

Ein Jahr
Deutsche
Renten-
versicherung
Mitteldeutsch-
land – der
mühsame



Vor ca. einem Jahr erlebten wir einen für die Deutsche Rentenversicherung historischen Moment. Drei Träger hatten sich zusammengeschlossen. Mit der Fusion der Landesversicherungsanstalten (LVA) Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen entstand einer der bundesweit größten Regionalträger: die Deutsche Rentenversicherung Mitteldeutschland. Können wir von einer erfolgreichen Fusion reden?

DER ANSTOSS KAM VON DER POLITIK

Im Rahmen einer Tagung der ostdeutschen Landesversicherungsanstalten im November 2002 wurde über den bevorstehenden Wandel in der gesetzlichen Rentenversicherung diskutiert. Die Bundesregierung hatte in ihrer Koalitionsvereinbarung angekündigt, die Organisation der gesetzlichen Rentenversicherung zu reformieren. Der Zusammenschluss von LVAs sollte dabei zu den wesentlichen Elementen gehören. Wollte man diesen Prozess selbst mitgestalten, musste gehandelt werden. Die Vorstandsvorsitzenden der LVAs Sachsen, Sachsen-Anhalt und

und viel diskutiert. Auf gemeinsame Grundprinzipien konnte man sich dabei immer verständigen, das tat noch keinem weh. Jetzt wurde es aber konkret: Strukturen und Abläufe mussten vereinbart, Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Schnell wurde deutlich, wie unterschiedlich sich die drei LVAs entwickelt hatten, wie verschieden nicht nur die Strukturen, sondern auch die Unternehmenskulturen waren. Als Zielsetzung galt es, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, Kompromisse, mit denen wirklich jeder leben konnte. Was schon bei zwei Verhandlungspartnern nicht einfach ist, stellt bei drei Seiten schon eine besondere Herausforderung dar.

Nach zahlreichen Diskussionen im Geschäftsführer- und Vorstandsausschuss wurde im September 2003 das Rahmenkonzept durch die Vorstände der drei LVAs verabschiedet. Es beinhaltete neben einer Analyse der Ausgangssituation sowohl die Ziele, die man sich mit der Fusion stellte, als auch eine erste grobe Rahmenstruktur für das gemeinsame Haus. Auf dieser Grundlage begann zum 01.10.2003 die Projektarbeit.

S. 42

LVA



Prozess eines
Merger of
Equals. Von
Dr. Wolfgang Kohl
und Annett
Gräser

Thüringen beauftragten die Geschäftsführer, ein Eckpunktepapier für den Weg einer möglichen Fusion zu erarbeiten.

Mit der Verabschiedung dieser Eckpunkte durch die Vorstände der drei Häuser im März/April 2003 war dann festgeschrieben, dass die Fusion bis zum Ende der laufenden Wahlperiode der Selbstverwaltung im Jahr 2005 vollzogen sein sollte. Die Fusionsvorbereitung sollte im Rahmen einer „Arbeitsgemeinschaft (AG) LVA Mitteldeutschland“ erfolgen. Als Entscheidungsgremien wurden ein Vorstands- und ein Geschäftsführerausschuss gegründet, in denen jede LVA eine Stimme hatte. Es sollte ein Rahmenkonzept erarbeitet werden, das eine sinnvolle Struktur eines gemeinsamen Hauses und die notwendigen Schritte dahin aufzeigen sollte. Die Vertreterversammlungen der drei Häuser nahmen dieses Vorgehen im Juni/Juli 2003 zustimmend zur Kenntnis und fassten den jeweils notwendigen Grundsatzbeschluss, der die Bereitschaft zur Fusion signalisierte.

JETZT BEGANNEN DIE EIGENTLICHEN VERHANDLUNGEN

Die Erarbeitung des Rahmenkonzeptes stellte alle Beteiligten vor die erste große Herausforderung. Zwar hatte man auch bislang verhandelt

Entsprechend der im Rahmenkonzept enthaltenen Grobstruktur wurden Projektgruppen gebildet, die die jeweils zugeordneten Aufgabengebiete prozessorientiert gestalten sollten, so dass am Ende möglichst schnittstellenfreie Abläufe konzipiert waren, auf deren Grundlage die tatsächliche Struktur des künftigen Hauses entwickelt werden konnte.

