

# Fusionen in der öffentlichen Verwaltung

Erfolgsfaktoren in Fusionsprozessen am Beispiel  
der AOK Berlin-Brandenburg

Jürgen Hesse, Melanie Marvan, Julius Lassalle

2. Symposium „Führung und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung“  
Berlin, 16./17. September 2010





# Agenda

## Ausgangssituation für die Fusion

Fusion vs. kulturelle Integration

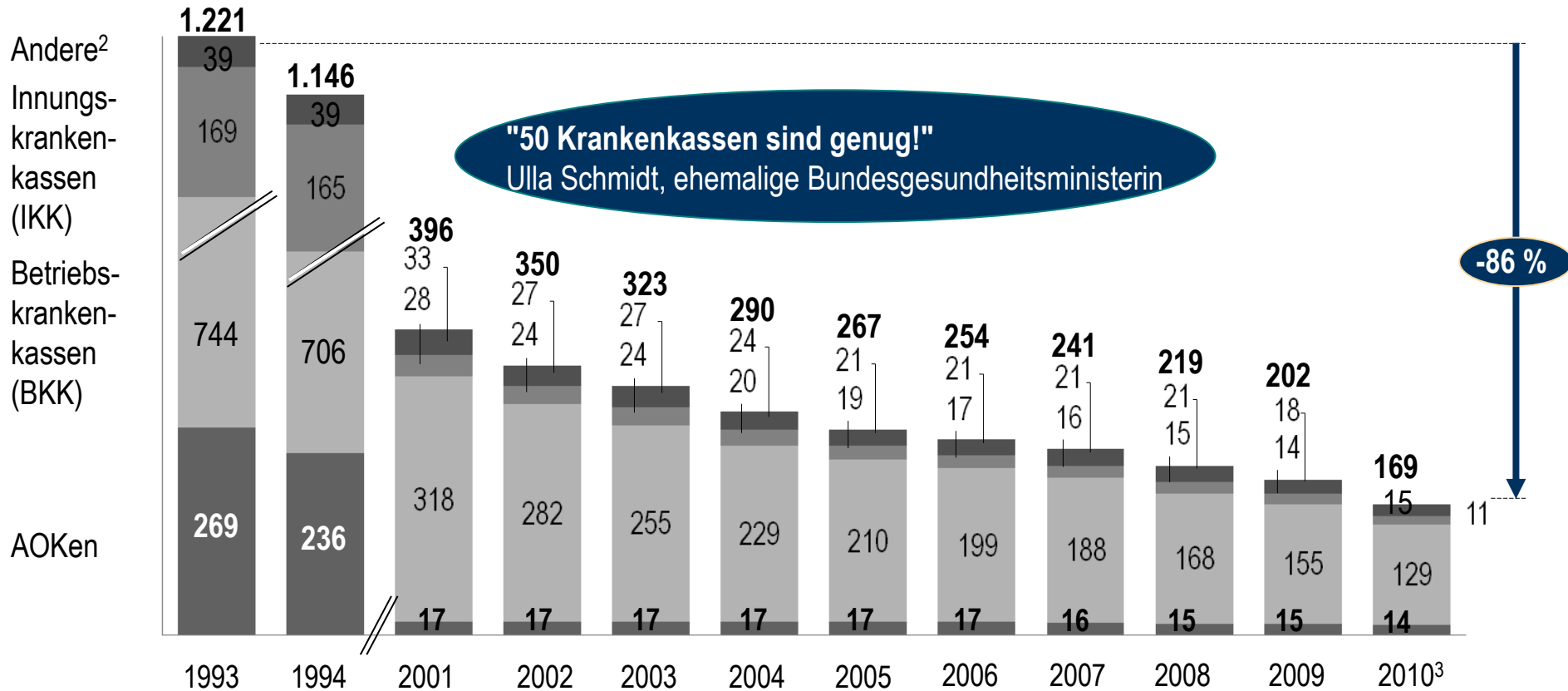
Projektüberblick

Erfolgsfaktoren kulturelle Integration

# Seit Jahren zeigt sich ein Konsolidierungstrend unter den gesetzlichen Krankenkassen, der politisch erwünscht ist



Entwicklung der Anzahl gesetzlicher Krankenkassen (Anzahl der gesetzlichen Krankenkassen nach Krankenkassenart<sup>1</sup>)



