

20. Stuttgarter Controllerforum

Die Steuerung der Fusion der BGen der Bauwirtschaft

20. September 2006

Prof. Dipl.-Ing. Manfred Bandmann

Dr. Hilmar Schmidt

■ Agenda

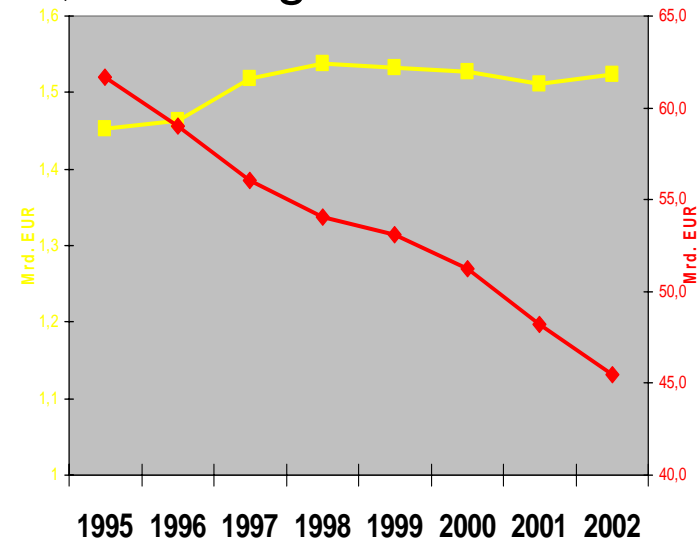
- Ausgangslage, Zielsetzung und Verfahren
- Der Fusionsprozess, Ergebnisse, Erfolgsfaktoren
 - Pre-Merger
 - Merger
 - Post-Merger

■ Hintergrund

- Derzeit befindet sich das deutsche Sozialversicherungssystem in einer noch nie da gewesenen Phase des Umbruchs
- Globalisierung, geringes Wirtschaftswachstum, Konjunkturschwankungen, hohe Arbeitslosigkeit, demographischer Wandel und Wissenschaftsfortschritt sind einige der Ursachen
- Davon sind auch die Berufsgenossenschaften als Unfallversicherungsträger betroffen
- Geschichtlich begründet gab es acht Unfallversicherungen alleine für die deutsche Bauwirtschaft
- Zum 1. Mai 2005 fusionierten die acht Berufsgenossenschaften der Bauwirtschaft zu einem einzigen Unfallversicherungsträger, der BG BAU

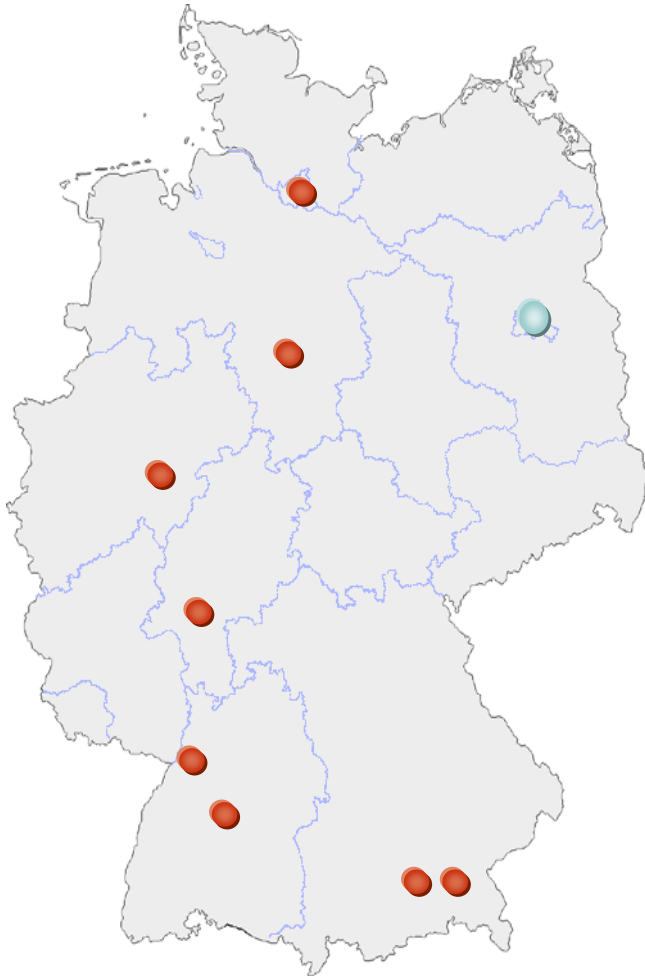
Hintergrund

- Spezielle Situation der Bauwirtschaft:
- Überproportional starker Rückgang der Entgeltsummen
- Konstante Entschädigungsleistungen, u.a. aufgrund hoher „alter“ Rentenlasten, sog. Altlasten



- Notwendigkeit eines Lastenausgleichs innerhalb der Zweige der gewerblichen Wirtschaft (analog Bergbau)

■ Eine komplexe Ausgangslage... (Zahlen in 2002)



