

# Personalwirtschaft

11 2012

*Magazin für Human Resources*

Sonderdruck von

**grosse-hornke**

Private Consult



Fusionen und Übernahmen

**Qualität zahlt  
sich aus**



## Qualität zahlt sich aus

Der Erfolg einer Fusion oder Übernahme (M&A) hängt entscheidend von der Qualität der Führungskräfte ab. Es ist daher wichtig, die richtigen Führungskräfte für das neue gemeinsame Unternehmen zu finden. Die bloße Ernennung von Führungskräften ist allerdings keine Garantie für eine erfolgreiche Integration.

Wie groß der Einfluss und damit die Wirkung der Führungskräfte bei der Zusammenführung von Mitarbeitern und Unternehmenskulturen ist, wird vielfach noch unterschätzt. Entscheidend sind die Aktivitäten sowohl in der Pre- als auch der Post-Merger-Phase, das heißt in der Phase vor und nach dem Zusammenschluss. Anhand der erfolgreichen Fusion der Wohnungsunternehmen Evonik Immobilien und THS zu VIVAWEST soll dieser Artikel praxisrelevante Ein-

blicke in effiziente Maßnahmen mit und für Führungskräfte während des gesamten Veränderungsprozesses vermitteln.

### Hohe Anforderungen an die Führungskräfte

Während einer Fusion haben Führungskräfte ein breites Aufgabenspektrum zu bewältigen. Die besondere Herausforderung im Integrationsprozess liegt in der Parallelität der Aufgaben (Abbildung 1).. Zur optimalen Vorbereitung der Integra-

tion ist daher die Planung des Ablaufs und der Steuerung der nachfolgenden Phasen notwendig. Die frühzeitige Einbindung der Führungskräfte ist eine essentielle Voraussetzung, um diese mit der Vorgehensweise in der Integrationsphase vertraut zu machen. Durch verschiedene Maßnahmen und Entscheidungen müssen die bis dahin voneinander unabhängigen Unternehmen in eine gemeinsame Organisation überführt werden. Dabei können insbesondere Fragen zu Verantwortungsbereichen

oder zum Umgang mit Personal schwierig zu lösen sein.

## Orientierung geben

Die Auswirkungen einer Fusion spüren die Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrem unmittelbaren Arbeitsalltag. Zusammenschlüsse von Unternehmen können auch deshalb scheitern, weil sich Mitarbeiter und Führungskräfte nicht auf das neue Unternehmen einlassen wollen. Ein solches Verhalten ist verständlich, führt der Veränderungsprozess während einer Integration doch häufig zu einem hohen Stresslevel für die Betroffenen.

Die Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Zukunft kann die Leistungsbereitschaft hemmen und die Arbeitsmoral beeinflussen. Damit die Organisation im Tagesgeschäft weiter funktioniert und der Integrationsprozess stattfindet, bedarf es der klaren Orientierung durch das Management. Prinzipiell können die Akzeptanz der Veränderung und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen als notwendige Voraussetzungen für den Erfolg einer Integration bezeichnet werden. Es bedarf gleichwohl gezielter Maßnahmen, um Mitarbeiter in der Integrationsphase zu lenken, zu unterstützen und zu leiten. Die dafür verantwortlichen Führungskräfte stehen vor einer überaus komplexen Aufgabe, wobei sie selbst unter immensem Konkurrenz- und Erfolgsdruck stehen.

## Erfolgsfaktor Führungskraft – Praxisbeispiel Vivawest

VIVAWEST ist zu Beginn dieses Jahres aus dem Zusammenschluss von Evonik Immobilien und THS hervorgegangen. Mit 130 000 Wohnungen ist die Vivawest Wohnen GmbH das drittgrößte deutsche Immobilienunternehmen und Branchenführer in Nordrhein-Westfalen. Der Immobilienkonzern mit Hauptsitz in Gelsenkirchen beschäftigt insgesamt 1800 Mitarbeiter.