1 Stand jeweils zu Beginn des Jahres

2 Z.B. Knappschaft, Ersatzkassen (z.B. Barmer)

3 Annahme, dass sich das Verhältnis zwischen den Krankenkassenarten 2009 in 2010 fortsetzt

Quelle: Gesundheitsministerium, Innungskrankenkassen, Statistisches Bundesamt

# Vor dem Hintergrund sieht sich die AOK Berlin-Brandenburg zwei Kernherausforderungen gegenüber



## Kernherausforderungen der AOK Berlin-Brandenburg in der Region

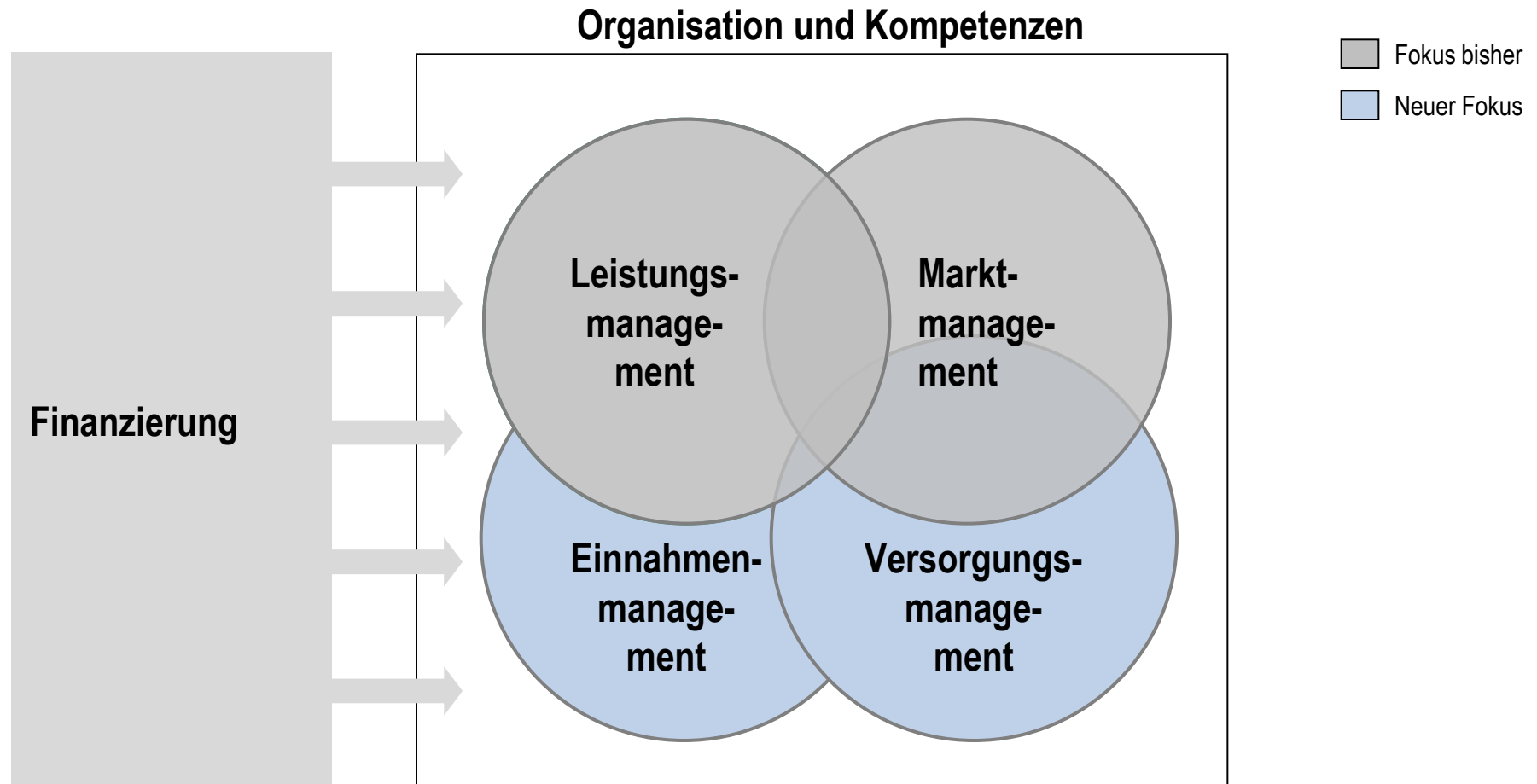
- I Weitere Verbesserung der Versorgung der Versicherten hinsichtlich Qualität und Zugang
- II Gewährleistung eines ausreichenden Wachstums zur Sicherung einer kritischen Größe im Konsolidierungsprozess der GKV

Vereinigung der AOKs Berlin und Brandenburg zur AOK Berlin-Brandenburg mit einer klaren Strategie für den gemeinsamen Start

# Insgesamt ging es bei der Vereinigung um einen Ausbau der Positionierung der AOK in Berlin und Brandenburg



Kernthemen im GKV Wettbewerb



# Die Positionierung der vereinigten AOK: Wie wollen wir in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden?



## Fazit

### Die AOK Berlin-Brandenburg...

- ... ist ein kompetenter, zuverlässiger und dienstleistungsorientierter Partner der Versicherten, Arbeitgeber und Leistungsanbieter vor Ort.
- ... steht für besten Service und stellt die Versorgungsoptimierung in den Fokus ihres Handelns.
- ... ist in Gesundheitsfragen der erste Ansprechpartner.
- ... ist ein modernes, wachstumsorientiertes Dienstleistungsunternehmen mit hoher Wirtschaftskraft .
- ... ist ein attraktiver und gleichzeitig einer der größten Arbeitgeber und Ausbildungsbetriebe in der Wirtschaftsregion Berlin-Brandenburg.
- ... sichert und schafft Arbeitsplätze in der Region Berlin-Brandenburg und leistet dadurch einen gesellschaftlichen Beitrag.

