

„Wir sind ein Haus!“

Durch die Bündelung der regionalen Kräfte hat sich die Volksbank Mittelhessen zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor nördlich des Rhein-Main-Gebietes entwickelt. Doch um sich nach den Fusionen auch im Team wiederzufinden, war eine gute Kommunikationsstrategie unabdingbar.

Innerhalb der vergangenen zehn Jahre konnte die Vision einer mittelhessischen Genossenschaftsbank mit einigen richtungweisenden Entscheidungen umgesetzt werden. Den Grundstein dafür legte der erstmals landkreisübergreifende Zusammenschluss der Volksbank Gießen und der Wetterauer Volksbank zur Volksbank Gießen-Friedberg. Im Jahr 2005 folgten vier Vereinigungen mit den Volksbanken Gleiberger Land, Leihgestern und Wieseck sowie der Marburger Bank, 2007 mit den Volksbanken Inheiden und Garbenteich. Ein Jahr später folgte der Zusammenschluss mit der Volksbank Mücke und schließlich im Jahr 2009 die Fusionen mit der Volksbank Holzheim sowie der Volksbank Wetzlar-Weilburg.

Für den Erfolg einer solch ambitionierten Konsolidierungsstrategie ist es von wesentlicher Bedeutung, dass der Veränderungsprozess von authentischer Kommunikation begleitet wird. Denn über Wohl und Wehe einer Fusion entscheidet am Ende nicht die Technik, sondern die Frage, inwiefern es gelingt, sich im neuen, erweiterten Team zu finden. Ziel muss es immer sein, ein Wir-Gefühl zu schaffen, aus mehreren Teilen eine größere,

für alle bessere Volksbank zu bauen. Am Beispiel der letzten Fusion der Volksbank Mittelhessen mit der Volksbank Wetzlar-Weilburg lässt sich der Prozess nachvollziehen.

Konzertierter Informationsfluss gewährleistet Deutungshoheit

Ein solcher Prozess beginnt mit der zeitlich abgestimmten Information der beteiligten Anspruchsgruppen. Das mag banal klingen, ist aber einer der wesentlichen Fallstricke und bei Nichtbeachtung sogar Grund für zahlreiche gescheiterte Projekte. Zudem ist es auch ein Zeichen der Wertschätzung, wenn Mitarbeiter vom Vorstand und nicht etwa per Buschfunk oder gar Presseartikel über Fusionsabsichten informiert werden.

Im konkreten Beispiel wurden der Zeitpunkt und die Reihenfolge der Bekanntgabe im Vorfeld bindend festgelegt. Schon vor der Veröffentlichung der Fusionspläne wurde eine bereichsübergreifende, interdisziplinäre Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die den gesamten Change Management Prozess optimal unter-

J.P. Morgan Lauf: Die gemeinsame Teilnahme am Firmenlauf war der Startschuss.





„ZusammenWachsen“: Unter diesem Motto standen alle kommunikativen Aktivitäten der Fusion.

stützen sollte. Sie formulierte eine ‚Change Story‘, das bedeutet, es wurde in Worte gefasst, weshalb die Fusion gut war für Mittelhessen, für die hier lebenden Menschen und nicht zuletzt für die Mitarbeiter der neuen Volksbank. Die Idee ‚ZusammenWachsen‘ war geboren. Sämtliche kommunikativen Aktivitäten zur Fusion erfolgten ab diesem Zeitpunkt unter diesem Motto.

Die erste gemeinsame Aktion mit großer Signalwirkung in beide Häuser hinein war die Teilnahme am J.P. Morgan Lauf in Frankfurt. In kurzem Abstand folgten eine Informationsveranstaltung in Wetzlar, mehrere Veranstaltungen speziell für alle Führungskräfte, ein Markt der Informationen im Gießener ServiceZentrum und die technische Fusion. Über ein Patensystem war während der gesamten Zeit gewährleistet, dass in den Filialbereichen und internen Abteilungen stets ein Ansprechpartner der Fusionspartei aus Gießen vor Ort war.

„Ehrlich währt am längsten“

Fusionen bringen nicht nur Vorteile, sie bringen genauso Einschnitte mit sich. So werden Schlüsselfunktionen selbstverständlich nur einmal besetzt. Mitarbeiter müssen gegebenenfalls einen längeren Arbeitsweg oder ein neues Aufgabenspektrum in Kauf nehmen. Allen Beteiligten ist dies von Anfang an bewusst. Als Verantwortlicher und Treiber des Wandels sollte man nicht den Fehler begehen, diese Tatsachen zu beschönigen. Im Gegenteil: Voraussetzung für eine Atmosphäre des Vertrauens ist, dass der Vorstand zu jeder Zeit offen und ehrlich kommuniziert. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Regelmäßigkeit. Es darf zu keiner Zeit bei Mitarbeitern das Gefühl entstehen, es würden Informationen zurückgehalten. Förderlich ist zudem eine Kultur der offenen Tür. Kein modernes Kommunikationsmedium kann das persönliche Gespräch zwischen verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern ersetzen.

Ein dritter Aspekt ist die Form der Ansprache. Selbst wenn die andere Fusionspartei deutlich kleiner sein sollte, so ist sie dennoch gleichberechtigter Partner mit eigenem Vorstand und Aufsichtsrat, eigener Mitarbeiterschaft und individuellen Ansprüchen. Gespräche sollten zu jeder Zeit auf Augenhöhe stattfinden. Im Beispiel konnte dem besonderer Ausdruck verliehen werden, indem in Wetzlar bereits im Jahr der Fusion der Grundstein für ein neues Bankgebäude gelegt werden konnte. Im ‚FinanzWerk Wetzlar‘ sollten fortan die Bereiche der gesamten Produktionsbank zentralisiert werden. Mit der Bündelung der Back-Office-Tätigkeiten verkürzte die Volksbank Abstimmungs- und Entscheidungswege und steigerte so die eigene Effizienz. Gemessen an seiner Mitarbeiterzahl ist es heute der größte Standort der neuen Volksbank Mittelhessen.

Es wächst zusammen, was zusammen gehört

„Wir sind ein Haus!“ – mit diesen Worten wurden im November 2009 alle Mitarbeiter der „neuen Volksbank“ zum gemeinsamen Fest in der Rittal-Arena Wetzlar begrüßt. Von 1.520 Mitarbeitern waren 1.200 der Einladung gefolgt. Unter den Gästen überwog große Neugier und ehrliches Interesse. Die Veranstaltung begann mit ausführlichen Informationen über die laufende Fusion, deren Folgen und Chancen. Jede Abteilung, jeder Bereich hatte in den Wochen zuvor die Gelegenheit, ein professionelles Video zu produzieren, um sich an diesem Abend der gesamten Mitarbeiterschaft auf sympathische Art und Weise vorzustellen. Nach dem Infoblock gab es bei bester Verpflegung und in feierlichem Ambiente ausreichend Gelegenheit des persönlichen Austausches. Durch all diese Maßnahmen entstand aus zwei Teilen die eine Bank, das eine Team, die neue Volksbank Mittelhessen. ■

Text: Dr. Peter Hanker / Volksbank Mittelhessen eG