

Claudio Ingendaay, Klaus Theopold

Die Fusion in den Köpfen

Wie man die mentale Fusion managt.

Fusionen sind im Wirtschaftsgeschehen heute fast schon Tagesgeschäft. Dabei ist die Bilanz keineswegs ermutigend. Je nachdem, welche Maßstäbe man anlegt, erweist sich nur die Hälfte der Fusionen als Erfolg. Dabei müsste bei so viel Anschauungsunterricht mittlerweile klar sein, was einen gelingenden Fusionsprozess ausmacht. Analysiert man misslungene Fusionen, ist sehr häufig von den „weichen Faktoren“ die Rede: Die Unternehmenskulturen hätten doch nicht so gut zusammengepasst; das Management der Fusionspartner habe sich in Dauerfehden zerschossen; bei dem einen Fusionspartner sei die Angst, bei dem anderen die Arroganz umgegangen.

Jede Fusion ist zunächst eine „materielle Fusion“: Es werden Prozesse, Strukturen, Teams, Zuständigkeiten usw. verändert. Während die materielle Fusion meistens sorgfältig organisiert wird, misslingt oft die „mentale Fusion“, d.h. die Integration der Beteiligten und betroffenen Menschen beider Fusionspartner in das neue Unternehmen. Was aber gehört zu einer „mental Fusion“? Wie gewinnt man Menschen, die sich mit dem bisherigen Unternehmen identifizieren, für ein neues Unternehmen? Das Management der „mental Fusion“ ist eine aktive, gesteuerte Einflussnahme auf Prozesse, die durch die materielle Fusion in Gang kommen (Vgl. Abb. 1).

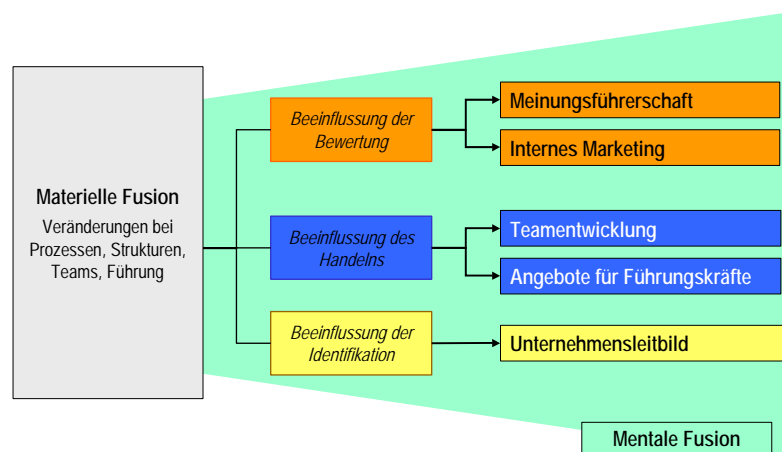


Abb. 1: Steuerungsfaktoren der „mental Fusion“

Es sind im Wesentlichen drei Einflussbereiche mit fünf Steuerungsfaktoren, deren Ausgestaltung über eine erfolgreiche „Fusion in den Köpfen“ entscheiden.

Beeinflussung der Bewertung

Was die Mitarbeiter über die Fusion denken und wie sie sie interpretieren, sollte durch

1.) Meinungsführerschaft und

2.) internes Marketing

beeinflusst werden.

Beeinflussung des Handelns

Wie die neuen Organisationseinheiten praktisch zurechtkommen und wie die Führungskräfte ihre Rolle als Multiplikatoren im Fusionsprozess meistern, kann durch

3.) Teamworkshops und

4.) Angebote für Führungskräfte

positiv gefördert werden.

Beeinflussung der Identifikation

Wie das neue Unternehmen wahrgenommen wird, wie leicht oder wie schwer der „Abschied“ vom Herkunftsunternehmen gelingt, kann durch ein

5.) Unternehmensleitbild

positiv gesteuert werden.