**Aus der Positionierung leiten sich  
zielgruppenspezifische  
Kernbotschaften ab**



# Agenda

Ausgangssituation für die Fusion

**Fusion vs. kulturelle Integration**

Projektüberblick

Erfolgsfaktoren kulturelle Integration

# Genau wie in anderen Branchen sind Fusionen im GKV System nicht immer mit Erfolgsgeschichten verbunden



Economies of scale

Economies of scope

**In der Wirtschaft erreichen nur rund 20 % der Fusionen die gesetzten Ziele. Auch wenn für die GKV keine verlässlichen Daten vorliegen, bleiben auch hier viele Fusionen hinter den Erwartungen zurück:**

- » Viele fusionierte Krankenkassen verzeichnen nach der Fusion deutliche Mitgliederverluste (Beispiel: BKK Gesundheit in 2005 rund 100.000 Mitglieder, Quelle: dfg 2007).
- » Die Unternehmenskulturen passen oft nicht zusammen: in dem neuen Unternehmen bestehen zwei eigene Unternehmen fort (zahlreiche Beispiele, u.a. die Deutsche BKK nach der Fusion).
- » Organisatorische Doppelstrukturen mit Mitarbeiterüberhang bleiben oft über Jahre bestehen.
- » Wesentliche Leistungsträger verlassen das neue Unternehmen.

Economies of skills

# Unternehmen müssen drei Transformationsebenen betrachten, um einen nachhaltigen Fusionserfolg sicherzustellen



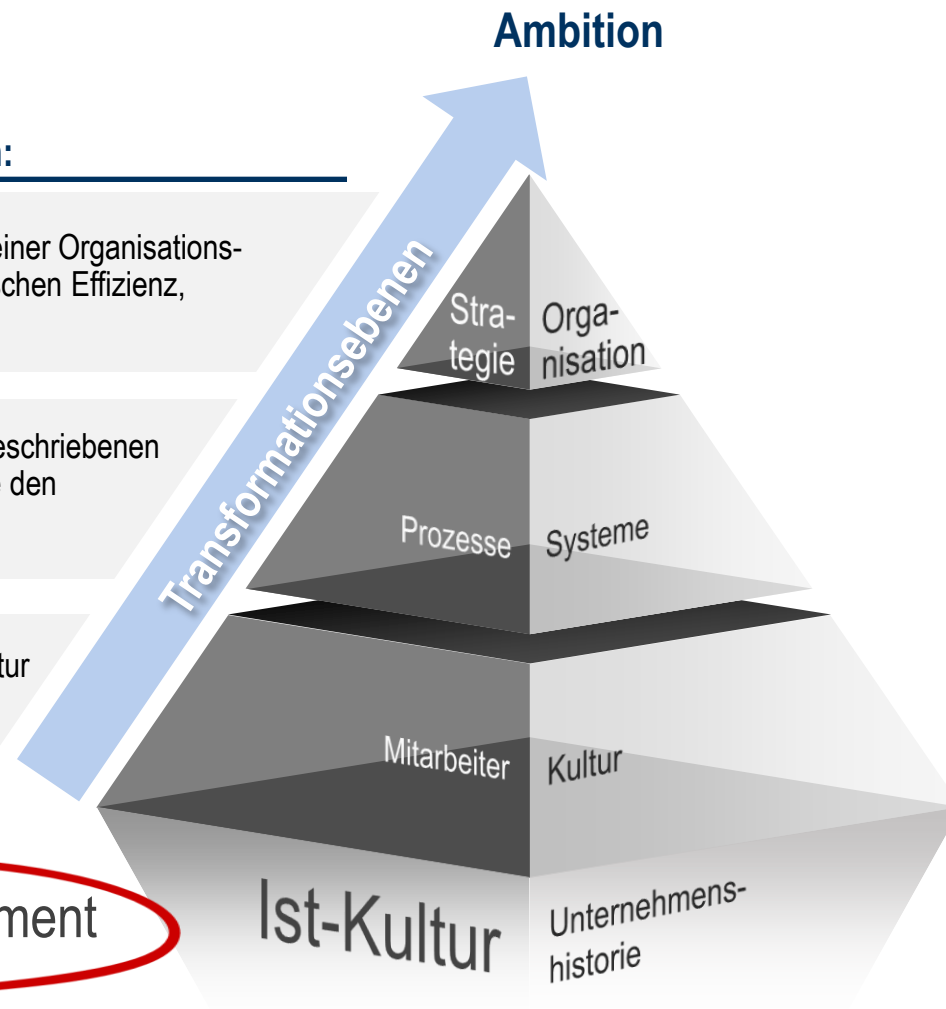
## Beschreibung der Transformationsebenen:

Klar formulierte Unternehmensstrategie, die sich in einer Organisationsstruktur abbildet, deren Design die Balance hält zwischen Effizienz, Flexibilität und Effektivität

Funktionale, klar definierte Prozesse mit eindeutig beschriebenen Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen sowie den entsprechenden Management- und IT-Systemen

Strategie- und wertekonforme High Performance Kultur mit einer engagierten und qualifizierten sowie strategie-adäquat incentivierten Workforce

Erfolgsfundament



Wohin gehen wir?

Was ist der Weg?

Worauf bauen wir?