2011 wurde der Startschuss für die Fusion von THS und Evonik Immobilien mit



einem groß angelegten Integrationsprojekt gegeben. Zunächst wurden während der Vorbereitungsphase im ersten Halbjahr 2011 38 Integrationsteams gebildet, die jeweils paritätisch besetzt fachbereichsbezogene Integrationspakete bearbeiteten. Um die Integration auch auf der Mitarbeiterebene einzuleiten, wurde schon sehr früh ein Mitarbeiteraustausch zwischen beiden Unternehmen initiiert. Workshops halfen Ängste, Unsicherheiten und Vorbehalte der Mitarbeiter gegenüber dem neuen Unternehmen abzubauen.

Bei der Besetzung der Führungspositionen galt es solche Persönlichkeiten zu identifizieren, die als Treiber der Veränderung fungieren können. Zudem mussten sie fähig sein, die für eine erfolgreiche Integration von Mitarbeitern und Unternehmenskulturen erforderlichen Prozesse zu steuern. Bei der Auswahl der Führungskräfte flossen daher im Rahmen eines zuvor formulierten Kompetenzmodells biografische Daten sowie Ergebnisse aus Online-Potentialanalysen und Einzelinterviews mit ein.

Neben der fachlichen und strukturellen Integration wurde bereits in der Pre-Merger-Phase die Rolle der Führungskräfte bei der Zusammenführung beider Unternehmen thematisiert. Dazu wurden Prinzipien der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften der verschiedenen Ebenen formuliert und ein top-down Dialog-

prozess angestoßen. Diese Maßnahmen trugen wesentlich dazu bei, ein Verständnis für die gegenseitigen Erwartungen zu erzielen und das Zusammenwachsen zu stärken.

## Bedarfsgerecht auf die Veränderungen vorbereiten

Um die Führungskräfte auf ihre Rolle in der Post-Merger-Phase vorzubereiten, wurde noch vor dem Start der VIVAWEST das Instrument der „Führungswerkstatt“ eingeführt. Unter dem Schwerpunktthema „Führungskräfte als Multiplikatoren im weiteren Integrationsprozess“ wurden die Führungskräfte der einzelnen Ebenen für die Herausforderungen der kommenden Monate und den dabei von ihnen zu leistenden Beitrag zur erfolgreichen Integration von Mitarbeitern und Unternehmenskulturen sensibilisiert. Zunächst war es wichtig, den Teamgeist innerhalb der Führungskräfte zu stärken. Konkrete Ziele der ersten „Führungswerkstatt“ waren darüber hinaus die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über die Rolle der Führungskraft im Integrationsprozess sowie die Bereitstellung einer Plattform für einen interdisziplinären Erfahrungsaustausch zu integrationsrelevanten Themen. Im Fokus standen der Umgang mit Widerständen und die Förderung von Mitarbeitermotivation sowie Führungskommunikation. Ziel war es, die im Rahmen

## Agenda Führungswerkstatt für F2

Abbildung 2

Begrüßung und Einführung in die Konferenz
Impulsvortrag des Vorsitzenden der Geschäftsführung und Diskussionsrunde
Teamübung zur persönlichen Standortbestimmung im laufenden Integrationsprozess
Impulsvortrag eines externen Referenten zu Herausforderungen der Führungskräfte bei der Mitarbeiterintegration
Input und Austausch zum Veränderungsmanagement
Sammlung der im laufenden Integrationsprozess relevanten Themen Themenmarktplatz
Vorstellung der Ergebnisse der Arbeitsgruppen und Festlegung der Umsetzungsaktivitäten
Input und Erfahrungsaustausch zum Umgang mit Widerstand im laufenden Integrationsprozess
Erfolgreiche Zusammenarbeit auf der Führungsebene anhand von Prinzipien der Zusammenarbeit bei VIVAWEST
Fragensammlung für den Kaminabend, Abschlussübung, Veranstaltungsfeedback
Kaminabend mit der Geschäftsführung

Agenda der VIVAWEST-Führungswerkstatt für die 2. Berichtsebene (F2).

des Pre-Mergers durch die Geschäftsführung formulierten Prinzipien der Zusammenarbeit für die Führungskräfte erlebbar zu machen.