1. Die Meinungsführerschaft behalten

Sobald in einem Unternehmen bekannt wird, dass es (möglicherweise) mit einem anderen Unternehmen fusioniert, kommt die „öffentliche Meinung“ in Fahrt. Die öffentliche Meinung ist das, was auf den Fluren, in der Teeküche, in der Kantine oder in den Büros gesprochen und geurteilt wird. Die öffentliche Meinung wird gemacht von allen und von niemandem, sie ist empfänglich für Stimmungen, sie ignoriert Sachverhalte und urteilt dennoch kräftig, sie schaut nur kurz in die Zukunft und wechselt schnell die Richtung. Politiker und andere Personen des öffentlichen Lebens wissen ein Lied davon zu singen.

Auch in einem Fusionsprozess läuft ein solcher öffentlicher Meinungsbildungsprozess ab. Ist die Fusion eine gute Sache? Nützt sie uns? Gehören wir zu den Opfern oder den Siegern? Gerade wegen der Unberechenbarkeit der öffentlichen Meinung muss das Fusionsmanagement die Meinungsführerschaft behalten. Eine Fusion wird zu einer zähen Angelegenheit, wenn alle Veränderungen gegen eine kritische und negative Stimmung durchgesetzt werden müssen.

Meinungsführerschaft beginnt damit, dass man weiß, welche Vorurteile, Meinungen, Missverständnisse oder Annahmen über die Fusion in den einzelnen Mitarbeitergruppen bestehen. Man kann dieses Wissen systematisch erheben (z. B. Mitarbeiterbefragung, Interviews) oder informell (Gespräche mit Meinungsführern). Wesentlich dabei ist, dass das Fusionsmanagement von keinem Thema wirklich überrascht wird.

Die öffentliche Meinung bleibt oft bis zum Schluss des Fusionsprozesses instabil. Daher ist die Arbeit an der Meinungsführerschaft eine kontinuierliche Aufgabe und nicht nur eine Sache der Startphase oder Schlussphase.

2. Internes Marketing für das neue Unternehmen

Eine Fusion bringt oft viele praktische Veränderungen des Arbeitsalltages, des Erscheinungsbilds des Unternehmens und der Organisation mit sich. Häufig liegen in der neuen Konstellation viele Vorteile, wirtschaftliche als auch organisatorische. Aber jede Gegenwart, an die die Menschen sich gewöhnt haben, wirkt stärker als die Zukunft, auch wenn sie noch so glänzend ist. Menschen verhalten sich tendenziell konservativ, und glauben Vorteile erst dann, wenn sie sie erleben.

Die Arbeit an der „mentalen Fusion“ hat es angesichts dessen schwer. Es müssen Vorteile sichtbar gemacht werden, die es noch nicht gibt. Daher muss man der natürlichen Gegenwartbezogenheit von Menschen im Fusionsprozess ein aktives internes Marketing entgegensetzen. Internes Marketing soll das neue Unternehmen den Mitarbeitern nahe bringen und positiv besetzen.

Beim internen Marketing spielen zwei Dinge eine große Rolle: Eine zeitnahe und sachliche Information über neue Strukturen, Regelungen usw. und eine ausdrückliche Vorteilsargumentation. Information und Vorteilsargumentation sind die Standbeine eines wirkungsvollen internen Marketings. Informationen, die zu spät kommen oder unvollständig sind, werden als „böse Absicht“ interpretiert. Wenn man es jedoch mit purer Information belässt, erkennen die Menschen oft nicht, welche Vorteile sie von einer neuen Situation haben.

Information und Vorteilsargumentation sind leicht, wenn positive Nachrichten zu vermelden sind. Aber meistens gibt es in einer Fusion auch Nachteile für die Mitarbeiter. Dennoch ist auch hier die Mischung „Information“ und „Vorteilsargumentation“ wichtig. Auf unvermeidliche Nachteile in einem Fusionsprozess muss eingegangen werden. Viele Menschen söhnen sich mit Nachteilen aus oder können sie zumindest akzeptieren, wenn eine klare Argumentation dargelegt wird.

Das interne Marketing sollte sich aller Medien bedienen, die man heute einsetzen kann: Intranet, Newsletter, Plakate, Veranstaltungen. Zu wichtigen „Meilensteinen“ während der Fusion sind Veranstaltungen wichtig, da reicht eine schriftliche Information nicht. Und immer wieder sollten auch die Vorstände oder Geschäftsführer in Veranstaltungen auftreten, denn das neue Unternehmen braucht eine „Verkörperung“. Die Repräsentanten des neuen Unternehmens müssen von den Mitarbeitern erlebt werden, sie müssen als Personen glaubhaft sein und eine glaubhafte Botschaft vermitteln.