# Viele Projekte scheitern durch eine Fokussierung auf entweder kulturell / verhaltensorientierte oder strukturell / funktionale Aspekte

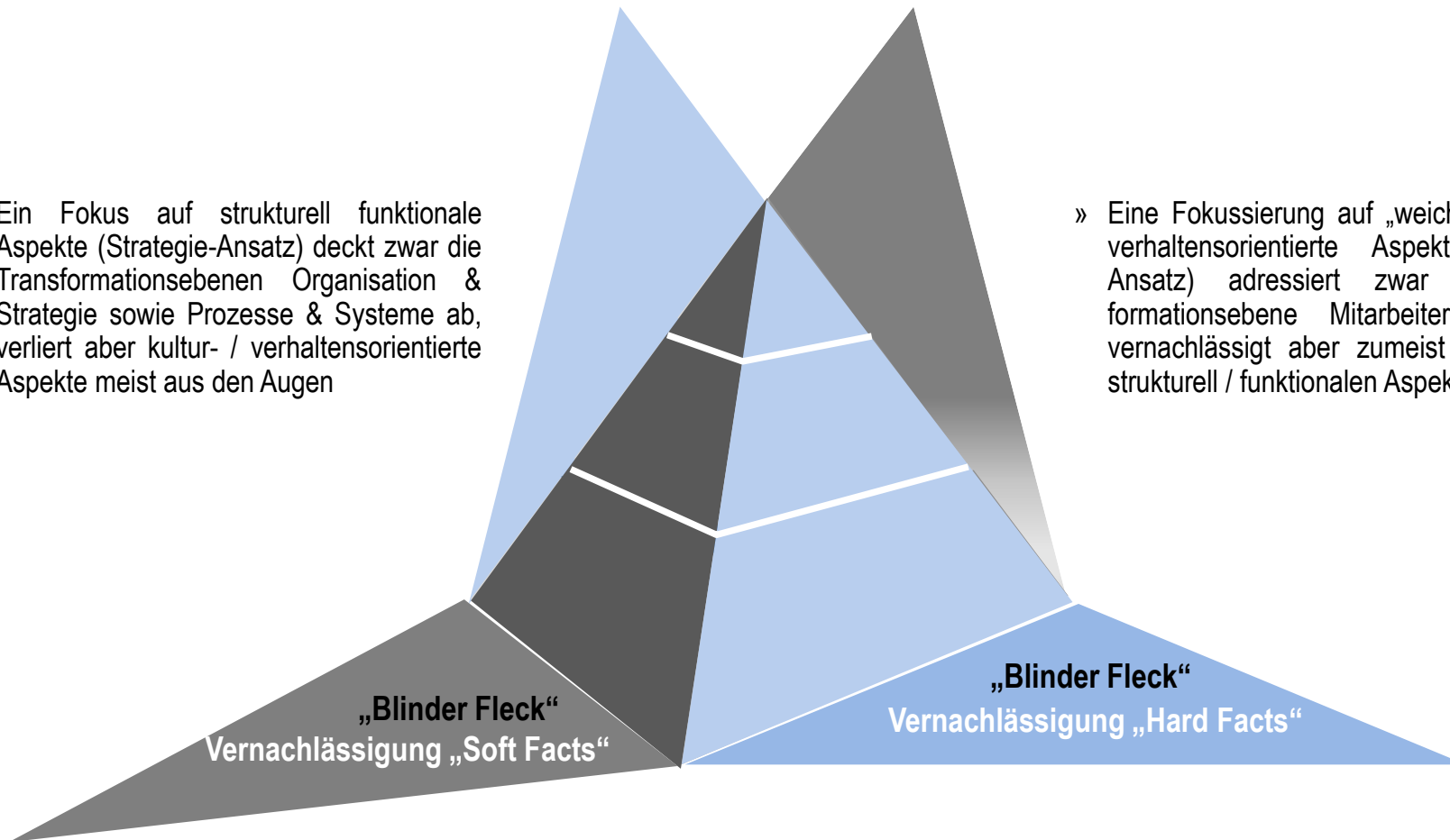


## Strukturell / Funktionaler „Strategie-Ansatz“

- » Ein Fokus auf strukturell funktionale Aspekte (Strategie-Ansatz) deckt zwar die Transformationsebenen Organisation & Strategie sowie Prozesse & Systeme ab, verliert aber kultur- / verhaltensorientierte Aspekte meist aus den Augen

## Kulturell / Verhaltensorientierte „Change-Ansatz“

- » Eine Fokussierung auf „weiche“ kulturell / verhaltensorientierte Aspekte (Change-Ansatz) adressiert zwar die Transformationsebene Mitarbeiter & Kultur, vernachlässigt aber zumeist die „harten“ strukturell / funktionalen Aspekte



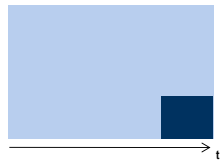
# Ergebnis- und Kulturarbeit sollten in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen



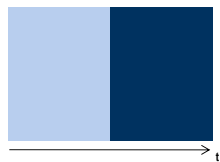
## Synergie aus Kultur- und Ergebnisarbeit



### Risiken einer falschen Prioritätensetzung:



**Fusion scheitert**, weil zwar Systeme und Prozesse integriert sind, Mitarbeiter und Führungskräfte aber diese nicht leben und ggf. sogar sabotieren.



**Fusion verzögert sich**, weil es viele Reibungsverluste dadurch gibt, dass Fusion und Integration nicht parallel betrieben und aufeinander abgestimmt werden.

## Handlungsfelder erfolgreicher Kulturarbeit

Transparenz schaffen – **Kommunikation** sicherstellen

- » Ziele deutlich machen
- » Entscheidungen kommunizieren
- » Über Erfolge berichten
- » etc.

Führungskräfte befähigen – **Führung** fördern

- » Führungserwartungen verständlich machen
- » Führungskräfte „zu Machern machen“
- » Gemeinsames Führungsverständnis entwickeln
- » etc.