ZUSAMMENARBEIT MIT „KONKURRENTEN“

Diese Projektarbeit brachte allen Beteiligten eine weitere große Herausforderung. Zunächst galt es, alle Projektgruppen zu besetzen und jeweils einen Projektleiter zu bestimmen. Zum ersten Mal trafen die Führungskräfte der drei Häuser, die bislang allein für ihr eigenes Aufgabengebiet verantwortlich waren, aufeinander, um aus ihren Bereichen einen zu machen. Sie sollten sich auf einheitliche Prozesse verständigen, obwohl es klar war, dass in diesem Prozess eigene Verfahrensweisen der letzten Jahre in Frage gestellt werden mussten. Hinzu kam, dass jeder wusste, dass künftig nur noch einer die Verantwortung für den Bereich haben konnte, dass man also mit der unmittelbaren Konkurrenz zusammenarbeiten sollte. Noch gab es keine Entscheidung zu künftigen

Verantwortlichkeiten, wodurch in vielen Projektgruppen eine nervlich höchst angespannte Situation entstand. Neben diesen Problemen, die sich vorwiegend auf der Beziehungsebene abspielten, gab es auch Schwierigkeiten auf der Sachebene. So war klar, dass das gemeinsame Haus weiter an verschiedenen Standorten tätig sein würde. Es gab aber noch keine Entscheidungen dazu, an welchem Standort welche Aufgaben angesiedelt sein sollten, wo der Sitz

Nicht immer war es den Projektgruppen gelungen, sich auf einen Vorschlag zu einigen. Vielfach war es auch nicht gelungen, sich im Vorfeld über Aufgabenzuordnungen zwischen den Projektgruppen zu einigen.

2003 die Diskussion in Selbstverwaltung und Geschäftsführung zu den nicht auf der Arbeitsebene zu entscheidenden Faktoren, und dies war die größte Herausforderung für alle Beteiligten. Natürlich reklamierte zunächst jeder den Sitz des Hauses für sich, natürlich hätte jede Region gern den Vorsitz im Vorstand gestellt und natürlich wollte jede Region auch gewichtig in der Geschäftsführung vertreten sein. Ebenso wurde darüber diskutiert, ob die Selbstverwaltungsgremien künftig paritätisch durch Vertreter der drei Regionen besetzt sein sollten oder nicht vielmehr im Verhältnis der Größe der bisherigen Häuser zueinander. Auch die regionale Stellenverteilung musste geregelt werden, wenn man die bisherigen Hauptverwaltungen als Standorte erhalten wollte. Die Verhandlungspositionen verhärteten sich immer mehr. Die Sitzungen des Vorstandsausschusses waren immer wieder von zahlreichen Unterbrechungen geprägt. Man hatte sich zwar darauf verständigt, die Knackpunkte im Rahmen einer Paketlösung zu entscheiden. Doch bei der Lösungsfindung waren nicht nur die Interessen der einzelnen Regionen maßgebend, es

Natürlich reklamierte zunächst jeder den Sitz des Hauses für sich, natürlich hätte jede Region gern den Vorsitz im Vorstand gestellt und natürlich wollte jede Region auch gewichtig in der Geschäftsführung vertreten sein.