3. Teamentwicklung für die Fusion im Alltag

Eine erfolgreiche Fusion findet im Alltag statt, indem die Menschen aus ihren bisherigen Routinen heraus in neue Abläufe und Strukturen überwechseln und sich dort schnell zurechtfinden und produktiv werden. Eine gelungene Fusion zeigt sich darin, dass die Organisationseinheiten in dem neuen Unternehmen zügig zu ihrer gewohnten oder auch höheren Leistungsfähigkeit gelangen.

Man kann diese Fusion im Alltag voranbringen, indem man den Mitarbeitern Gelegenheit gibt, sich intensiv mit ihrer persönlichen Situation in den neuen Organisationseinheiten auseinander zu setzen. Dies können z. B. Workshops sein, in denen die Mitarbeiter in dem Team zusammen kommen, mit dem sie in Zukunft auch arbeiten werden. In solchen Workshops können

- das Wissen über das neue, fusionierte Unternehmen komplettiert werden,
- die generellen organisatorischen Veränderungen erläutert werden,
- die Veränderungen besprochen werden, die die Mitarbeiter direkt betreffen,
- Verabredungen getroffen werden, wie das Team in Zukunft funktionieren soll.

Derartige Veranstaltungen schließen eine Lücke zwischen den organisatorischen Vorarbeiten durch das Fusionsmanagement und den Praxisregelungen, die ein Team nur selber herbeiführen kann. Nach solchen Workshops können sich die Mitarbeiter ihre neue Arbeitssituation sehr viel besser vorstellen und haben ihre neuen Kollegen kennen gelernt.

Teamentwicklungsmaßnahmen setzen voraus, dass die neuen organisatorischen Regelungen klar und definitiv sind. Auch sollte das interne Marketing soweit vorgearbeitet haben, dass die Workshops nicht mit zu viel Fragen und eventuell auch kritischen Stimmungen fertig werden müssen. Hier zeigt sich, dass Teamentwicklung nur eine Maßnahme neben anderen ist und ohne die Unterstützung durch die anderen Maßnahmen für eine „mentale Fusion“ nur schwer gelingen kann.

Die Führungskräfte, die später die jeweiligen Organisationseinheiten führen, sollten immer die „Gastgeber“ bei der Teamentwicklung sein. Damit stärkt man ihre Rolle und gibt ihnen zugleich einen Auftrag, im Fusionsprozess aktiv mitzuwirken. Die Führungskräfte stark zu machen ist jedoch auch über die Teamentwicklung hinaus ein Erfolgsfaktor für eine gelingende Fusion.

4. Führungskräfte als Multiplikatoren für die mentale Fusion

Die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene sind diejenigen, die einem Fusionsprozess Schwung und eine positive Richtung geben können. Für ihren Beitrag gibt es keinen Ersatz, weder durch ein internes Marketing noch durch eine noch so gute Projektorganisation. Man sollte sich deswegen dieser Personengruppe besonders zuwenden und dafür sorgen, dass sie ihre Aufgabe im Fusionsprozess gut bewältigen kann.

Dafür gibt es gute Gründe. Führungskräfte entwickeln ihre Führungskompetenz üblicherweise an den Ansprüchen des „Normalbetriebes“. Sie sollen ein Team, eine Abteilung oder eine Geschäftsstelle managen. Fusionen gehören nicht zum „Normalbetrieb“. Deswegen kann man dieser Personengruppe durchaus zubilligen, nicht in allen Fällen handlungssicher zu sein.

Es ist sowohl in der Sache nützlich als auch für die Führungskräfte motivierend, wenn sie im Fusionsprozess für ihre spezifische Rolle als Multiplikatoren unterstützt werden. Dies können Seminare sein, das kann ein Coachingangebot sein oder ein Ansprechpartner, der für knifflige Personalthemen im Zuge der Fusion Ideen beisteuern kann.