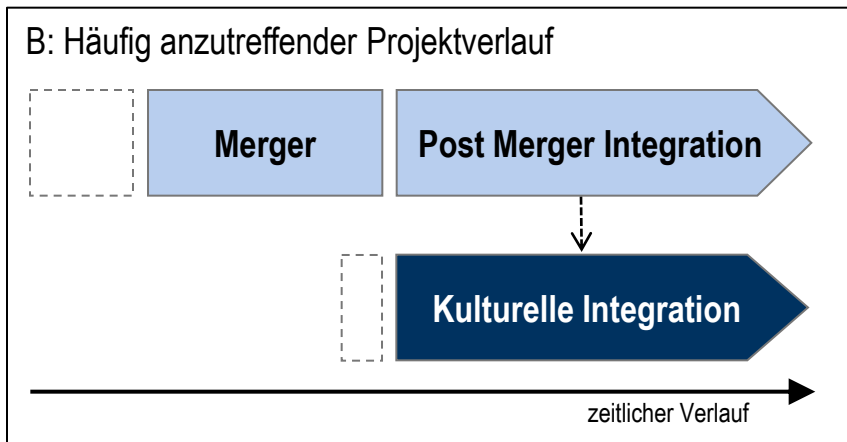
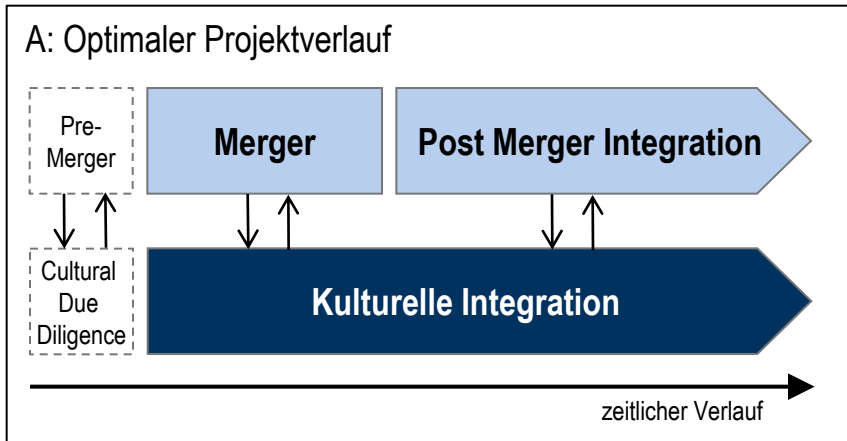
Regeln diskutieren – eine gemeinsame **Kultur** entwickeln

- » Ein gemeinsame Kultur / Regeln definieren
- » Identifikation und Wir-Gefühl fördern
- » Kultur im Unternehmen verankern (Prozesse und Systeme)
- » etc.

## Konsequenzen

Die Faktoren **Kultur**, **Kommunikation** und **Führung** sind integraler Bestandteil jeder umfassenden Organisationsveränderung (und damit auch einer Fusion).

# Optimaler weise startet der kulturelle Integrationsprozess parallel zum organisatorischen Vereinigungsprozess



## Mögliche Projektverläufe

### A: Ergebnis- und Kulturarbeit starten parallel

- » Bestimmung der kulturellen Passung beider Unternehmen und Identifikation möglicher Risikofaktoren schon in der Pre-Merger-Phase
- » Gegenseitige Abstimmung beider Prozesse und Beachtung der Wechselwirkung / Veränderungsdynamik
- » Die Gestaltung des Fusionsprozesses („Wie“) ist ein Spiegelbild der Kultur und stellt damit die Weichen für die zukünftige Zusammenarbeit im Unternehmen

### B: Kulturarbeit startet (wenn überhaupt) wesentlich später

- » Zwischen den Akteuren habe sich bereits feste (und häufig) konfliktäre Beziehungsstrukturen ausgebildet
- » Kulturarbeit wird eher als „Hygienearbeit“ gesehen, die der Motivation der Mitarbeiter dienen soll
- » Einseitige Beeinflussung der Kulturarbeit durch den Fusionsprozess, dadurch ist nur noch eine reaktive Kulturarbeit möglich, die die Glaubwürdigkeit des Themas aber leicht in Frage stellt



