

Integration ist bei Reanovo ein Lernprozess

von Janina Stadel



Bei einem Patenprogramm lernen neue und alte Reanovo-Mitarbeiter voneinander. Quelle: stock.adobe.com, Urheber: Marcos

Zahlreiche Verwalter- und Maklerunternehmen standen bei Reanovo in den vergangenen Jahren auf der Einkaufsliste. Für die Integration der übernommenen Mitarbeiter nimmt sich das Unternehmen inzwischen viel Zeit und erhält den Hinzugekommenen Strukturen, die sich bewährt haben. Checklisten, gemeinsame neue Räume und alte Schreibtische gehören zum Konzept.

„Als ich im Oktober 2020 angefangen habe, bei Reanovo zu arbeiten, hatte das Unternehmen rund 500 Mitarbeiter. Innerhalb weniger Jahre ist diese Zahl auf circa 1.300 gewachsen“, fasst Tom Goerke, Head of Human Resources (HR), die Entwicklung des Immobilienserviceunternehmens zusammen. Hauptgrund für die große Zunahme an Mitarbeitern ist das starke anorganische Wachstum, das der ehemalige deutsche Ableger des französischen Dienstleistungskonzerns Foncia in den vergangenen zwei Jahren durch Ankäufe von Unternehmen erlebte.

Wie diese in den bestehenden Konzern aufgenommen werden können, musste Reanovo erst lernen, sagt Goerke. „Vor allem mussten wir im letzten Jahr erkennen, dass eine schnelle Integration nicht der beste Weg ist“, fasst er zusammen und erklärt, dass eine Übernahme nur erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeiter mitziehen und sich mit der neuen Konzernzugehörigkeit identifizieren können. „Wir kaufen keine Gebäude oder Schreibtische an. Stattdessen sind wir ein People-Business“, sagt Goerke und betont, dass dieser Leitgedanke auch das Mantra von Worna Zohari sei, mit dessen Einstieg in das Unternehmen als CEO im Juni 2020 das Wachstum erst richtig Fahrt aufnahm.

Vor allem kleine und ehemals familiengeführte Verwalterunternehmen und Maklerhäuser wurden in letzten beiden Jahren Teil des Konzerns. Unter anderem kaufte Reanovo Paul Immobilien, Sorgertec, Bender Hausverwaltung, Vegis, Präzisa, die R&M-Gruppe, BIG Hausverwaltung und Haferkamp Immobilien auf. Mit dem Verwalter Optima vergrößerte sich Reanovo Anfang des Jahres auf einen Schlag um 400 Mitarbeiter. Die jüngste Übernahme im August brachte 20 zusätzliche Mitarbeiter von der Sopp & Teipen Verwaltungsgesellschaft und der Sopp & Teipen Gebäudeservice Gesellschaft.

Bis zur vollständigen Integration einer Firma in den Konzern lasse sich Reanovo inzwischen mehr Zeit als noch zu Beginn des Wachstums. „Wenn familiär geführte Unternehmen plötzlich Teil eines Konzerns werden, ist es wichtig den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie Teil von etwas Neuem werden“, erklärt Goerke und fügt hinzu: „Das geht nicht auf einen Schlag.“ Zwar habe der Konzern inzwischen Methoden gefunden, die den Mitarbeitern den Übergang erleichtern sollen, jedoch spricht Goerke noch immer von einem „ewigen Lernprozess“ für den Konzern, weil jeder neue Mitarbeiter seine eigenen Gewohnheiten und seine eigenen Vorstellungen mit ins Unternehmen bringe.

Bei einigen Übernahmen habe Reanovo festgestellt, dass Mitarbeiter oft ganz andere Bedenken haben als die Verantwortlichen im Übernahme-Unternehmen. „Eine bestehende Firmenkultur kann man nicht auflösen, stattdessen muss sie mit der von Reanovo verzahnt werden.“ Damit das gelingt, gehe das Unternehmen inzwischen schrittweise vor. „Man muss ganz viel zuhören, aber auch erklären, dass den Mitarbeitern nichts weggenommen wird“, sagt Goerke und bezieht sich damit zum einen auf ausgemachte Benefits des ursprünglichen Arbeitgebers, zum anderen aber auch auf ihre Stellung innerhalb eines Teams und auf der Karriereleiter sowie auf Gepflogenheiten unter Kollegen, die sich über Jahre etabliert haben.

Noch bevor die Briefköpfe letztendlich ausgetauscht und die bestehende Kunden über die neue Zugehörigkeit informiert werden, sei es Reanovo wichtig, die Mitarbeiter und ihr Know-how zu verzahnen. „Wenn wir einheitliche Strukturen wollen, dann müssen wir prüfen, welche die besten sind“, sagt Goerke. „Da konnten wir in der Vergangenheit viel von neuen Mitarbeitern lernen. Sei es, was die internen Strukturen angeht, oder auch eine IT, die sich bewährt hat. Wir müssen uns alle Vorgänge anschauen, sie mit den bestehenden vergleichen und schauen, wer von wem etwas lernen kann.“ Das geschehe dann zum Beispiel über ein Patensystem, bei dem Mitarbeiter voneinander lernen. Dafür hat Reanovo eine Checkliste für die Einarbeitung erstellt, die nach jeder Integration sowohl durch die bestehenden als auch durch die neuen Mitarbeiter beurteilt wird. Sie beinhaltet praktische Informationen zu Themen wie Raumeinteilungen, aber auch zur Unternehmenskultur und Ansprechpartnern.