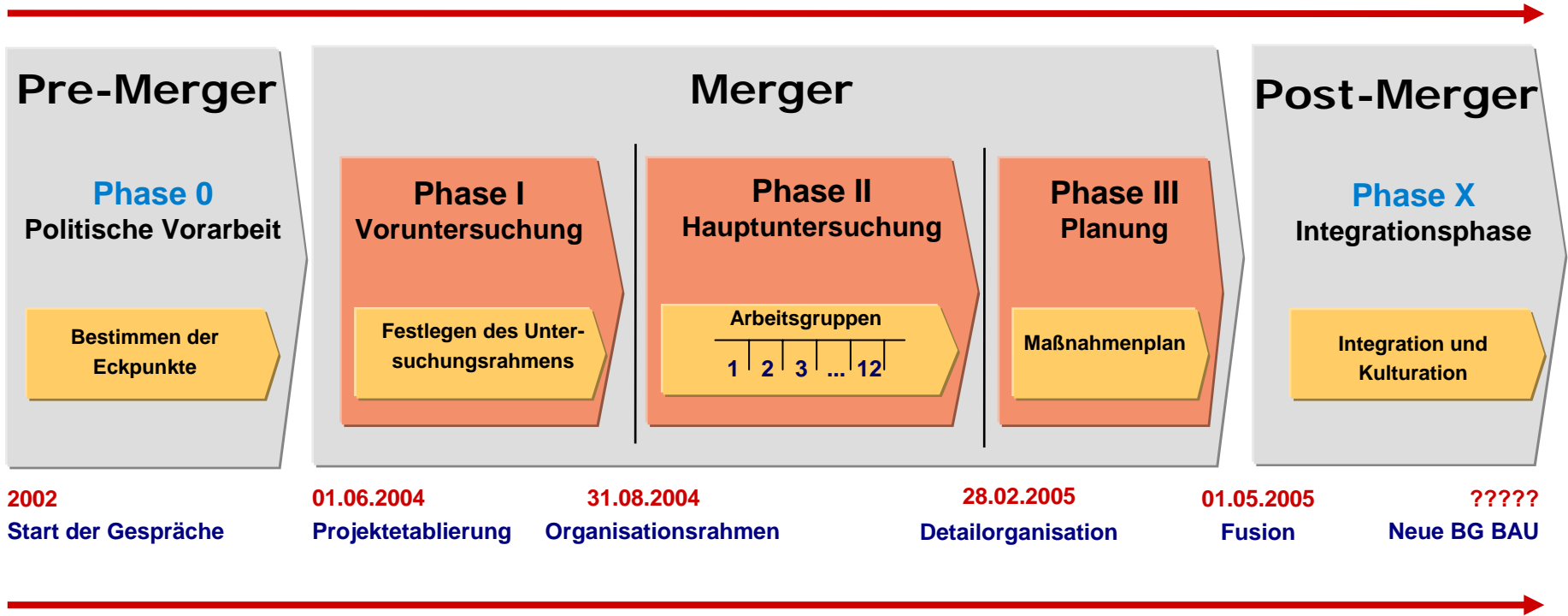
- ❑ **Kunden:**
431.402 Mitgliedsunternehmen, 3.197.691 Versicherte
- ❑ **Know-How:**
321.040 Betriebsbesichtigungen
194.958 Meldepflichtige Arbeits- und Wegeunfälle
1,5 Mrd. Entschädigungs- davon 970 Mio. Rentenleistungen
- ❑ **Kontrolle:**
8 Vertreterversammlungen und Vorstände
- ❑ **Koordination:**
8 Hauptverwaltungen, ca. 74 BV, AMDZ, TADA
- ❑ **Kernbelegschaft:**
4685 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ❑ **Kultur:**
8 verschiedene Organisations-, Entscheidungs- und Führungskulturen
- ❑ **Kommunikation:**
8 Internetauftritte, 3 Kundenzeitschriften (TIPPS, BAU BG aktuell, TIEFBAU)

■ ...mit einer anspruchsvollen Zielsetzung

- Stärkung der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Leistungsfähigkeit
- Nutzung von Kostenersparniseffekten bei gesteigerter Qualität der gesetzlichen Aufgabenerfüllung
- Vereinheitlichung der Aufbau- und Ablauforganisation

(Quelle: Präambel des Vereinigungsvertrages)

Das Verfahren



■ Agenda

- Ausgangslage, Zielsetzung und Verfahren

- Der Fusionsprozess, Ergebnisse, Erfolgsfaktoren

 - Pre-Merger

 - Merger

 - Post-Merger

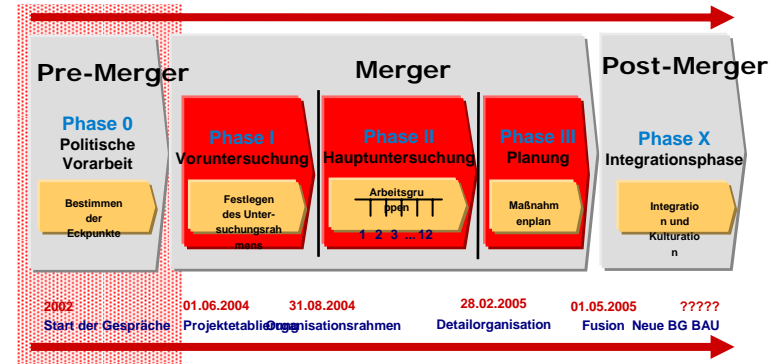
Die Politische Vorarbeit im Pre-Merger

Erste politische Abstimmung

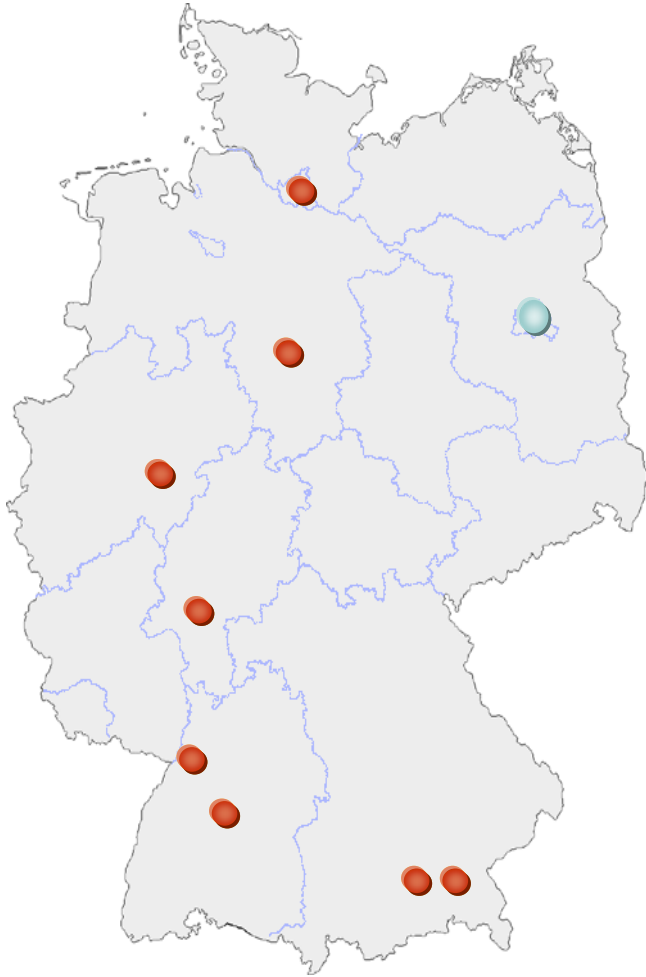
- Erste Annäherung der politischen Entscheidungsträger
- Erarbeitung von Eckpunkten einer Fusionsvereinbarung
- Grundsätzliche organisatorische Überlegungen, u.a. Einbeziehung externer Unterstützung