**Deutsche
Rentenversicherung**
Mitteldeutschland

des Hauses sein und welche Änderungen es bei den Stellen geben würde. Trotzdem gelang es, die Projektarbeit zum 30.06.2004 mit der Präsentation der Ergebnisse abzuschließen. Nicht immer war es den Projektgruppen gelungen, sich auf einen Vorschlag zu einigen. Vielfach war es auch nicht gelungen, sich im Vorfeld über Aufgabenzuordnungen zwischen den Projektgruppen zu einigen. Aufgrund der ungewissen Situation wollte jeder so viele Aufgaben wie möglich in seinem Aufgabengebiet halten, keine Kompetenzen abgeben. Wäre der Fusionsprozess optimal gelaufen, hätte der Geschäftsführerausschuss die in den Konzepten der Projektgruppen offenen Fragen diskutieren und entscheiden, aufgrund der konzipierten Prozesse die Struktur des Hauses und die Verantwortlichkeiten festlegen und diese dann mit der Umsetzung der Konzepte beauftragen müssen. Aber wann läuft ein Prozess schon optimal? Für mögliche Entscheidungen der Geschäftsführer fehlten nach wie vor einige Eckpunkte.

WER BEKOMMT WAS?

Nachdem die Vorstände das Rahmenkonzept bestätigt und die Projektgruppen ihre Arbeit aufgenommen hatten, begann im Oktober

galt auch, einen Kompromiss zwischen den Arbeitgebervertretern und den Vertretern der Versichertenseite in der Selbstverwaltung zu erzielen. Diese Verhandlungen dauerten mehr als ein Jahr an.

DER DURCHBRUCH GELINGT

Im Dezember 2004, als die Fusion schon zu scheitern drohte, gelang endlich der Durchbruch. Der Vorstandsausschuss unterzeichnete den Fusionsvertrag. Doch damit war das Ziel noch nicht erreicht. Jetzt musste der gefundene Kompromiss den Vorständen und Vertreterversammlungen der drei Häuser zur Bestätigung vorgelegt werden. Auch hier wurde nochmals diskutiert, aber im März 2005 wurde dem Vertrag von allen Seiten zugestimmt, die Vertreterversammlungen fassten den jeweiligen Vereinigungsbeschluss.

Nach fast einem Jahr Pause begann im Mai 2005 auch wieder die Projektarbeit. Ziel konnte es nicht mehr sein, idealtypische Prozesse zu konzipieren und umzusetzen. Bis zum geplanten Fusionszeitpunkt am 01.10.2005 waren nur noch fünf Monate Zeit. Im Rahmen der Diskussionen zur Paketlösung war auch ein Organigramm entstanden und festgelegt worden, aus welcher Region die Leitung der vorgese-

Für jeden Bereich wurde ein „Errichtungsverantwortlicher“ benannt, der für die Herstellung der Arbeitsfähigkeit des Bereiches zum Fusionszeitpunkt verantwortlich war.

henen Bereiche erfolgen sollte. Für jeden Bereich wurde ein „Errichtungsverantwortlicher“ benannt, der für die Herstellung der Arbeitsfähigkeit des Bereiches zum Fusionszeitpunkt verantwortlich war. Es mussten eine Bereichsstruktur erstellt, Mitarbeiter zugeordnet, die Aufgabenverteilung auf die Regionen und auf die Mitarbeiter dargestellt werden. Zu diesem Zweck leitete jeder Errichtungsverantwortliche ein Projekt, die Ergebnisse wurden den Geschäftsführern Ende August 2005 präsentiert. Diese Präsentationstagung wurde durch das Konzept-Team begleitet, dessen Methoden es ermöglichten, in der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit die Transparenz der Gesamtstruktur sowie das gegenseitige Wissen über Bereichsstrukturen und -abläufe zu schaffen und den notwendigen Entscheidungsbedarf aufzuzeigen.

Im Übrigen beschränkte sich die Unterstützung durch Externe im gesamten Fusionsprozess lediglich auf die Moderation derartiger Führungskräfte tagungen. Eine inhaltliche Begleitung durch externe Berater erfolgte nicht.

