

rationell reinigen

GEBÄUDEDIENSTE

Teppichreinigung

Praktisches und
theoretisches
Wissen gefragt

Betriebsführung

Telefon als Marke-
tinginstrument
nutzen

B3148

11

November
2006

Catering

Future-Foods -
Neue Trends in der
Esskultur und die
Auswirkungen

Krankenhäuser

Praktische
Beispiele für
Reinigung und
Logistik

Fachorgan des Bundesinnungsverbandes des Gebäudereiniger-Handwerks

www.rationell-reinigen.de

meiko[®]
PROFESSIONAL CLEANING 

Für jeden
Job
den richtigen
Mopp

meiko Textil GmbH • D-45178 Konradsreuth
Tel. 0 92 92/55-0 • Fax 0 92 92/5 51 55 • info@meiko-textil.de • www.meiko-textil.de

Wenn aus zwei eins wird

Tückische Integration

Wenn zwei Unternehmen fusionieren, prallen stets zwei Kulturen aufeinander. Diese lassen sich schwerer als Prozesse und Strukturen harmonisieren. Zumal die Verantwortlichen oft übersehen: Auch in den Prozessen und Strukturen eines Unternehmens spiegelt sich dessen Kultur wider.

Von Dr. Georg Kraus.

Ein Highlight in der Karriere vieler Unternehmensführer. Stolz verkünden sie, dass ihr Unternehmen einen ehemaligen Wettbewerber übernehmen wird. Und prognostizieren zum Beispiel: „Durch die Übernahme steigt unser Marktanteil um 10 und unser Umsatz um 40 %. Dadurch eröffnen sich uns ganz neue Perspektiven.“

Um so ernüchternder ist oft der graue Alltag nach dem Verkünden der Übernahme oder Fusion. Denn häufig unterschätzen Unternehmensführer die Tücken des damit verbundenen Integrationsprozesses - speziell auf der kulturellen Ebene. Denn die Kultur eines Unternehmens lässt sich anders als dessen Strukturen und Prozesse nur begrenzt mit solchen Instrumenten wie Organigrammen und Ablaufdiagrammen erfassen. Ihre Entwicklung lässt sich auch nur bedingt am „Reißbrett“ planen. Deshalb verdrängen Manager oft ihre Bedeutung.

Unsicherheiten und Ängste ernst nehmen

Große Veränderungen lösen bei den Mitarbeitern stets Unsicherheiten und Ängste aus - unter anderem, weil es bei ihnen neben Gewinnern auch Verlierer gibt. Oder zumindest

Personen, die sich als solche empfinden. Diese meist diffusen Ängste und Befürchtungen müssen aufgefangen werden. Sonst verdichten sie sich zu Widerständen. Folgende Ängste können bei Fusionen zu Widerständen führen:

- O Angst vor Einkommenseinbußen.
- O Angst vor einem Arbeitsplatzverlust.
- O Angst vor neuen Aufgaben.
- O Angst vor dem Verlust wichtiger persönlicher Beziehungen (z. B. aufgrund einer Versetzung).
- O Angst vor einem Verlust an Sozialprestige.
- O Angst vor dem Verlust von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen.
- O Angst vor geringeren Entwicklungs-/Karrierechancen.

Und diese Ängste werden in der Regel umso größer, je länger die Mitarbeiter nicht wissen: Was kommt auf mich zu? Deshalb sollte das Management diese Fragen so schnell wie möglich beantworten. Sonst beginnt die Gerüchteküche zu brodeln und der Veränderungsprozess erscheint für die Mitarbeiter in einem stets negativen Licht, weshalb sich sogar Personen gegen ihn stellen, die faktisch zu den Gewinnern zählen. Eine Emnid-Umfrage

kommt zum Ergebnis, dass der Erfolg von Fusionen oft aus folgenden Gründen bedroht ist:

1. Die Mitarbeiter werden zu spät integriert: 87 %.
2. Die Mitarbeiter werden fehlerhaft und ungenügend informiert: 81 %.

Viele Manager sind überzeugt: Wir sollten die Mitarbeiter erst informieren, wenn alles „in trockenen Tüchern“ ist und ein für allemal feststeht - sonst erzeugen wir Unsicherheit. Fusionsprozesse lassen sich aber nicht im Voraus im Detail planen. Viele Entscheidungen haben einen vorläufigen Charakter - unter anderem, weil nicht alle Einflussfaktoren und Wechselwirkungen präzise erfasst werden können. Zudem betritt das Unternehmen oft Neuland. Es hat also noch keine oder wenig praktische Erfahrung mit Fusionen. Deshalb führt die Angst davor, falsch oder unvollständig zu informieren, oft dazu, dass die Betroffenen fast keine offizielle Information erhalten. Dieses Informationsvakuum nährt Gerüchte und Halbwahrheiten, die wiederum Ängste und Unsicherheiten schüren. Deshalb sollte im Vorfeld jeder Fusion ein Kommunikationskonzept erstellt werden - mit folgenden Zielen:

1. Verständnis für die Notwendigkeit der Fusion schaffen.
2. Vertrauen für die damit verbundenen Entscheidungen aufbauen.
3. Akzeptanz bei den Mitarbeitern erzeugen.
4. Motivation für die einzelnen Schritte erzeugen.
5. Basis für die Identifikation mit dem neuen Unternehmen schaffen.

Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte und Kultur. Fusionieren zwei Unternehmen, entbrennt meist eine Kampf um das neue Leitbild.

Diesen gewinnt, sofern dieser Prozess nicht gesteuert wird, in der Regel das übernehmende Unternehmen, selbst wenn offiziell eine „Hochzeit unter gleichen“ verkündet wird. Warum? Das übernehmende Unternehmen hat meist eine recht aggressive Kultur. Die Kultur des übernommenen Unternehmens hingegen ist eher von Partizipation geprägt. Deshalb dominiert der „Übernehmer“ zumeist das übernommene Unternehmen. Dies verstärkt die Ressentiments von dessen Mitarbeitern, was zu unnötigen Widerständen führt. Daher empfiehlt es sich, bei Fusionen eine Analyse durchzuführen, welche Elemente in den Kulturen der beiden Unternehmen die Zielerreichung fördern und deshalb in die neue Kultur einfließen sollten.

Beim Versuch, eine Unternehmenskultur zu verändern, spielt das obere Management eine Schlüsselrolle. Es muss die neue Kultur vorleben. Jeder Versuch, Kulturveränderungen ausschließlich über das mittlere Management herbeizuführen, scheitert. Unterschätzt werden darf auch nicht die Langwierigkeit von kulturellen Veränderungsprozessen. Sie dauern in der Regel mindestens drei Jahre.

Trauer akzeptieren und respektieren

Jedes größere Unternehmen investiert viel Zeit und Geld in den Aufbau einer Corporate Identity, also einer Firmenkultur. Die Mitarbeiter sollen stolz auf „ihr Unternehmen“ sein und sich mit ihm identifizieren. Bei einer Fusion bricht - speziell beim übernommenen Unternehmen - diese Identität weg. Vielen Mitarbeitern, insbesondere denen, die sich stark mit ihm identifizieren, fällt es

schwer, sich vom bisherigen Unternehmen mit all seinen Gewohnheiten, Ritualen und Gepflogenheiten zu verabschieden. Sie trauern.

Im Privatleben gehen wir selbstverständlich davon aus, dass ein „Abschiednehmen“ Zeit erfordert und kaum forciert werden kann. Im Unternehmenskontext existiert hierfür oft kein Verständnis. Ein vorübergehend lethargisches (und manchmal sogar aggressives) Verhalten wird oft nicht als Ausdruck von Trauer interpretiert und respektiert.

Menschen können zumeist erst wieder eine neue Bindung eingehen, wenn die alte „verdaut“ ist. Das gilt es beim Planen von Integrationsprozessen zu bedenken.

Bei Fusionen leben die Mitarbeiter bis zum Übergang in die neue Struktur oft in einem „Schwebezustand“. Wie geht es

weiter? Was wird aus mir? Gibt es meinen Job nachher noch? Solche Fragen bewegen sie. In dieser Situation zeigen Mitarbeiter oft folgende Verhaltensmuster:

O Winterschlaf: Sie identifizieren sich nicht mehr mit dem Unternehmen, machen nur noch Dienst nach Vorschrift, folgen nur noch bedingt den Anweisungen ihrer Vorgesetzten usw.

O Operative Hektik: Sie verfallen in Aktionismus. Es werden zahllose Projekte generiert. Die Mitarbeiter wollen überall mitmischen, um in einem guten Licht zu erscheinen. Nicht die Qualität der Arbeit, die „Show nach oben“ zählt.

Wichtig ist es deshalb, dass die Unternehmensführer den Führungskräften in ihrer Organisation und deren Mitarbeitern in der Übergangszeit eine Orientierung bieten, damit die-

se wissen, wie sie sich verhalten sollen. Ansonsten verpufft viel Energie wirkungslos.

Eine gewisse Überparteilichkeit wahren

Bei Fusionen werden oft in sehr kurzer Zeit folgenschwere Entscheidungen getroffen - unter anderem über IT-Systeme, Stellenbesetzungen, Markt- und Produktstrategien. Häufig setzt sich dabei nicht das bessere Konzept, sondern das Konzept des Übernehmers durch. Felder werden besetzt und Territorien neu verteilt, wobei auch Eigeninteressen eine große Rolle spielen. Deshalb sollten die Unternehmenslenker auf eine gewisse „Überparteilichkeit“ achten, damit insbesondere im übernommenen Unternehmen keine überflüssigen „Verlierer“ produziert werden, die den Prozess blockieren. Fusionen sind ein schwieriges Geschäft - unter

anderem, weil die eigentliche Arbeit erst nach Vertragsabschluss und dem Verkünden der Fusion beginnt. Unternehmensführer sollten sich bewusst sein: Eine gelungene Integration gibt es nicht zum Nulltarif. In den Monaten und Jahren nach dem Verkünden der Fusion muss das Unternehmen viel Energie in das Gestalten dieses Prozesses investieren. Zudem sollte dieser Prozess professionell gesteuert und durch externe Experten begleitet werden - unter anderem um sicherzustellen, dass bei den (Folge-)Entscheidungen stets die drei Aspekte „Strategie“, „Struktur“ und „Kultur“ beachtet werden, die sich wechselseitig beeinflussen.

• *Zum Autor:*

Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist Mitherausgeber des „Handbuchs Change-Management“.