Fixierung der politischen Grundsätze

- Entwurf des Vereinigungsvertrages
- Errichtung des „Gemeinsamen Ausschusses“
- Beschluss des Vereinigungsvertrages
- Errichtung der Projektgruppe und des Fusionsbüros



Die Politische Vorarbeit im Pre-Merger



- Entscheidung zur Schaffung einer neuen Hauptverwaltung in Berlin in vorhandenen Gebäuderessourcen von beteiligten Berufgenossenschaften
- Ehemalige Hauptverwaltungen werden Bezirksverwaltungen der neuen BG
- Entscheidung über zukünftige Geschäftsführung

■ Erfolgsfaktoren für das politische Management des Fusionsprozesses

- Klare politische Steuerung und Legitimierung des Prozesses
- Deutliche Nutzenbotschaften für die „Stakeholder“
- Bildung eines gemeinsamen politischen Gremiums
- Frühzeitige Vereinbarung zu wesentlichen Fragen
 - Finanzen/ Vermögen
 - Führung
 - Standort(e)
 - Fusionswirkungen
 - Beteiligung
 - Begleitung
- Controlling, kritische Beobachtung und unterstützende Begleitung des Fusionsprozesses

Ein Ergebnis der politischen Vorarbeit – die Projektorganisation



■ Agenda

■ Ausgangslage, Zielsetzung und Verfahren

■ Der Fusionsprozess, Ergebnisse, Erfolgsfaktoren

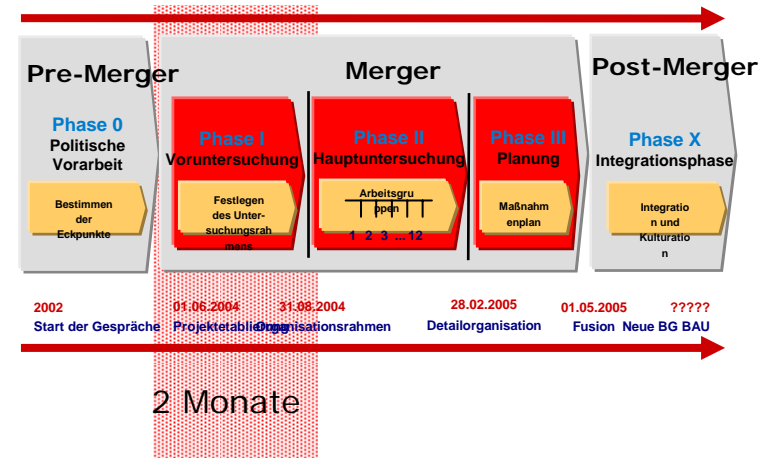
■ Pre-Merger

■ Merger

■ Post-Merger

Voruntersuchung - Identifikation des Handlungsrahmens

- **Umfassende Bestandsaufnahme**
 - Interviews
 - Dokumentenanalyse
 - Vergleichende Untersuchung
- **Strategieworkshop der Projektgruppe**
 - Bewertung der Bestandsaufnahme
 - Vorstellung von Szenarien
 - Entwicklung eines Zukunftsmodells
- **Entwicklung eines Organisationsrahmens**
- **Beschluss des Organisationsrahmens**
- **Erarbeitung einer detaillierten Planung für Phase II**



Hauptuntersuchung – Ausgestaltung, Entwicklungspfade und Ressourcenpotenziale

■ Einrichtung von 11 Arbeitsgruppen, u.a.

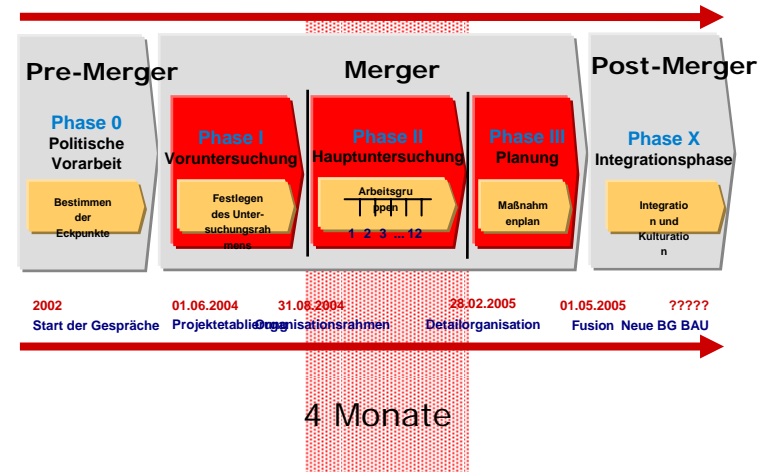
- (Satzung)
- Leitbild
- Steuerung und Controlling
- Finanzen
- Aufbauorganisation
- Personal
- Öffentlichkeitsarbeit