S. 44

DIE ROLLE DER POLITIK

Mit den Beschlüssen der Selbstverwaltungsgremien war die Fusion aber noch nicht gesichert. Zwischenzeitlich hatte der Gesetzgeber ein Fusionsgesetz verabschiedet, das die Voraussetzungen regelte, unter denen Rentenversicherungsträger fusionieren konnten. Nachdem die Vertreterversammlungen der drei LVAs den Fusionsvertrag bestätigt und die Vereinigungsbeschlüsse gefasst hatten, wurde entsprechend der gesetzlichen Regelung die Genehmigung bei den dafür zuständigen Sozialministerien beantragt. Nun begannen die politischen Verhandlungen. Von der Frage des Sitzes des neuen Trägers war z. B. abhängig, welches Land künftig die Aufsicht über diesen führen würde. Außerdem war davon auszugehen, dass ein Sitz perspektivisch immer eine gewisse Sogwirkung ausüben würde, was Aufgaben und Stellen betrifft. Aus Arbeitsmarktgesichtspunkten wollte aber jedes Land die Arbeitsplätze der jeweiligen Region erhalten.

Um diesen Vorstellungen Rechnung zu tragen und die Fusion nicht doch noch so kurz vor dem Ziel wieder aus dem Auge zu verlieren, waren verschiedene Präzisierungen des Fusionsvertrages erforderlich. Der notwendigen erneuten Beschlussfassung durch die Selbstverwaltungsgremien der Häuser gingen zahlreiche Abstimmungsrunden unter und mit

den drei Aufsichtsbehörden, aber auch im Vorstandsausschuss voraus, galt es doch, den mühsam gefundenen Kompromiss aus weiteren politischen Erwägungen nochmals zu ändern. Ende August 2005 erteilten die obersten Landesbehörden dann die Genehmigung. Am 30.09.2005 konstituierten sich die Selbstverwaltungsgremien der Deutschen Rentenversicherung Mitteldeutschland. Durch die Projektarbeit war es gelungen, die Arbeitsfähigkeit des neuen Trägers ab dem Fusionszeitpunkt sicherzustellen. Die Versicherten und Rentner haben kaum etwas von dieser Situation bemerkt, alle Renten wurden weiterhin pünktlich gezahlt, der Service konnte die ganze Zeit über aufrechterhalten werden.

AUSBLICK

Der Fusionsprozess ist noch nicht beendet. Auch wenn es jetzt auf dem Papier die Deutsche Rentenversicherung Mitteldeutschland gibt, so ist dies noch lange kein einheitliches Haus. Nach wie vor sind die in den letzten Jahren in den Regionen entstandenen unterschiedlichen Arbeits- und Denkweisen zu spüren. Eine der Hauptaufgaben besteht jetzt darin, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln und zum Leben zu erwecken. Außerdem müssen weiter die beschlossenen Ziele verfolgt werden. Diese verdeutlichen, dass

Die Versicherten und Rentner haben kaum etwas von dieser Situation bemerkt, alle Renten wurden weiterhin pünktlich gezahlt und der Service konnte aufrechterhalten werden.

die Fusion neben der politischen Stärkung der mitteldeutschen Region in der gesamten Deutschen Rentenversicherung vor allem deshalb vereinbart wurde, um durch die Zusammenführung der Aufgaben der Stabs- und Querschnittsbereiche, aber auch durch eine Harmonisierung der Prozesse in den Leistungsbereichen Synergiepotenziale zu nutzen, die zu wesentlichen Kosteneinsparungen führen werden. Angesichts einer stärker werdenden betriebswirtschaftlichen Orientierung innerhalb der Deutschen Rentenversicherung wird das Gewicht eines Trägers zunehmend auch von seinem wirtschaftlichen Abschneiden im Benchmarking abhängen.

Wir haben bis hierher einen beachtlichen Prozess durchlaufen, mit vielen Höhen und Tiefen, haben Fehler gemacht, Rückschläge erlebt, aber auch einzelne Erfolge feiern können. Ob die Fusion tatsächlich eine erfolgreiche Fusion wird, wird die Zukunft zeigen, nämlich dann, wenn wir uns unseren Zielen stellen und sehen, inwiefern wir sie erreicht haben.



Dr. Wolfgang Kohl
Vorsitzender der
Geschäftsführung
Deutsche Rentenversicherung
Mitteldeutschland



Annett Gräser
Referentin des Vorsitzenden der
Geschäftsführung