# Agenda

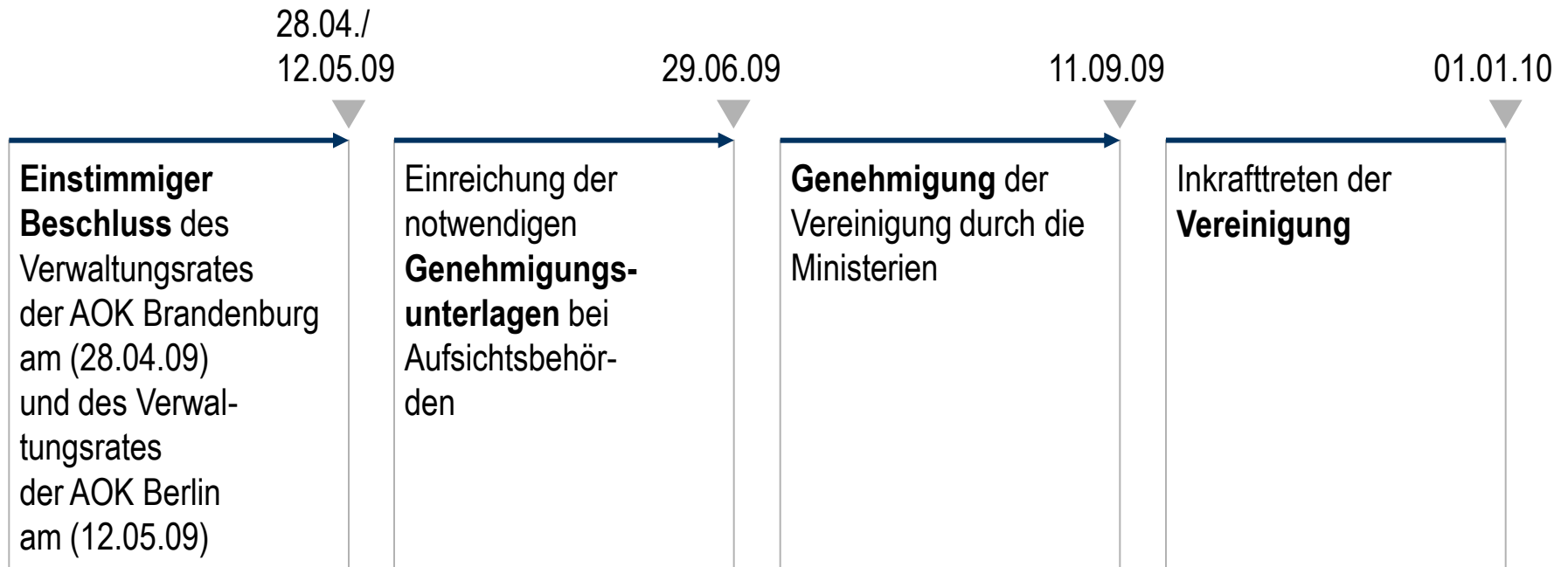
Ausgangssituation für die Fusion

Fusion vs. kulturelle Integration

## Projektüberblick

Erfolgsfaktoren kulturelle Integration

# Eine Vereinigung in Rekordzeit – vom Beschluss bis zum Vollzug der Vereinigung in weniger als nur 7 Monaten



Quelle: Team AOK

# Zielsetzung des Projektes Unternehmenskultur ist die Entwicklung einer gemeinsam Unternehmenskultur für die AOK Berlin-Brandenburg



## Zielsetzung

Ziel des Projektes „Meine AOK – Starkes Team“ ist es, die Entwicklung einer Unternehmenskultur zu initiieren, welche im Einklang mit der strategischen Ausrichtung der AOK Berlin-Brandenburg steht und die Mitarbeiter als Quelle des unternehmerischen Erfolgs betrachtet.

Dies schaffen wir durch:

Entwicklung einer **gemeinsamen Struktur** – Mission, Leitlinien und Werte

**Sensibilisierung** und **Mobilisierung** – Events und Aktivitäten, um die neue Kultur kennen zu lernen und zu leben

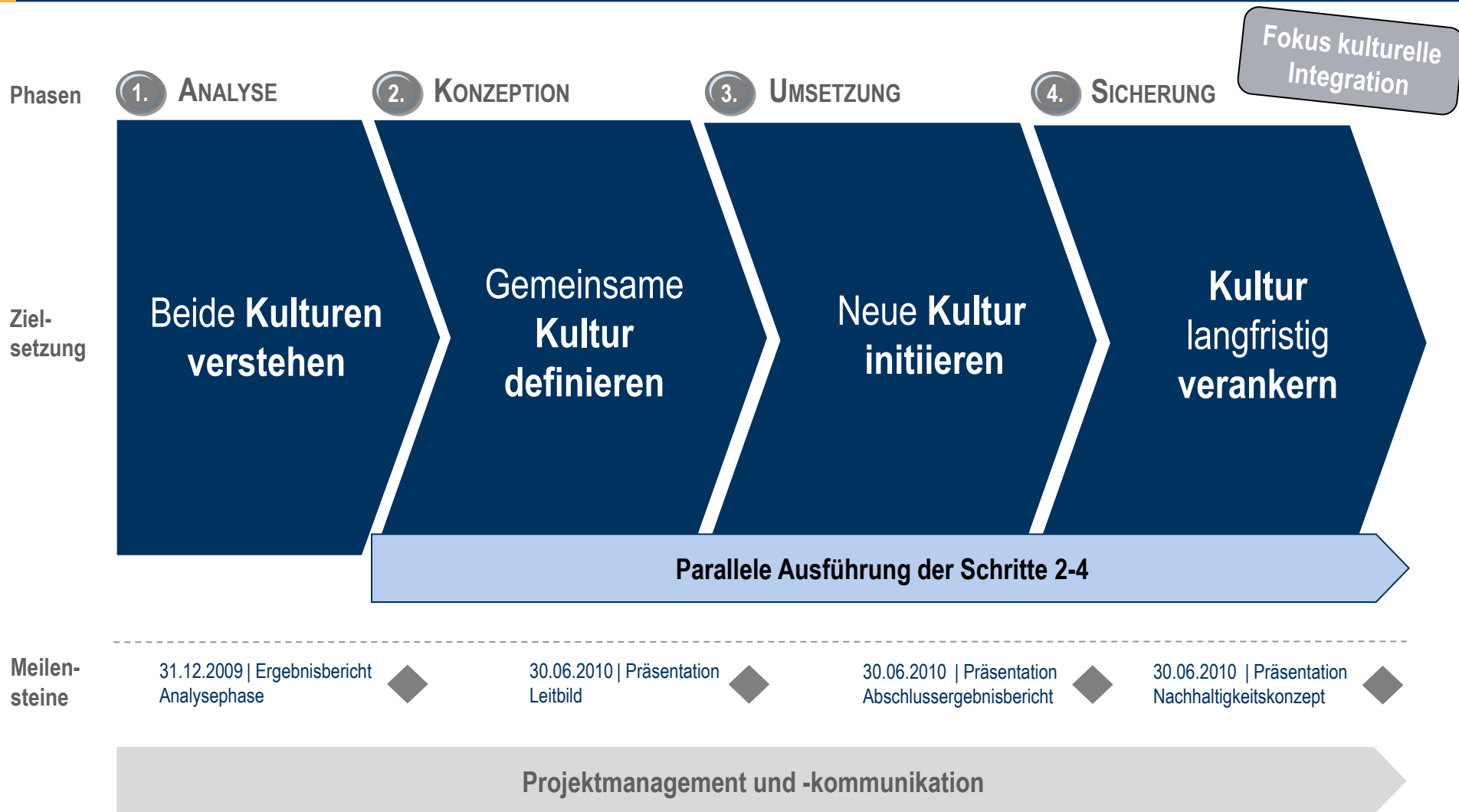
Langfristige Sicherung der **Nachhaltigkeit** zur Stärkung der **Identifikation** und der **Etablierung** eines **Wir-Gefühls**