Das Programm wurde aufgelegt, um die Herausforderungen der einzelnen Führungsebenen im Zuge der Post-Merger-Integration zielgruppenspezifisch zu bearbeiten. Die Abbildung 2 zeigt exemplarisch eine Agenda für die „Führungswerkstatt“ der zweiten Führungsebene der Vivawest Wohnen GmbH.

### Reflexion des gemeinsamen Erfolges

Durch Reflexion der gemeinsamen Erfolge aus dem bisherigen Pre-Merger-Prozess gelang es während der ersten „Führungswerkstatt“, den Teamspirit auf der Bereichsleitersebene zu wecken und ein Verständnis für die erfolgskritische Rolle der Führungskräfte zu entwickeln. Positive, aber auch negative Erfahrungen während der Pre-Merger-Phase wurden ebenfalls aufgearbeitet. So diskutierten die Teilnehmer über die Schwierigkeit, dass sie sich innerhalb der Integrationsteams zwar gemeinsam für die Erreichung bestimmter Ziele einsetzen mussten, zugleich aber angesichts der noch offenen Fragen bei der

Besetzung der Führungspositionen eine Konkurrenzsituation bestand. Außerdem verständigten sich die Führungskräfte darüber, wie mit möglichen Widerständen bei der Mitarbeiterintegration umzugehen sei.

Auf Vorschlag der Bereichsleiter wurde das Instrument der „Führungswerkstatt“ als fester Bestandteil der Führungskräfteentwicklung im weiteren Integrationsprozess bei VIVAWEST fortgeführt und auf die weiteren Führungsebenen übertragen. Das Konzept wurde zielgruppenspezifisch angepasst und für die Fachbereichsleiter sowie die Bereichsleiter der Tochterunternehmen umgesetzt.

### Aktive Rolle der Geschäftsführung

Als Erfolgsfaktor bei der Umsetzung des Instrumentes „Führungswerkstatt“ hat sich die aktive Rolle der Geschäftsführung erwiesen. Sowohl bei der Vorbereitung als auch während der Veranstaltungen wiesen die Geschäftsführer in Form von Impulsreferaten oder in Diskussionsrunden die Richtung. Die Möglichkeit, direkt an die Geschäftsführung Fragen adressieren und in einen offenen Dialog zu Integrationsfragen eintreten zu können, wurde von den Führungs-

kräften sehr positiv beurteilt und als hohe Wertschätzung empfunden.

Des Weiteren war die frühzeitige Einbindung der Multiplikatoren aus den jeweiligen Führungsebenen sehr hilfreich. Die anerkannten Persönlichkeiten und Treiber der Veränderung sorgten dafür, dass alle Führungskräfte sich mitgenommen fühlten. Sie trugen damit in besonderer Weise zur erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen bei.

### Führungskräfte als Leitbild der Integration

Welche Auswirkungen und Konsequenzen ein Integrationsprozess auf die gesamte Organisation, insbesondere aber die Mitarbeiter hat, ist im Vorfeld kaum abzuschätzen. Deshalb ist eine intensive und zielgerichtete Vorbereitung der Führungskräfte als Multiplikatoren im Integrationsprozess entscheidend. Das Praxisbeispiel der VIVAWEST zeigt, dass es sich lohnt, die Führungskräfte gut auf die Integrationsaktivitäten vorzubereiten. So konnte erreicht werden, dass die Führungskräfte die zahlreichen Anforderungen erfolgreich meistern konnten. Sie gaben Orientierung, banden die Mitarbeiter in den Integrationsprozess ein und motivierten diese. Sie wirkten mit, Widerstände abzubauen und übten eine Vorbildfunktion aus.



Autorin  
**Dr. Maya Gulyanska**,  
Seniorreferentin Führungskräfteentwicklung/Talentmanagement, Vivawest Wohnen GmbH, Gelsenkirchen,  
maya.gulyanska@vivawest.de



Autorin  
**Silke Grosse-Hornke**,  
Partnerin der Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult, Münster,  
silke.grosse@grosse-hornke.de