



*wir können. sympathisch anders.*

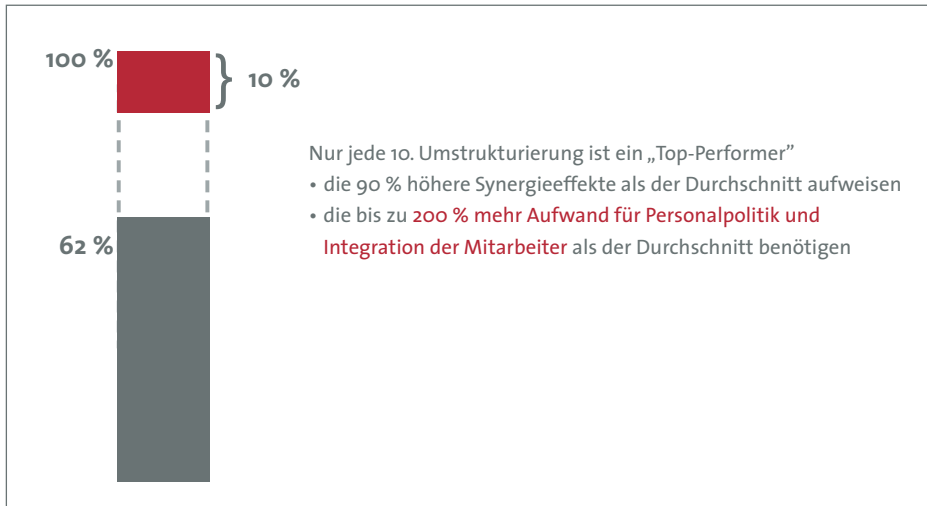
BERATUNG

## Fallstudie Change Management

Leistungsträger blieben gern an Bord:  
Veränderung als positive Herausforderung

# Change Management

Eine geglückte Fusion: Die Basler Deutschland startete bereits im Vorfeld der Übernahme der Securitas Allgemeine Versicherungs-AG den Change Management-Prozess. Der Erfolg: Zusammen mit den Beratern der ibo Beratung und Training GmbH gelang es, mehr als 80% der Leistungsträger zu halten.



Fusionen und Übernahmen oder Merger & Akquisitions stehen unter einer schlechten Prognose. 80% scheitern oder bringen nicht den erhofften wirtschaftlichen Erfolg. Gründe: Das Augenmerk wird auf juristische und finanzwirtschaftliche Themen gelegt, die Rolle des Personalmanagements für die erfolgreiche Planung und Umsetzung der Verschmelzung oft unterschätzt. Anders bei der Basler Deutschland mit Sitz in Bad Homburg. „Wir waren davon überzeugt, dass die Fusion leichter klappt, wenn wir die Menschen beider Unternehmen frühzeitig zusammenbringen“, sagt Susanne Faust, Personalleiterin bei der Basler Versicherung. Fünf Monate vor der eigentlichen Fusion am 1. Juli 2003 startete der Prozess des Change Managements. „Veränderung muss man als positive Herausforderung erkennen“, sagt Susanne Faust. Auf dieser Grundlage entwickelte die Versicherung zusammen mit der ibo Beratung und Training GmbH in Gießen, Spezialisten für Change und Prozess-Management, das Konzept. Die Gießener waren in Bad Homburg keine Unbekannten, bei früheren Projekten hatten sie sich bereits bewährt.

## Halten der Leistungsträger

Die Ziele waren schnell definiert. Der Großteil der Leistungsträger beider Firmen sollten im neuen Unternehmen gehalten werden. Grund: Im Vorfeld von Fusionen besteht oft die Gefahr, dass die besten Mitarbeiter als erste nach neuen Jobs Ausschau halten. Zudem sollte die Fusion schnell umgesetzt, alle wesentlichen Unternehmensfunktionen zügig harmonisiert werden. Motto: Integration geht vor Optimierung. Und schließlich galt es, die Grundlagen für eine gemeinsame Unternehmenskultur zu legen. Denn „das kulturelle Zusammenwachsen zweier unterschiedlicher Unternehmen ist ein gradueller Prozess, der Zeit braucht“, hatte Dr. Frank Grund, Vorstandsvorsitzender der Basler Securitas etwaiger

Ungeduld vorgebeugt. Fingerspitzengefühl war daher gefragt. Basler und ibo bewiesen es schon bei der Auswahl des Veranstaltungsorts für den Kick-Off im März: Die Personalabteilungen beider Unternehmen zur Vorbereitung der 18 Teilprojekte trafen sich sozusagen auf halbem Wege zwischen Bremen und Bad Homburg – in der Universitätsstadt Göttingen. Auch die paritätische Besetzung der Projektteams sollte „glaubwürdig signalisieren, dass es uns wirklich um Integration geht“, sagt Susanne Faust.

