

**Matthias Fuchs**

# **Coaching als Integrationsinstrument bei Mergers and Acquisitions**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

**Deutscher Universitäts-Verlag**

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und wissenschaftstheoretische Grundlagen.....	1
1.1 Problemhintergrund.....	1
1.2 Fragestellung der Arbeit.....	3
1.3 Wissenschaftstheoretisches Grundverständnis der Arbeit.....	4
1.3.1 Einordnung anwendungsorientierter Forschung.....	4
1.3.2 Implikationen angewandter Forschung.....	7
1.3.2.1 Bestimmung des Forschungsobjektes.....	8
1.3.2.2 Festlegung der Forschungsziele.....	9
1.3.2.3 Festlegung der Forschungsmethoden.....	10
1.4 Forschungsvorgehen.....	12
1.5 Gegenstandspräzisierung von M&A-Transaktionen.....	15
1.6 M&A-Transaktionen im Sinne der Arbeit.....	20
2. Die Bedeutung der Integration von Human Resources bei M&A-Transaktionen.....	23
2.1 Die Relevanz der Ziele und Motive von M&A Transaktionen für die Integrationsgestaltung.....	23
2.1.1 Ökonomische Zielsetzungen.....	25
2.1.1.1 Portfoliomanagement.....	26
2.1.1.2 Restrukturierung und Sanierung.....	27
2.1.1.3 Know-how Transfer.....	28
2.1.1.4 Aufgabenzentralisierung.....	28
2.1.1.5 Spekulative Motive.....	29
2.1.1.6 Marktmacht und Diversifikation.....	29
2.1.2 Persönliche Zielsetzungen.....	31
2.1.3 Integrationserfolg als Meßproblem.....	32
2.2 Idealtypische Phasen einer M&A-Transaktion.....	33
2.2.1 Vorplanungsphase.....	34
2.2.2 Akquisitionsphase.....	35
2.2.3 Integrationsphase.....	36
2.3 Auswirkungen von M&A Transaktionen auf die Human Resources.....	38
2.3.1 Human Resources als Wettbewerbsvorteil bei M&A-Transaktionen.....	38

2.3.2	<i>Organisationale Paralyse der Human Resources</i> .....	42
2.3.2.1	Auswirkungen einer M&A-Transaktion als Wirklichkeitskonstruktion.....	42
2.3.2.2	Implikationen von Wahrnehmungsdifferenzen bei M&A- Transaktionen.....	43
2.4	Das erweiterte Trilogie-Konzept als Bezugsrahmen der Integrationsproblematik bei M&A.....	44
2.5	M&A-Transaktionen aus der Perspektive der Human Resources und des Unternehmens.....	46
2.5.1	<i>Widerstände durch strukturelle Veränderungen bei M&amp;A</i> .....	46
2.5.2	<i>Überwindung von Lernbarrieren als strategischer Ansatzpunkt</i> .....	51
2.5.3	<i>Kulturelle Gesichtspunkte</i> .....	58
2.6	Fazit Kapitel 2.....	61
3.	Coaching als erfolgswirksamer Integrationsansatz bei M&A.....	63
3.1	Anforderungen an ein Integrationsinstrument von Human Resources bei M&A-Transaktionen.....	63
3.1.1	<i>Bedarfsgerechte Verfügbarkeit</i> .....	64
3.1.2	<i>Zielgruppenspezifität</i> .....	64
3.1.3	<i>Qualifikation des Rolleninhabers</i> .....	65
3.1.4	<i>Betonung der Sach- und Beziehungsebene</i> .....	66
3.2	Ausprägungsformen und Grenzen klassischer Methoden mitarbeiterbezogener Integrationsgestaltung bei M&A.....	66
3.3	Gegenstandspräzisierung von Coaching als innovativem Ansatz des Personalmanagements bei M&A.....	69
3.3.1	<i>Herkunft und Übertragung auf das Management</i> .....	70
3.3.2	<i>Gegenstandspräzisierung von Coaching</i> .....	73
3.3.3	<i>Coaching im Sinne der vorliegenden Arbeit</i> .....	76
3.3.4	<i>Abgrenzung von Coaching gegenüber verwandten Konzepten des Personalmanagements</i> .....	77
3.3.4.1	Coaching versus Supervision.....	77
3.3.4.2	Coaching versus Mentoring.....	79
3.3.4.3	Coaching versus Sparring.....	80

