben aus dem Zielbild war es die Aufgabe von Arbeitskreisen mit jeweils etwa fünfzehn Führungskräften und Mitarbeitern, das

neue Werte-Verständnis der DZ Privatbank möglichst konkret, überschneidungsfrei und aussagekräftig auszuarbeiten. Es sollte deutlich werden, dass es sich hierbei um eine klare und ebenso verbindliche Handlungsanleitung für den Weg zum Zielbild der neuen Bank handelt – und damit ein führender Leistungsanspruch verbunden ist.

Dies gelang. In fünf beziehungsweise sechs Sätzen wird das Selbstverständnis so prägnant und kurz beschrieben, dass kein Zweifel besteht: „Die DZ Privatbank wird sich als bedeutendes Unternehmen der genossenschaftlichen Finanzgruppe zu einem führenden Anbieter in den Geschäftsfeldern Private Banking, Fondsdienstleistungen, Kredit und Treasury entwickeln.“ (Auszug aus dem Strategischen Zielbild). Alle Mitarbeiter der DZ Privatbank sollen sich den Zielen sowie den Werten der genossenschaftlichen Finanzgruppe und dem Erfolg der Gesamtbank verpflichtet fühlen und eine Leistungs- und Wertegemeinschaft nach innen und außen bilden. Diese Betonung gleicher Qualitäts- und Effizienzmaßstäbe sowie die große Werte-Orientierung haben ihren Grund: Gerade im Private Banking-Markt sind diese Faktoren entscheidend

für die Wettbewerbsdifferenzierung. Dies gilt insbesondere dann, wenn man sie einlösen und authentisch leben kann.

### Strategiekonforme Neuaufstellung der Personalentwicklung

In diesem Sinne gestaltete sich auch die Neuaufstellung der gesamten Personalentwicklung (PE). In einem mehrstufigen Prozess – wieder unter Einbindung des Managementteams – entstand ein Prioritätenkatalog von Maßnahmen mit dem Ziel, standort- und länderübergreifend die gewünschte Leistungs- und Vertrauenskultur mit aufzubauen. Eine besondere Herausforderung dabei: die Berücksichtigung der unterschiedlichen Distanzen, die einzelne Standorte zum definierten Zielhorizont zurückzulegen haben.

Zum Ausgangspunkt für das Maßnahmenpaket wurden die Entwicklung einer systematischen, regelmäßigen Personalbedarfsanalyse und der Aufbau eines PE-Angebots, das sich eng an den Anforderungsprofilen und notwendigen Schlüsselqualifikationen in der neuen Bank orientiert. Eine Mischung aus Top-down und Bottom-up-Ansatz soll zukünftig die quantitative und qualitative Evaluation des Personalbedarfs ermöglichen: Top-down durch institutionalisierte jährliche Planungsgespräche von Personal mit den Segmentleitungen, Bottom-up durch eine aggregierte Betrachtung des aus den Mitarbeitergesprächen deutlich gewordenen Qualifizierungsbedarfs. Wie für fast alle Maßnahmen fällt dabei 2012 der Startschuss für den ersten Durchlauf. Setzte der Aufbau des PE-Angebots bei der Erstellung einheitlicher Anforderungsprofile an, ist hier das ehrgeizige Ziel, über die Definition typischer Entwicklungswege und einer daran angelegten Standortbestimmung der Mitarbeiter bereits im nächsten Jahr zu individuellen Entwicklungsplänen zu kommen. Anschließend an Personalbedarfsanalyse und PE-Angebot entfaltet sich der weitere Kranz der Maßnahmen. Die Bandbreite reicht dabei von der Gestaltung

differenzierter Entwicklungsprogramme über ein angepasstes Vergütungssystem bis hin zur Stärkung der Personalentwicklung als Führungsaufgabe. Besonderer Stellenwert als Schlüsselmaßnahmen für die Verankerung von Leitbild und Führungsgrundsätzen – und damit der angestrebten Unternehmenskultur – kommt der Etablierung eines zielorientierten Mitarbeitergesprächs und des verbindlichen Führungskräfte-Feedbacks zu. Bereits im ersten Quartal 2012 soll es soweit sein. Dabei ist nicht zu vergessen, dass neben der Umsetzung des beschlossenen Maßnahmenpakets die Rekrutierung und das Onboarding neuer Private Banking-Berater noch bis weit ins nächste Jahr mit hoher Priorität weiter verfolgt wird.

### Interaktive Mitarbeitermobilisierung als Führungsaufgabe

Hinsichtlich der Implementierung und breiten Mitarbeitermobilisierung, die im vierten Quartal startete, setzte die DZ Privatbank neben der kontinuierlichen Information über neue Projektmedien auf einen interaktiven und kaskadierenden Ansatz. Es war und ist die Aufgabe der Führungskräfte, zusammen mit ihren Teams die Strategie und die Werte-Kodifizierungen zu diskutieren, zu konkretisieren und die Ergebnisse zu reporten. Hierfür ist allerdings weit mehr nötig, als die vielfach genutzten Info-Pakete aus Präsentationsvorlagen und Sprechzetteln.

Bei der DZ Privatbank unterstützten ein gezieltes Briefing und der Einsatz von Lernmethodiken den Vermittlungsprozess. Für jedes Thema wurden standardisierte und vorstrukturierende Frage- und Diskussionsmaterialien entwickelt, die es jeder Führungskraft erlauben, mit ihrer Mannschaft die wesentlichen Aspekte in Eigenregie herauszuarbeiten. Das Ergebnis waren spezifische Team-Agenden mit konkreten Vorhaben und Arbeitspaketen, die sich allesamt als kompatibel mit den geschäftspolitischen Zielen und den Leitbild-Fixpunkten heraus-

stellten. Dies ist das sichere Indiz, dass das beabsichtigte Selbst- und Rollenverständnis schon in dieser frühen Phase anfang, gelebt zu werden.

„Grenzenlos“ – das ist das Motto, welches sich die Mitarbeiter übrigens selbst für den Neubauprozess der DZ Privatbank gaben. Die Mehrdeutigkeit ist angesichts der internationalen Strukturen und der hohen Ziele der Bank offensichtlich. Es zeigte sich in den prozessbegleitenden Feedback-Runden, dass diese Chiffre für die neuen Chancen sehr schnell verinnerlicht wurde. Insgesamt bekam der Change-Prozess ungeachtet aller Belastungsmomente gerade bei den Führungskräften sehr gute Bewertungen. Damit ist die DZ Privatbank noch längst nicht am Ziel, aber wie wurde bereits eingangs festgestellt: Wir sind startklar.



Autor

#### Oliver Büdel

ist Segmentleiter Group HR & Change Management der DZ PRIVATBANK und verantwortlich für den Change-Prozess, [oliver.buedel@dz-privatbank.com](mailto:oliver.buedel@dz-privatbank.com)



Autor

#### Thomas Stach

ist Geschäftsführer der Stach's Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH in Frankfurt, [thomas.stach@stach-s.de](mailto:thomas.stach@stach-s.de)