■ Erarbeitung von Entwicklungspfaden

- Kurzfristig
- Mittelfristig
- Langfristig

■ Berechnung von Ressourcenpotenzialen

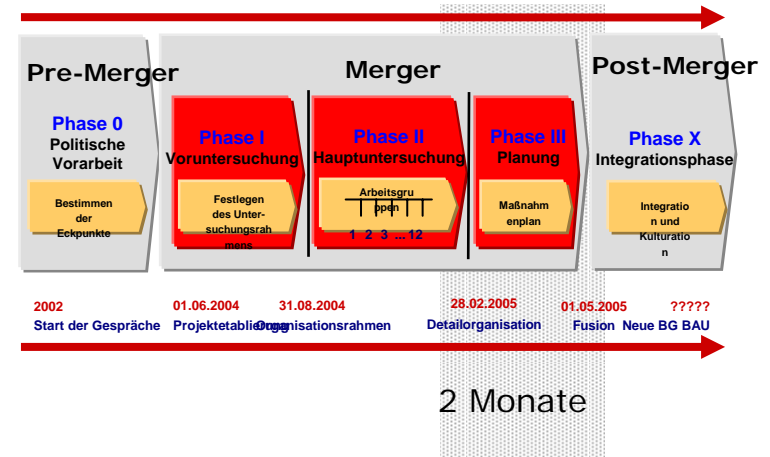
- Identifikation von Potenzialträgern
- Beschreibung der Potenzialmasse
- Expertenschätzung und Darstellung in Euro



Maßnahmenplanung – wie geht's weiter

Erarbeitung des Maßnahmenplanes

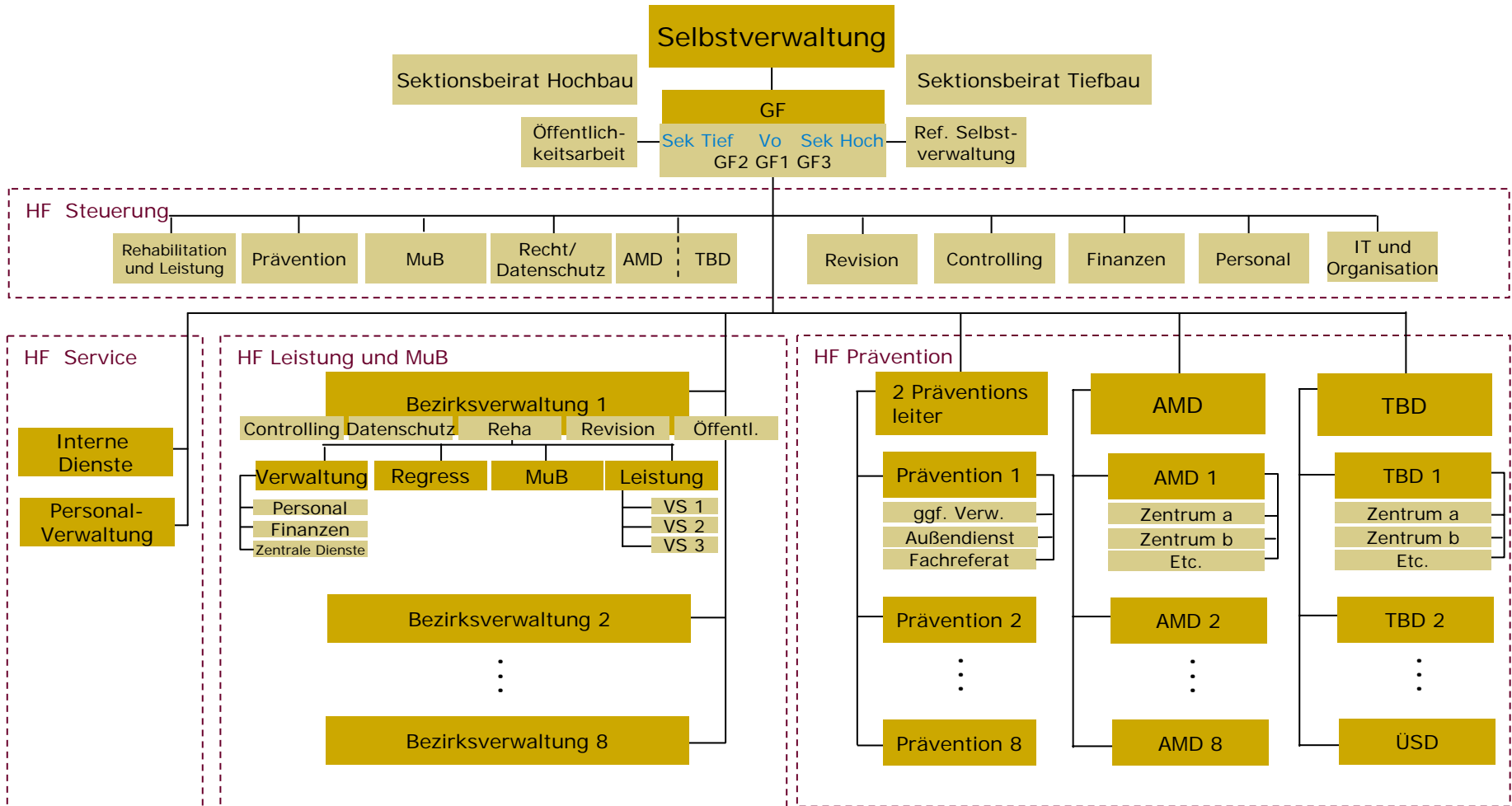
- Erarbeitung eines Umsetzungsplanes
- Zuweisung zu Projekt- und Linienorganisation
- Abstimmung mit der Projektgruppe
- Beschlussfassung im Gemeinsamen Ausschuss