Fokus kulturelle Integration

**Meine AOK – Starkes Team**  
**Gemeinsam unseren Weg gestalten**



# Im Rahmen des kulturellen Integrationsprozesses wurden vier Projekt-schritte definiert, die teilweise parallel ausgeführt werden



# Im Rahmen der Projektsteuerung müssen aktuelle Ereignisse permanent reflektiert werden und in die Projektsteuerung einfließen



## Kulturanalyse

- Mitarbeiterbefragung
- Workshops
- Dokumentenanalyse

## Werte u. Mission

- Dienstversammlung
- Strategieteam

## Leitlinien

- Teambesprechungen
- Mitarbeiter-Workshops
- Fokusgruppe Führung
- Führungskräfte-Meetings
- Reflexionsteam

## Nachhaltigkeitskonzept

- Konzeptentwicklung
- Start Umsetzung mit definierten Bereichen

### Legende

- 1. Beide Kulturen verstehen
- 2. Gemeinsame Kultur definieren
- 3. Neue Kultur initiieren
- 4. Kultur langfristig verankern

### „Verabschiedung“

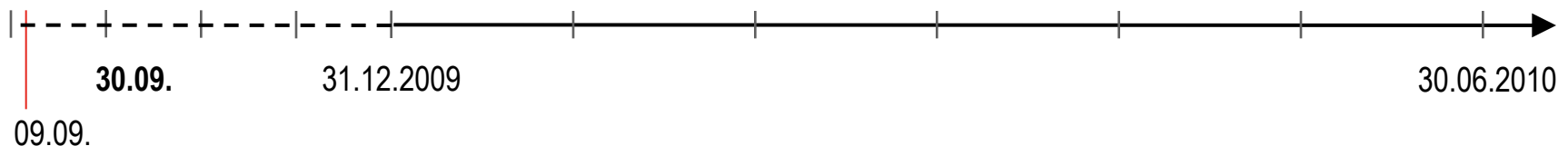
- DVs in Berlin und Brandenburg am 16.11.
- Weihnachtsgrüße

### Sensibilisierung und Mobilisierung

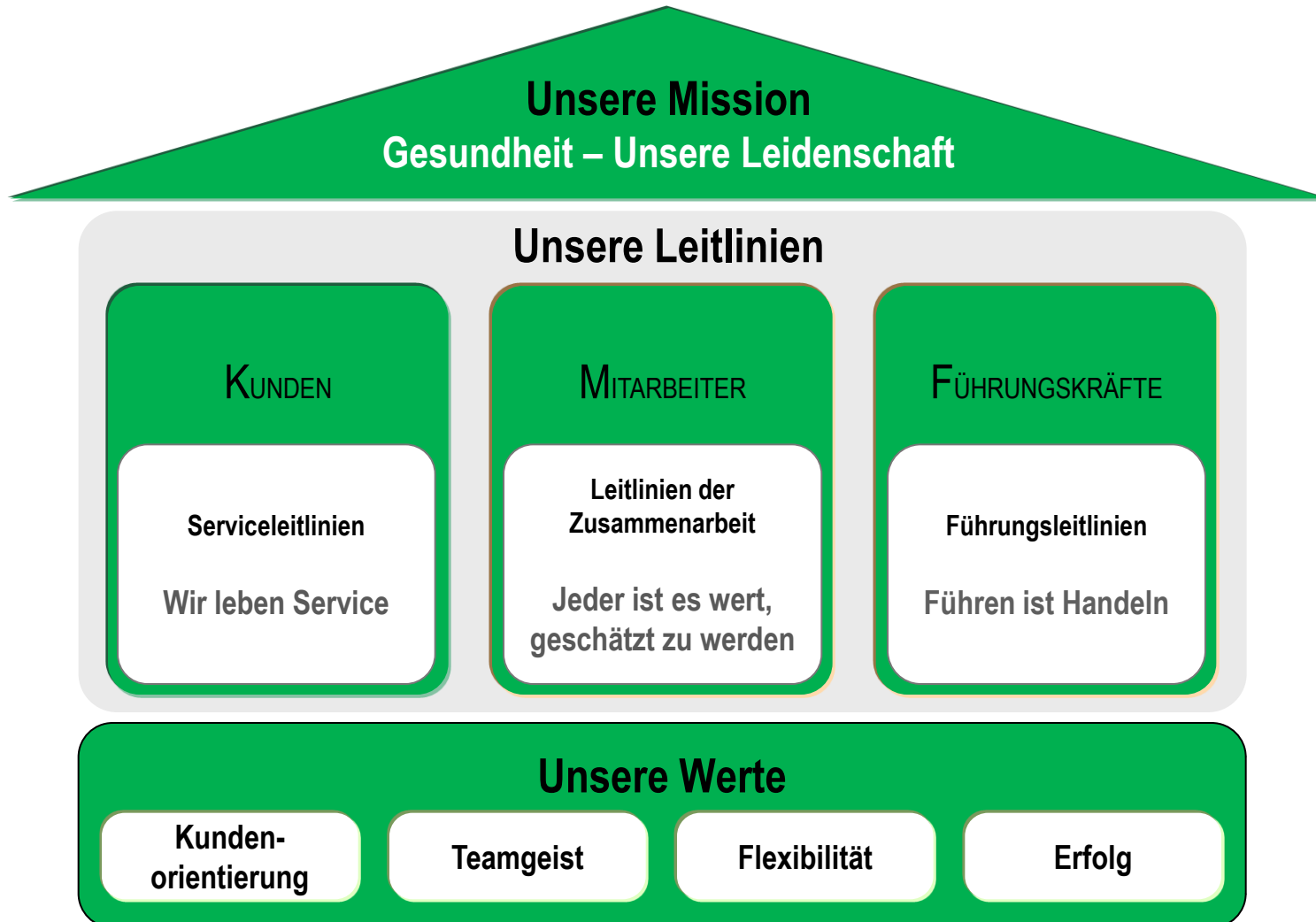
- Willkommensgeschenk
- Dienstversammlung
- Kommunikationsmaßnahmen
- Großgruppenveranstaltungen