	3.3.4.4 Coaching versus Psychotherapie.....	81
3.4	Die Eignung von Coaching als Integrationsinstrument bei M&A- Transaktionen.....	83
	3.4.1 <i>Eignung von Coaching nach Ansatzpunkten bei M&amp;A- Transaktionen.....</i>	55
	3.4.1.1 Gestaltung strategischer Gesichtspunkte durch Coaching bei M&A-Transaktionen.....	85
	3.4.1.2 Bearbeitung organisationaler Paralyse der Human Resources.....	92
	3.4.1.3 Begleitung des unternehmerischen Akkulturationsprozesses.	102
	3.4.2 <i>Beitrag einzelner Funktionen von Coaching.....</i>	105
	3.4.2.1 Coaching als Beratungsansatz.....	105
	3.4.2.2 Coaching als Führungsansatz.....	110
	3.4.2.3 Neuere Entwicklungen des Coaching-Verständnisses.....	114
	3.4.3 <i>Beitrag nach der inhaltlichen Ausrichtung des Coaching.....</i>	115
	3.4.3.1 Coaching als Defizitansatz.....	115
	3.4.3.2 Coaching als Präventivansatz.....	118
	3.4.3.3 Coaching als Potenzialansatz.....	120
	3.4.4 <i>Beitrag von Coaching nach der organisationalen Stellung und Herkunft des Coaches.....</i>	122
	3.4.4.1 Organisationsexternes Coaching.....	123
	3.4.4.2 Organisationsinternes Coaching durch Stäbe.....	126
	3.4.4.3 Selbst-Coaching.....	129
	3.4.5 <i>Beitrag von Coaching nach der organisationalen Stellung und Herkunft des Coachees.....</i>	131
	3.4.5.1 Coaching der Führungskraft.....	131
	3.4.5.2 Coaching von Mitarbeitern.....	135
	3.4.6 <i>Beitrag einzelner Coaching Settings.....</i>	138
	3.4.6.1 Einzel-Coaching.....	138
	3.4.6.2 Gruppen-Coaching.....	141
	3.4.6.3 System-/Team-Coaching.....	144
	3.4.6.4 Projekt-Coaching.....	146

3.4.7	<i>Beitrag und Eignung von Coaching-Mischformen bei M&amp;A- Transaktionen.....</i>	<i>149</i>
3.5	Coaching als integrativer Bestandteil des Personalmanagements bei M&A.....	153
3.5.1	<i>Identifikation von Coaching als Instrument des Personalmanagements bei M&amp;A.....</i>	<i>154</i>
3.5.2	<i>Stellung des Coaching im Personalmanagement bei M&amp;A.....</i>	<i>158</i>
3.5.2.1	Personalmanagementfelder.....	159
3.5.2.2	Querschnittsfunktionen des Personalmanagements.....	160
3.5.2.3	Personalmanagementebenen.....	162
3.6	Fazit Kapitel 3.....	164
4.	Voraussetzungen für die Implementierung von Coaching zur Bearbeitung Human Resources-spezifischer Auswirkungen bei M&A-Transaktionen.....	167
4.1	Personelle Voraussetzungen einer erfolgreichen Integrationsgestaltung durch Coaching.....	167
4.1.1	<i>Fachliche und methodische Fertigkeiten des Coaches.....</i>	<i>168</i>
4.1.2	<i>Kommunikative und soziale Kompetenz des Coaches.....</i>	<i>171</i>
4.1.3	<i>Persönliche Kompetenzen des Coaches.....</i>	<i>173</i>
4.1.4	<i>Besondere Anforderungen an den Coach bei organisationsinternem Coaching.....</i>	<i>174</i>
4.1.5	<i>Spezifische Anforderungen an organisationsexterne Coaches.....</i>	<i>176</i>
4.1.6	<i>Anforderungen an den Coachee.....</i>	<i>177</i>
4.2	Kulturelle Voraussetzungen.....	179
4.2.1	<i>Organisationskulturelle Implikationen.....</i>	<i>180</i>
4.2.2	<i>Managementkulturelle Determinanten.....</i>	<i>181</i>
4.3	Organisatorische Determinanten für die Implementierung des Coaching bei M&A.....	182
4.3.1	<i>Ermittlung und Erfüllung des individuellen und organisationalen Coaching-Bedarfs.....</i>	<i>182</i>
4.3.1.1	Ermittlung und Erfüllung des organisationalen Coaching- Bedarfs.....	185

4.3.1.2	Möglichkeiten der individuellen Ermittlung des Coaching-Bedarfs.....	186
4.3.2	<i>Strukturelle Voraussetzungen für die Durchführung von Coaching bei M&amp;A.....</i>	<i>188</i>
4.3.3	<i>Organisatorische Verankerung des Coaching der Human Resources.....</i>	<i>191</i>
4.4	Strategische Implikationen eines Coaching-Konzepts.....	193
5.	Fallstudie: DuPont Performance Coatings.....	196
5.1	Ausgangssituation.....	196
5.2	Ziele und Zielerreichung des Unternehmenszusammenschlusses.....	197
5.3	Integration der Human Resources als wesentlicher Bestandteil der Integrationsgestaltung.....	198
5.4	Problembereiche auf Seiten der Human Resources.....	199
5.5	Coaching als Lösungsansatz im Zuge der Integrationsgestaltung.....	199
5.5.1	<i>Der gewählte Coaching-Ansatz zur Integration der Human Resources.....</i>	<i>200</i>
5.5.2	<i>Herkunft der Coaches und Coachees.....</i>	<i>201</i>
5.5.3	<i>Organisatorische Umsetzung des Coaching.....</i>	<i>201</i>
5.6	Voraussetzungen für die Einführung des Coaching als Integrationsinstrument.....	202
5.7	Abschließende Beurteilung der Integrationsgestaltung durch Coaching.....	203
6.	Zusammenfassung und Ausblick.....	205