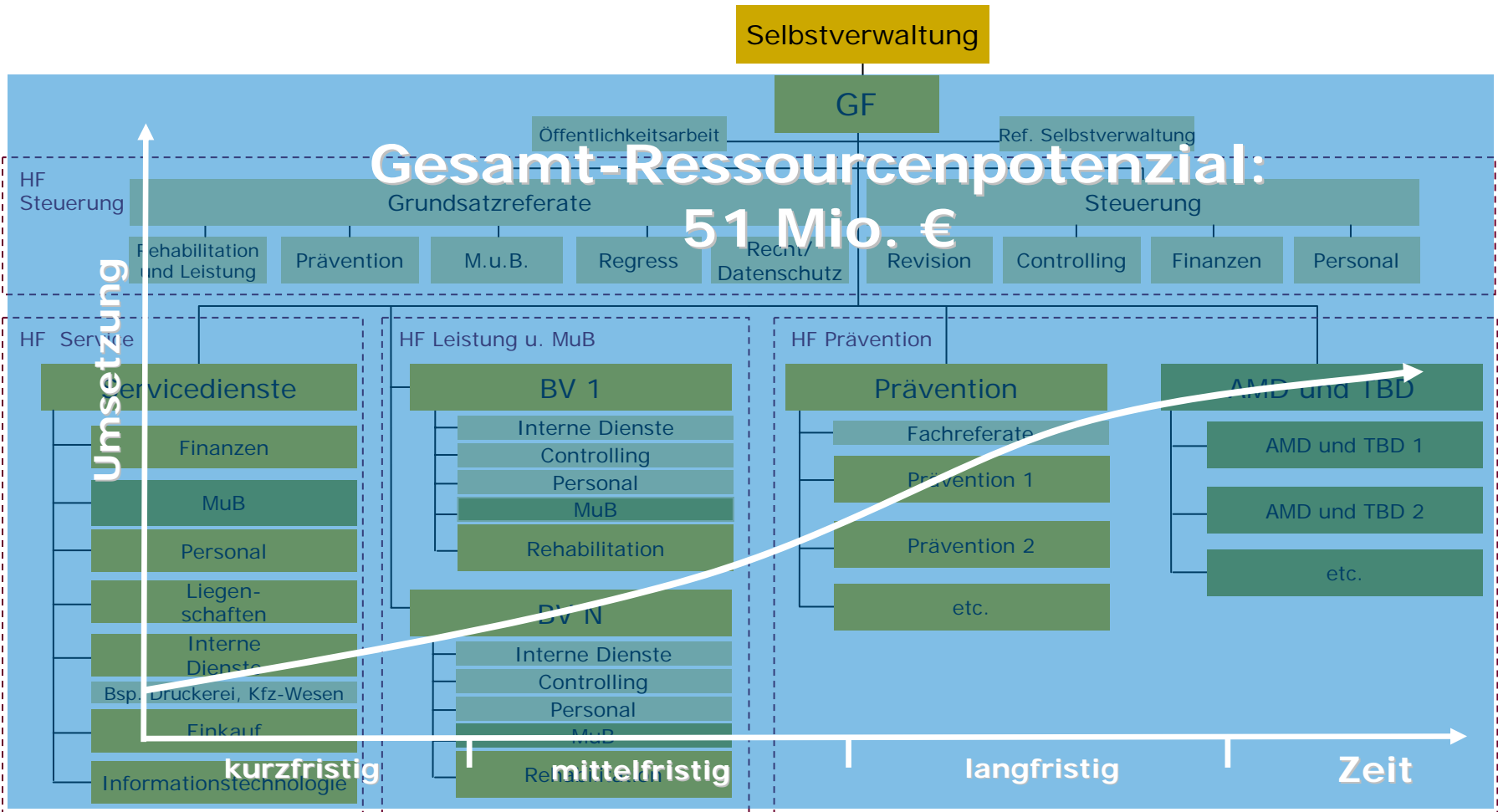
■ Erfolgsfaktoren für den Mergerprozess

- Eindeutige und sichtbare Führung des Fusionsprozesses
- Vorbereitung der strategischen Entscheidungen für die Selbstverwaltung
- Beschluss eines angemessenen Beteiligungskonzeptes
- Errichtung einer wirksamen Arbeitsprojektorganisation
- Klare und gemeinsam vereinbarte Kommunikation positiver Botschaften
- Detaillierung des Organisationsrahmens unter fachlichen Gesichtspunkten
- Identifikation und Beschreibung von „Guter Praxis“
- Erarbeitung von Entwicklungsmodellen für die weitere Umsetzung
- Bemessung von Ressourcenpotenziale
- Wahrnehmung einer aktiven Multiplikatorenfunktion in die Mitarbeiterschaft

Im Ergebnis – eine einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation



Identifikation eines Ressourcenpotenzials, das 15% des steuerbaren HH-Volumens ausmacht



■ Agenda

■ Ausgangslage, Zielsetzung und Verfahren

■ Der Fusionsprozess, Ergebnisse, Erfolgsfaktoren

- Pre-Merger
- Merger
- Post-Merger

Integration und Kulturation als Herausforderung des Post -Mergers

■ Institutionalisation der neuen Steuerung

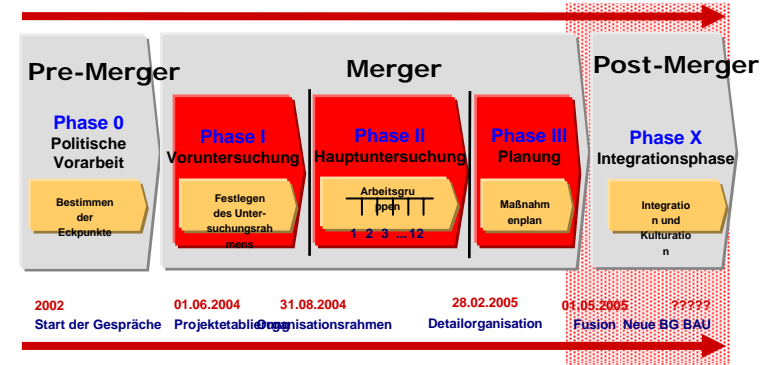
- Neue Selbstverwaltung
- Neue Führung
- Neue Organisation
- Neue Hauptverwaltung

■ Umsetzung der neuen Ordnung

- Zielvereinbarungen mit der Linie
- Einrichtung von Projekten
- Umsetzungscontrolling

■ Kulturation der neuen Führung

- Gewinnen der Führung
- Umsetzung des Leitbildes



■ Aktivitäten im Pre-Merger-Prozess

- Das Leitbild muss als gemeinsamer Handlungsrahmen von den Führungskräften in übergreifenden Arbeitsgruppen implementiert werden
- Maßnahmen zur Leitbildimplementierung müssen in der Organisation erarbeitet werden
- Aus dem Leitbild muss ein gemeinsames Zielsystem für die BG BAU erarbeitet werden

Warum benötigt die BG Bau ein Leitbild?

