

Fusionen erfolgreich gestalten

Sobald zwei Unternehmen sich verbünden, steht dafür oft auch der Wunsch Pate, durch eine Kostensenkung höhere Erträge zu erzielen.

Daher sind die Gefühle der Top-Entscheider zwiespältig, wenn sie den Mitarbeitern die Fusion mitteilen - nicht selten geht damit ein Stellenabbau einher. Großen Wert legt das Management darauf, positive Effekte der Fusion zu betonen. Umso ernüchternder ist oft der Alltag nach Verkündung der Fusion. Häufig unterschätzen die Verantwortlichen die Tücken des Integrationsprozesses auf kultureller Ebene. Denn die Kultur einer Organisation lässt sich nur begrenzt mit Organigrammen und Diagrammen erfassen und auch nur bedingt am „Reißbrett“ planen.

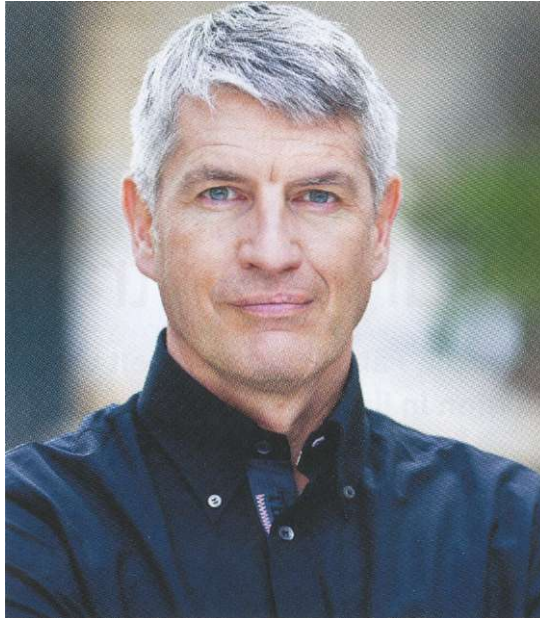
Fusionen lösen bei den Mitarbeitern stets Unsicherheiten und Ängste aus - unter anderem, weil es bei ihnen neben Gewinnern auch Verlierer gibt, zumindest Personen und Bereiche, die sich als solche empfinden. Diese meist diffusen Ängste müssen aufgefangen werden, weil sie sich sonst zu Widerständen verdichten.

Angst vor Arbeitsplatz-Verlust, vor neuen Aufgaben, vor dem Verlust wichtiger persönlicher Beziehungen (z.B. aufgrund einer Versetzung), einem Verlust an Einfluss, Sozialprestige und vor geringeren Entwicklungs-/Karriere-Chancen können zu Widerständen führen. Diese Ängste werden umso größer, je länger die Mitarbeiter nicht wissen: Was kommt auf mich zu? Daher sollten die Verantwortlichen auf diese Fragen so schnell wie möglich Antwort geben. Sonst brodelt die Gerücheküche, und der Umbruch erscheint für die Mitarbeiter in einem stets negativeren Licht.

Ausreichend informieren

Oftmals werden Mitarbeiter zu spät integriert, auch fehlerhaft und ungenügend informiert. Zahlreiche Top-Executives sind davon überzeugt, Mitarbeiter erst dann informieren, wenn alles fest steht, um entstehende Unsicherheit zu vermeiden. Diverse Entscheidungen haben in Fusionsprozessen jedoch vorläufigen Charakter - weil nicht alle Einflussfaktoren und Wechselwirkungen präzise erfasst werden können. Zudem führt

die Angst davor, falsch zu informieren, nicht selten dazu, dass die Betroffenen nahezu keine offizielle Information erhalten. Dieses Vakuum nährt Gerüchte, die wiederum Ängste



Dr. Georg Kraus ist Inhaber einer Unternehmensberatung in Bruchsal (Baden-Württemberg).

FOTO: DR. KRAUS & PARTNER

schüren. Deshalb sollte ein Kommunikationskonzept erstellt werden, um Verständnis für die Notwendigkeit der Fusion zu schaffen, Vertrauen für die damit verbundenen Entscheidungen aufzubauen, Akzeptanz bei den Mitarbeitern (und Geschäftspartnern) sowie Motivation für die einzelnen Schritte erzeugen und eine Basis für die Identifikation mit der neuen Organisation zu schaffen.

Persönliche Trauer akzeptieren

Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte und Kultur. Während der Fusionierung entbrennt meist ein Kampf um das neue Leitbild. Ihn gewinnt bei fehlender Steuerung die besser positionierte Organisation, selbst wenn eine „Hochzeit unter Gleichen“ verkündet wird. Dadurch werden Ressentiments der Mitarbeiter der „unterlegenen“ Organisation verstärkt. Daher sollte vorab analysiert werden, welche Elemente in den Kulturen beider Organisationen die Zielerreichung fördern und in die neue Kultur einfließen sollten.

Besonders in Unternehmen mit einer langen Historie sind die Mitarbeiter oft stolz auf „ihr Unternehmen“. Bei einer Fusion bricht nicht selten ein Teil dieser Identität weg. Vielen altgedienten Mitarbeitern fällt es schwer, sich von bisherigen Ritualen und Gepflogenheiten zu verabschieden, und sie verfallen in Trauer. Zeitweiliges lethargisches und manchmal sogar aggressives Verhalten im Berufsleben wird häufig nicht als Ausdruck von Trauer interpretiert und respektiert.

Vorhandene Energien kanalisieren

Meistens leben die Mitarbeiter in der Transferphase in einem Schwebestadium: Wie geht es weiter? Was wird aus mir? Solche Fragen bewegen sie hierbei. Einige Mitarbeiter machen ausschließlich „Dienst nach Vorschrift“, folgen nur noch bedingt den Anweisungen der Vorgesetzten. Andere Mitarbeiter wollen überall mitmischen, um positiv aufzufallen; nicht die Qualität der Arbeit, sondern die „Show nach oben“ zählt.

Deshalb ist es wichtig, dass die Manager den Führungskräften und Mitarbeitern in der Transferphase eine Orientierung bieten, damit diese wissen, wie sie sich verhalten sollen. Ansonsten wird viel Energie wirkungslos verpuffen.

Generell gilt: Eine gelungene Integration gibt es nicht zum Nulltarif. In den Monaten und Jahren nach Verkündung einer Fusion müssen die Verantwortlichen viel Energie investieren. Zudem sollte der Prozess professionell gesteuert werden - auch um zu garantieren, dass bei (Folge-) Entscheidungen die Aspekte „Strategie“, „Struktur“ und „Kultur“ beachtet werden: Welche Visionen und Ziele haben wir? Welche Prozesse und Strukturen benötigen wir dafür? Was für Mitarbeiter möchten wir haben? Welche (Unternehmens- und Führungs-) Kultur brauchen wir hierfür?

DR. GEORG KRAUS

Informationen:
www.kraus-und-partner.de