Manchmal hängt es auch am alten Schreibtisch

Ziel sei es zwar, einheitliche Arbeitsabläufe zu schaffen, doch bekannte Strukturen dürfen den neuen Mitarbeitern nicht genommen werden. „Da geht es manchmal um ein Möbelstück wie einen Schreibtisch, an den man sich über Jahre gewöhnt hat“, nennt Goerke ein Beispiel. Wenn jedoch Arbeitsstrukturen nach dem Vorbild der Neuen im ganzen Konzern übernommen werden, seien Mitarbeiter stolz darauf, dass ihre Ideen vom gesamten Unternehmen adaptiert werden.

Um die Vorteile eines großen Konzerns von Anfang an zu zeigen, wurde die interne Marke Reanovo Cares eingeführt. „Dort laufen alle Fragen rund um die Mitarbeiterzufriedenheit und alles, was mit Wohlfühlen am Arbeitsplatz zu tun hat, zusammen“, erklärt Goerke das Konzept und nennt Familienthemen, Work-Life-Balance, Gesundheits- und betriebliche Altersvorsorge als Beispiele. Das Programm greife bei Übernahmen sofort. „Ebenso führen wir einige Strukturen, etwa was Dienstwagenregelungen oder Corona-Vorschriften betrifft, von Anfang an ein.“ In einem nächsten Schritt nehme der Konzern den neuen Mitarbeitern das Recruiting und die Gehaltsabrechnungen ab. „Wenn der neue Name auf der Gehaltsabrechnung steht, zeigt das, dass sich etwas verändert, ohne dass es wehtut.“

Geschäftsführertitel gehen schon mal verloren

Dabei verändere sich für einige auch der Jobtitel. „Gerade wenn wir kleinere Firmen übernehmen, verlieren Mitarbeiter schnell ihren Geschäftsführertitel. Dass in einem großen Konzern aber ein Abteilungsleiter mitunter sogar mehr Verantwortung trägt, muss erst kommuniziert werden.“

Die Hierarchien innerhalb von Reanovo haben sich laut dem Head of HR durch das Wachstum verbreitert. „Wir konnten den Großteil der Führungspositionen intern besetzen.“ In der Zukunft soll

neben einer Führungsebene auch eine Fachebene eingeführt werden. „Gerade bei Mitarbeitern aus kleinen Unternehmen eröffnet die Arbeit für einen Konzern neue Karrieremöglichkeiten, weil die Aufgaben und die Positionen vielfältiger sind. Das wollen wir fördern und jeden ermuntern, Potenziale zu erkennen und auszubauen. Schließlich sind Fachkräfte rar in der Branche.“

Das lobt auch ein Mitarbeiter in einer Bewertung auf der Plattform Kununu. Dort empfehlen derzeit 67% der Mitarbeiter Reanovo als Arbeitgeber weiter. Ältere Einträge zu Niederlassungen, die noch unter dem Namen Foncia geschrieben wurden, kamen auf deutlich geringere Werte. Am Standort Frankfurt lag die Bewertung sogar knapp unter 20%. Dabei sind die Umstrukturierungen den Mitarbeitern nicht entgangen. „Die vergangenen zwölf Monate waren turbulent und einige Kollegen haben das Unternehmen verlassen“, berichtet ein Hausverwalter aus München in diesem Sommer und lenkt ein: „Das hat das jetzige Team aber umso mehr zusammengeschweißt.“ Er berichtet von Unterstützung von Unternehmensseite, weil neue Kollegen „in Ruhe eingelernt“ werden. Ein Verwalter aus München lobt die Zusammenarbeit zwischen den Standorten, die sich seit dem Wachstum intensiviert habe, und ein Kollege aus Frankfurt erklärte einige Wochen zuvor, sich über die Unternehmensziele durch seine Vorgesetzten gut informiert zu fühlen und „klar kommunizierte Visionen“ zu schätzen.

Neben der stärkeren Verknüpfung der Standorte sieht Reanovo das Wachstum auch als Grundlage für engere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern. In Berlin soll das in den kommenden Monaten durch neue gemeinsame Büros möglich werden. „Wir haben uns bewusst dagegen entschieden, den jetzigen Standort zu vergrößern“, berichtet Goerke. Der Grund: „Wenn neue Mitarbeiter in das bestehende Gebäude einziehen, werden sie sich immer wie Gäste fühlen. Stattdessen wollen wir neue Büros für alle 200 Mitarbeiter in Berlin schaffen, die sie von Anfang an gemeinsam beziehen“, erklärt er. Bei einer Baustellentour im September sollen sie alle zusammenkommen. „Und dann kann auch frei diskutiert werden, wer mit welchem Kollegen in ein gemeinsames Büro ziehen will. Ob dann alte Schreibtischnachbarschaften bestehen bleiben, weil man sich kennt und sich gut ergänzt, oder ob ganz neue Kombinationen entstehen. Dafür sind wir genauso offen.“