Warum ein Leitbild für die BG Bau?

Das Leitbild formuliert die angestrebte Identität der fusionierten BG Bau und ist Ausgangspunkt und Zieldefinition für angestrebte Veränderungen

Das Leitbild unterstützt die Ausrichtung des Handelns im Unternehmen in eine gemeinsame Richtung, eine gemeinsame Kultur kann so entstehen

In Umbruchs- und Veränderungsphasen kann ein Leitbild dazu beitragen, Tradition und Zukunft miteinander zu verbinden. Das erleichtert die Orientierung und schafft Handlungssicherheit.

Die Leitsätze bieten gemeinsame Kernaussagen über grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien der BG Bau und formulieren das Miteinander

Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Leitbildern

Die Führungskräfte der BG Bau sehen eine Notwendigkeit für ein Leitbild

Die Führungskräfte der BG Bau haben ein gemeinsames Verständnis von der Inhalten des Leitbilds

Die Beschäftigten der BG Bau kennen die Inhalte des Leitbilds

Strategische Ziele und konkrete Maßnahmen werden aus dem Leitbild abgeleitet

Die Fortschritte bei der Erreichung der Leitsätze werden gemessen

Die Beschäftigten der BG Bau werden so geführt, dass sie erkennen, dass leitbildkonformes Handeln honoriert wird

■ Historie: Auftrag an AG Organisationskultur und Leitbild

- Erhebung und Analyse der Organisationskultur bzw. der Kulturen in den BGen der Bauwirtschaft
- Entwicklung eines Leitbildes für die BG BAU unter Beteiligung aller Mitarbeiter (Kulturanalyse)
- Erarbeitung eines Konzeptes zur Innenkommunikation

■ Definitionen

■ Organisationskultur

- Die Organisationskultur ist ein System meist unausgesprochener Regeln, die vorgeben, was wir in unseren Organisationen tun sollen und wie.
- Man hat nicht eine Organisationskultur oder hat sie nicht, sondern jede Organisation hat eine Organisationskultur !
- Keine Organisationskultur ist an sich gut oder schlecht !

■ Leitbild

- Ein Leitbild ist eine gemeinsame Zielvorstellung, die formuliert, wohin wir unsere Kultur entwickeln möchten.
- Leitbilder können Richtung geben, wenn sie in der Organisation zum Leben erweckt werden.

■ Leitbild - Präambel

Die BG BAU ist die gesetzliche Unfallversicherung für die Bauwirtschaft und baunahe Dienstleistungen in Deutschland. Wir sind, wie die Kranken- und Rentenversicherung, eine Säule im deutschen Sozialversicherungssystem und werden wie diese selbst verwaltet. Gewählte Vertreter der Unternehmer und Versicherten garantieren durch ihre Arbeit in Vertreterversammlung und Vorstand die Wahrnehmung der branchenbezogenen Interessen.

Wir fördern Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb und am Arbeitsplatz. Damit vermeiden wir Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten. Nach Eintritt eines Arbeitsunfalles oder einer Berufskrankheit bieten wir umfassende Betreuung und stellen die Leistungsfähigkeit mit allen geeigneten Mitteln wieder her bzw. leisten finanzielle Entschädigung. Für unsere Leistungen gilt: Alles aus einer Hand.

Die gesetzliche Unfallversicherung wird durch die Unternehmer finanziert, sie werden dadurch von ihrer Haftpflicht gegenüber ihren Beschäftigten befreit.

■ Leitbild - Leitsätze - 1 -

- Unsere Unternehmer, Versicherte und private Bauherren betrachten wir als Kunden. Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt.
- Kundenorientiertes und freundliches Verhalten ist für uns selbstverständlich. Durch dezentrale Standorte arbeiten wir kundennah.
- Wir steigern konsequent die Qualität unserer Arbeit und reagieren flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen.
- Durch wirtschaftliches, verantwortungsbewusstes und zielorientiertes Handeln senken wir die Kosten.