## Produktive Projektionen

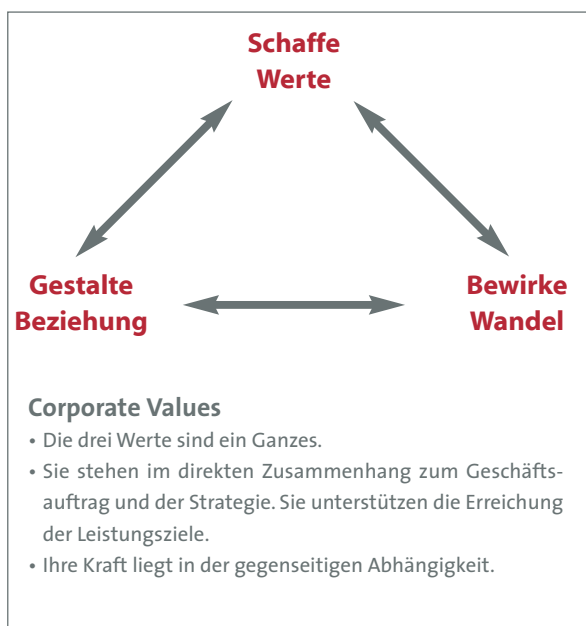
Zwischen Juli und Oktober 2003 ging der Change Management-Prozess in die heiße Phase. Ursprünglich sollten alle Mitarbeiter von Basler und Securitas Workshops besuchen. Das ließ sich aber nicht realisieren, zumal die Teilnahme freiwillig war. So konzentrierte sich das Change Management auf die Mitarbeiter der am stärksten von der Fusion betroffenen Bereiche: Organisation, Personal, Rechnungswesen, Controlling, Produktentwicklung, IT. Immerhin 40 jeweils zweitägige Workshops organisierten und moderierten die drei ibo-Berater. In weiteren Workshops bildeten sie die Leiter der Teilprojekte zu Change Agents aus und schulten die Führungskräfte zu Kernthemen wie Umgang mit Widerstand, Konfliktbearbeitung im Gespräch und Moderation.

*„Das von ibo organisierte und moderierte Change Management hat wesentlich dazu beigetragen, die Leistungsträger im neuen Unternehmen zu halten und die Fusion schneller umzusetzen.“*

*Susanne Faust, Personalleiterin Basler Deutschland*

# Leistungsträger blieben gern an Bord: Veränderung als positive Herausforderung

Der Ansatz von ibo gründet auf einer einfachen Erkenntnis: Bei Fusionen und Umstrukturierungen verstellen Ängste, Widerstände, Vorbehalte oft den Blick für die „sachlich bessere Entscheidung“, sagt Susanne Faust. Zum Beispiel die Frage der IT-Migration. Einwände gegen die jeweils andere, „natürlich schlechtere“ IT mögen auf der Sachebene „barer Unsinn“ sein, als „Projektionsfläche“ für die Artikulation von Ängsten und Befürchtungen können sie aber zu neuen und besseren Einsichten führen. Genau dieses Ziel verfolgt ibo: Projektionsflächen für die Artikulation von Ängsten anbieten, die Einwände ernst nehmen und so den Weg zu besseren Sachlösungen bahnen. Motto: Raus aus dem Jammertal, rein in die Sacharbeit der Prozessorientierung. Glaubt man Susanne Faust haben die ibo-Berater ihre Aufgabe hervorragend bewältigt: „Die Resonanz bei den Mitarbeitern war sehr gut.“ Auch die Organisation, bei 40 Workshops schon ein Mengenproblem, klappte reibungslos. „Ich würde jederzeit einen solchen Prozess wieder mit ibo machen“, sagt die Personalleiterin.