### Entwicklung Führungskultur

- Top-50 am 07.12.
- Strategieteam
- Führungskräfte-Meeting (Top-50 und Top-280)
- Fokusgruppe Führung



# Im „AOK-Haus“ definieren Mission, Leitlinien und Werte die gemeinsame, kulturelle Grundlage des vereinigten Unternehmens





# Agenda

Ausgangssituation für die Fusion

Fusion vs. kulturelle Integration

Projektüberblick

**Erfolgsfaktoren kulturelle Integration**

# Im Rahmen einer kulturellen Integration sollten verschiedene Schlüsselfaktoren auf jeden Fall berücksichtigt werden





# Erfolgsfaktoren in Fusionsprozessen



## 1. Denken Sie ganzheitlich

---

- » Berücksichtigung unterschiedlicher Transformationsebenen (Strategie, Struktur und Kultur) sowie deren Wechselwirkung untereinander
- » Analyse von Emotionen und politischen Motivlagen bei der Konzeption des Veränderungsprozesses

## 2. Binden Sie das Top-Management mit ein

---

- » Neben dem Vorstand / der Geschäftsführung auch regelmäßige Beteiligung des Führungsebenen darunter
- » Nutzung der Führungskräfte als Multiplikatoren für den Veränderungsprozess

## 3. Handeln Sie strategisch

---

- » Neben der Ausrichtung von Strukturen und Prozessen an der Strategie, sollte auch die Unternehmenskultur nach strategischen Gesichtspunkten entwickelt werden
- » Unternehmenswerte als Leitplanken nutzen

## 4. Nutzen Sie die Kraft der Symbole

---

- » Bewusster Einsatz von Symbolen als Zeichen für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens (Vision, Mission, Kultur)



# Erfolgsfaktoren in Fusionsprozessen



## 5. Schaffen Sie Transparenz

---

- » Gezielte Information von Führungskräften und Mitarbeitern
- » Begründung von Entscheidungen und Möglichkeit zur Beteiligung an Entscheidungen (z.B. Richtungs- und Besetzungsentscheidungen)

## 6. Geben Sie Raum für Diskussionen

---

- » Schaffung von Diskussionsplattformen auf allen Ebenen, um Raum zu geben, sich über Erwartungen und Befürchtungen auszutauschen
- » Regelmäßige Beteiligung des Vorstandes und der ersten Führungsebene an diesen Veranstaltungen

## 7. Verankern Sie die neue Kultur langfristig

---

- » Ausrichtung der Führungs- und Steuerungssysteme auf die neue Strategie und Kultur
- » Berücksichtigung kultureller Aspekte bei Auswahl- und Besetzungsentscheidungen



# Kontakt

**Kienbaum Management Consultants GmbH**  
Potsdamer Platz 8  
10117 Berlin

**AOK Berlin-Brandenburg**  
Potsdamer Straße 20  
14513 Teltow

## Julius Lassalle

Fon: +49 30-88 019-0  
Mobil: +49 173-9215720

[julius.lassalle@kienbaum.de](mailto:julius.lassalle@kienbaum.de)

## Jürgen Heese / Melanie Marvan

Fon: +49 331-2772-31594  
Mobil: +49 1520-1612510 (J. Heese)  
Mobil: +49 173-9015259 (M. Marvan)

[juergen.heese@bb.aok.de](mailto:juergen.heese@bb.aok.de)  
[melanie.marvan@bb.aok.de](mailto:melanie.marvan@bb.aok.de)