■ Leitbild Leitsätze - 2 -

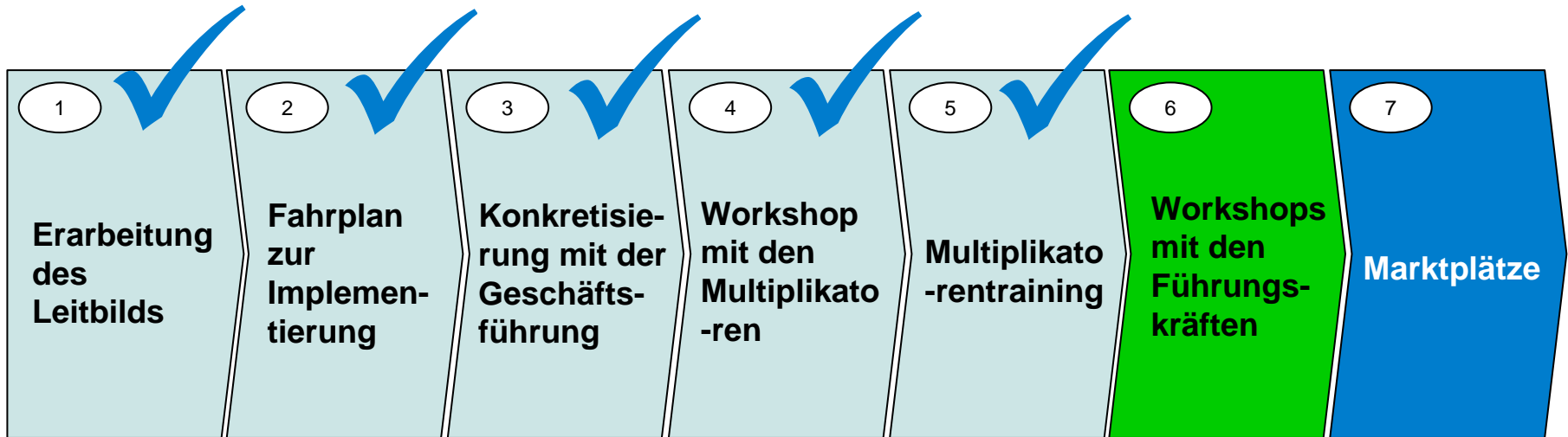
- Kompetente Mitarbeiter treffen schnelle, richtige und verständliche Entscheidungen.
- Wir fördern Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung durch Delegation und gezielte Personalentwicklung. Leistung wird anerkannt.
- Wir arbeiten auf allen Ebenen vertrauensvoll zusammen und leben einen kooperativen Führungsstil. Führungskräfte und Mitarbeiter informieren sich gegenseitig.
- Unsere Zusammenarbeit ist geprägt von Respekt, Fairness und Kollegialität. Durch Vereinbarung von Zielen und konstruktiver Rückmeldung fördern wir die Motivation und das Engagement aller Mitarbeiter.
- Ein gutes Arbeitsklima und die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter sichern die Leistungsfähigkeit gegenüber unseren Kunden. Alle Führungskräfte tragen hierfür eine besondere Verantwortung und haben eine Vorbildfunktion.