Erarbeitete Corporate Values

## Kein Produktivitätsstau

Anders als eine Gewinn und Verlustrechnung ist der Nutzen von Change Management-Prozessen nur bedingt quantifizierbar, beispielsweise, wenn es um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem neuen Unternehmen geht. Dennoch ist die Personalleiterin davon überzeugt, dass das Change Management bei der Basler Securitas einen wichtigen Beitrag zum Gelingen der Fusion geleistet hat. So hielten fast alle Leistungsträger dem neuen Unternehmen die Treue. Der befürchtete „Produktivitätsstau als Folge des Dienstes nach Vorschrift“ trat nicht ein. Und weil die Sacharbeit in den Teilprojekten zur Harmonisierung der Geschäftsprozesse schneller in Angriff genommen werden konnte, kam auch die Integration beider Unternehmen effektiver voran. Susanne Faust: „Dass sich die Mitarbeiter in Workshops kennen lernen und ihre Bedenken thematisieren konnten, hat dazu sicher einen wichtigen Beitrag geleistet.“

## Ihr Ansprechpartner



**Ralf Sundermeier**

T: +49 641 98210- 315  
dagmar.hofmann@ibo.de

Herr Ralf Sundermeier, Seniorberater bei der ibo Beratung und Training GmbH, war von Seiten der ibo verantwortlich für die Durchführung des Projektes und ist für alle Fragen Ihr Ansprechpartner.

## Leistungsträger blieben gern an Bord: Veränderung als positive Herausforderung

### Unternehmen

Die Basler Securitas ist am 1. Juli 2003 aus der Fusion der Basler Deutschland mit der Securitas Allgemeine Versicherungs-AG, Bremen, hervorgegangen. Die Basler (Bad Homburg) ist Teil der Schweizer Baloise-Gruppe, der viertgrößten Versicherung der Schweiz. Sie ist mit eigenen Gesellschaften in Belgien (Mercator), Deutschland (Deutscher Ring und Basler Securitas), Österreich, Luxemburg und Kroatien vertreten. Die Baloise-Gruppe beschäftigt rund 10.000 Mitarbeiter bei einem Prämienvolumen von zuletzt 2,772 Mrd. Euro.

### Aufgabe

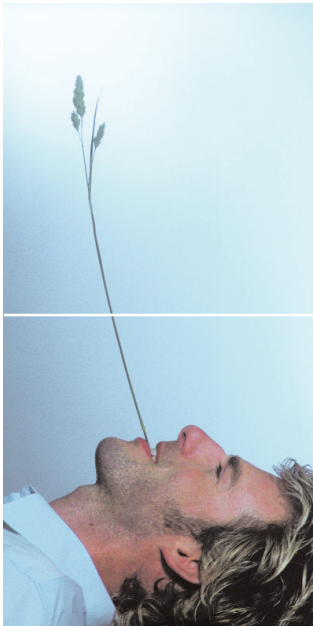
Change Management-Prozess mit sämtlichen 1.300 Mitarbeitern der verschmolzenen Unternehmen (900 Basler, 400 Securitas). Die wichtigsten Ziele: Ängste bei den Mitarbeitern abbauen und damit einer produktiven Zusammenarbeit so schnell wie möglich den Weg bahnen. Identifizieren und Halten der Leistungsträger beider Unternehmen. Stärkung des Wir-Gefühls. Basis legen für eine gemeinsame Unternehmenskultur.

### Lösung

Start des Change Management-Prozesses bereits fünf Monate vor der eigentlichen Fusion. Nach Kick-Off im März und Konzeptionsphase im April organisierte und moderierte ibo zwischen Juli und Oktober 40 jeweils zweitägige Workshops mit etwa zehn Teilnehmern. Gleichzeitig bildeten die Gießener Berater die künftigen Leiter der 18 Fusionsteilprojekte (zu Versicherungsprodukten, Rechnungswesen, Controlling, IT, Organisation, Marketing, Vertrieb, Betrieb etc.) zu Change Agents aus und schulten die Führungskräfte zu Kernthemen wie Umgang mit Widerstand, Konfliktbearbeitung im Gespräch und Moderation.

### Nutzen

Mehr als 80% der Leistungsträger haben der neuen Versicherung die Treue gehalten. Das Change Management bot den Mitarbeitern Raum zu freien Diskussionen, sich kennen zu lernen, ihre Ängste vor der Fusion und Erwartungen an das gemeinsame Unternehmen zu thematisieren. Damit konnten etwaige Vorbehalte, Widerstände („Dienst nach Vorschrift“) abgebaut und produktiv gemacht werden für die Sacharbeit in den paritätisch besetzten Teams für die 18 Teilprojekte.



BERATUNG

# ibo Beratung

Prozessmanagement | Organisationsmanagement  
Projektmanagement | Change Management



ibo Beratung und Training GmbH | Im Westpark 8 | D-35435 Wettenberg  
T: +49 641 982 10-00 | F: +49 641 982 10-500  
ibo@ibo.de | www.ibo.de