

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 <i>Einordnung anwendungsorientierter Forschung</i>	4
1.3.2 <i>Implikationen angewandter Forschung</i>	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 <i>Ökonomische Zielsetzungen</i>	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 <i>Persönliche Zielsetzungen</i>	31
2.1.3 <i>Integrationserfolg als Meßproblem</i>	32
2.2 Idealtypische Phasen einer M&A-Transaktion	33
2.2.1 <i>Vorplanungsphase</i>	34
2.2.2 <i>Akquisitionsphase</i>	35
2.2.3 <i>Integrationsphase</i>	36
2.3 Auswirkungen von M&A Transaktionen auf die Human Resources	38
2.3.1 <i>Human Resources als Wettbewerbsvorteil bei M&A-Transaktionen</i>	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&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&A- Transaktionen</i>	<i>85</i>
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>	<i>105</i>
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>	<i>115</i>
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>	<i>122</i>
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>	<i>131</i>
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>	<i>138</i>
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&A-Transaktionen</i>	149
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&A</i>	154
3.5.2	<i>Stellung des Coaching im Personalmanagement bei M&A</i>	158
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>	168
4.1.2	<i>Kommunikative und soziale Kompetenz des Coaches</i>	171
4.1.3	<i>Persönliche Kompetenzen des Coaches</i>	173
4.1.4	<i>Besondere Anforderungen an den Coach bei organisationsinternem Coaching</i>	174
4.1.5	<i>Spezifische Anforderungen an organisationsexterne Coaches</i>	176
4.1.6	<i>Anforderungen an den Coachee</i>	177
4.2	Kulturelle Voraussetzungen	179
4.2.1	<i>Organisationskulturelle Implikationen</i>	180
4.2.2	<i>Managementkulturelle Determinanten</i>	181
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>	182
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	Strukturelle Voraussetzungen für die Durchführung von Coaching bei M&A	188
4.3.3	Organisatorische Verankerung des Coaching der Human Resources	191
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	Problemgebiete auf Seiten der Human Resources	199
5.5	Coaching als Lösungsansatz im Zuge der Integrationsgestaltung	199
5.5.1	Der gewählte Coaching-Ansatz zur Integration der Human Resources	200
5.5.2	Herkunft der Coaches und Coachees	201
5.5.3	Organisatorische Umsetzung des Coaching	201
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

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Misserfolgsverständnis empirischer Studien	2
Abbildung 2: Wissenschaftssystematik nach Ulrich/Hill.....	5
Abbildung 3: Einordnung anwendungsorientierter Forschung	6
Abbildung 4: Problemlösungsprozess wissenschaftlicher Forschung	8
Abbildung 5: Grafische Darstellung des Forschungsvorgehens	15
Abbildung 6: Übersicht über Formen von M&A-Transaktionen.....	18
Abbildung 7: Ziele von M&A-Transaktionen.....	24
Abbildung 8: Ausgewählte Bewertungsmaßstäbe für den Erfolg von M&A	25
Abbildung 9: Ökonomische Motive von M&A-Transaktionen	30
Abbildung 10: Ausgewählte Phasenmodelle von M&A-Transaktionen.....	33
Abbildung 11: Idealtypische Phasen von M&A-Transaktionen	34
Abbildung 12: Problemfelder des Integrationsprozesses	41
Abbildung 13: Bezugsrahmen mitarbeiterbezogener Problembereiche bei M&A	46
Abbildung 14: Organisation als Organisationsgestaltung.....	48
Abbildung 15: Mögliche Formen von Veränderungswiderständen	50
Abbildung 16: Ausgesuchte Integrationsansätze	52
Abbildung 17: Barrieren des Verlehmens.....	57
Abbildung 18: Mögliche Ergebnisse des Akkulturationsprozesses	60
Abbildung 19: Systematisierung ausgewählter klassischer Integrationsmaßnahmen.....	68
Abbildung 20: Entwicklungsstufen des Coaching	72
Abbildung 21: Einflüsse auf Coaching	74
Abbildung 22: Abgrenzung von Coaching und Mentoring.....	80
Abbildung 23: Coaching im Spannungsfeld zwischen Fachberatung und Therapie	83
Abbildung 24: Beurteilung ausgesuchter idealtypischer Integrationsinstrumente.....	84
Abbildung 25: Gefühlslage der Organisationsmitglieder bei M&A	94
Abbildung 26: Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft im M&A-Prozess	100
Abbildung 27: Interdependenz der Komponenten des Wandels bei M&A	101
Abbildung 28: Hauptformen internen und externen Coaching	123
Abbildung 29: Ausgewählte Coaching-Settings und -Varianten	150
Abbildung 30: Eignung verschiedener Coaching-Ansätze zur Integrationsgestaltung.....	151

Abbildung 31: Verständnis des Personalmanagements bei M&A-Transaktionen..... 154

Abbildung 32: Einordnung von Coaching in das Personalmanagement bei M&A 164

Abbildung 33: Dimensionen der Entwicklungsplanung und Umsetzung von Coaching..... 184

Abbildung 34: Einordnung des individuellen Qualifikationspotenzials 187