Die Innenkommunikation zur Implementierung des Leitbild



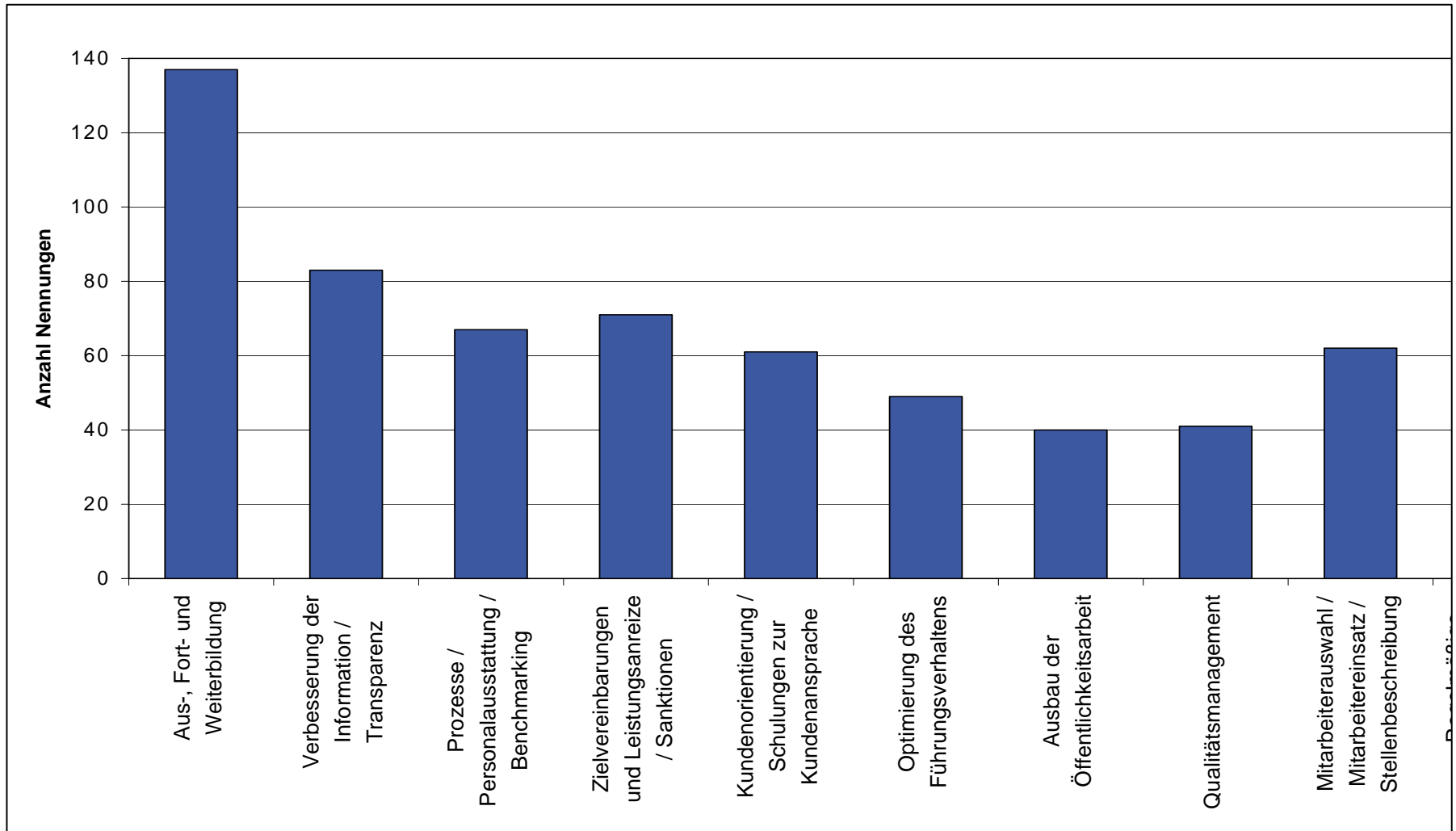
April – Mai 2006 Juni - November 2006

Die Innenkommunikation wurde leicht modifiziert

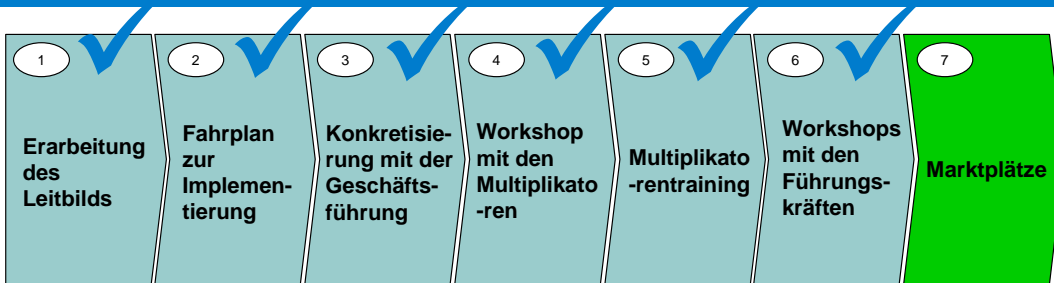


- Ziel der Veranstaltung: Diskussion des Leitbilds, Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses, Ableitung von Maßnahmen, Know-How-Aufbau für die Durchführung der Marktplätze
- 10 eintägige Veranstaltung mit je 50 Führungskräften, gemischt aus den Organisationseinheiten in München, Frankfurt und Hannover
- Jede Veranstaltung wird in 5 parallel stattfindenden Teilworkshops durchgeführt, eingeleitet und abgerundet von Plenumveranstaltungen
- Jeder Teilworkshop wird von 2 Multiplikatoren begleitet

Auswertung der Top 10 Maßnahmenbereiche nach Nennungen



Der nächste Schritt der Innenkommunikation



- In allen BVen, der HV und den Präventions-Zentren werden nach Abschluss des letzten Führungskräfteworkshops (Marktplätze eingerichtet).
- Die Marktplätze werden von den Führungskräften durchgeführt. Die Multiplikatoren stehen als Ansprechpartner zur Verfügung.
- Die Vorstellung der Leitbildsätze erfolgt analog zu den Workshops durch die FK.
- Die Diskussion wird nach der Vorstellung aller Sätze durchgeführt. Strukturierende Frage (nach Verständnisfragen): Mit welcher Maßnahme kann der eigene Arbeitsbereich die Implementierung des Leitbilds beschleunigen?

■ Erste Ergebnisse

- Über 99% der Führungskräfte haben sich an der Diskussion des Leitbilds und der Erarbeitung von Maßnahmen beteiligt
- Über 800 Maßnahmevorschläge wurden erarbeitet und priorisiert. Diese Maßnahmen werden momentan zusammengefasst und in ein Projektportfolio eingebettet. Das zentrale Projektmanagement wurde eingerichtet
- Bis November 2006 werden über 95% aller Beschäftigten der BG BAU in Workshops mit dem Leitbild auseinandergesetzt haben
- Die Voraussetzung für das Wirken des Leitbilds sind somit geschaffen

■ Aus dem Leitbild wurden die strategischen Ziele abgeleitet

Leitbild:

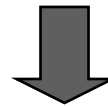
Was ist der Sinn und Zweck unserer Organisation?

Wie ist unser Selbstverständnis?

Wir wollen wir sein?

Wie wollen wir uns verhalten?

Welche Werte vertreten wir?



Strategie:

Wie wollen wir uns in Zukunft von anderen Organisationen abgrenzen?

Welche Ziele wollen wir in der Zukunft schwerpunktmäßig verfolgen?

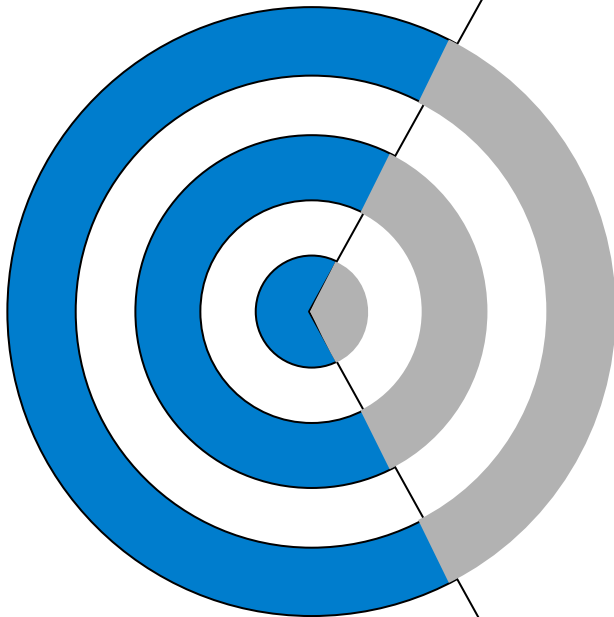
Auf welche Handlungsfelder wollen wir unsere Ressourcen konzentrieren?

In welchen Bereichen müssen wir uns verbessern?

In welchen Bereichen müssen wir auf Veränderungen unseres Umfelds reagieren?

Die gemeinsamen Ziele sollen das Zusammenwachsen beschleunigen und ein einheitliches Auftreten nach Außen sichern

Auszüge als Beispiel



- **Identifikation mit der BG BAU stärken**
- **Misstrauen abbauen – Transparenz erhöhen**
- **Rollen definieren und verstehen – Handlungsrahmen vereinbaren**
- **Personalentwicklung gezielt betreiben (insbesondere fachliche und soziale Kompetenz)**
- **Führungsinstrumente konsequent einsetzen (MAG, ZV, Anreize)**
- **Führungskräfte gezielt entwickeln**
- **Steuerungsfähigkeit der HV weiter entwickeln**