Wenn durch eine Fusion deutliche größere Organisationseinheiten entstehen, wie sie in beiden Unternehmen vorher nicht bestanden, ist vielleicht eine spezifische Führungskräfteausbildung sinnvoll. Denn das Management großer Einheiten verlangt andere Fertigkeiten und Vorgehensweisen als die Führung kleiner Einheiten. Wenn die Führungskräfte durch ihre Vorgeschichte keine Gelegenheit hatten, sich darauf vorzubereiten, dann kann dies unter Umständen ein gutes Angebot für diesen Personenkreis sein.

5. Unternehmensleitbild: Den Wettbewerb der Unternehmens- und Führungskulturen produktiv steuern

Üblicherweise fusionieren Unternehmen, die in irgendeiner Weise zueinander passen (gemeinsame Produkte, gemeinsame Zielgruppen, gemeinsame Märkte). Aber selbst wenn die Gemeinsamkeiten groß sind, hat jede Organisation doch eine eigene Unternehmens- und Führungskultur. Mit diesen unterschiedlichen Arbeits- und Führungsstilen gehen beide Unternehmen in die Fusion. Und so schön es wäre, so gibt es doch nicht den Zustand, dass dauerhaft zwei Unternehmens- und Führungskulturen nebeneinander bestehen. Es kommt – ob man das will oder nicht – zu einem Wettbewerb der Unternehmenskulturen.

Dies ist für sich genommen kein Nachteil. Denn das Zusammenfließen von zwei Unternehmenskulturen kann bedeuten, dass aus beiden Häusern die jeweils besten Lösungen für eine organisatorische Aufgabe gewählt werden. Das wäre die produktive Lösung dieses Wettbewerbes: Für jede Aufgabenstellung im Unternehmen greift man auf die Lösung zurück, die sich als die leistungsfähigste erwiesen hat.

Zu so einer sachlichen, ergebnisorientierten Auswahl von Lösungen gehört bei allen Beteiligten viel innere Souveränität. Denn man muss eventuell die Lösungen aufgeben, mit denen man vertraut ist, wenn man beim Fusionspartner bessere Lösungen erkennt. Fusionierende Unternehmen machen oft die Erfahrung, dass diese innere Souveränität sehr schwierig zu erreichen ist. Oft werden zwischen den Fusionspartnern die Lösungen für das neue Unternehmen nicht nach größter Nützlichkeit gewählt, sondern nach Parteilichkeit. Dann kommt es zu einem Handel: „Wenn wir hier eure Lösung übernehmen, dann müsst ihr dort unsere Lösung übernehmen“. In solchen Fällen ist klar, dass die Sachlichkeit als Bewertungsmaßstab nur noch nachrangig ist.

Man kann den Wettbewerb der Unternehmens- und Führungskulturen nicht vermeiden, man kann ihn jedoch produktiv ausrichten. Dies geschieht vor allem dadurch, wie der Fusionsprozess insgesamt verläuft. Wenn die Unternehmenskommunikation intensiv geführt worden ist, wenn Personalentscheidungen transparent und nachvollziehbar getroffen wurden, wenn man Gelegenheit zum Dialog geschaffen hat, wenn die Vorstände oder Geschäftsführer aktiv an dem Dialog mit den Mitarbeitern teilgenommen haben, dann hat man zugleich Maßstäbe für die Geflogenheiten und das Miteinander-Umgehen im neuen Unternehmen gesetzt. Alle bisherigen Hinweise zur „mentalen Fusion“ kommen einer neuen Unternehmensidentität zugute.

Man kann diesen Prozess noch durch ein „Unternehmensleitbild“ verstärken. In einem Unternehmensleitbild gibt sich das neue Unternehmen Antwort auf die zentralen Fragen der unternehmerischen Zukunft. Man beschreibt darin das unternehmerische Selbstverständnis, z. B. in welchen Märkten man aktiv sein will, mit welchen Leistungen man Erfolg haben will, wie man sich organisieren und steuern will. Es sollte aber auch davon die Rede sein, welche Werte gelten, was wichtig ist und worin für Mitarbeiter und Kunden die Vorteile liegen, mit diesem Unternehmen zusammen zu arbeiten. Ein Unternehmensleitbild bietet die Chance, den Mitarbeitern ausdrücklich zu sagen, wozu eine Fusion „über den Tag hinaus“ gut ist.

Ein Unternehmensleitbild ist zugleich eine hervorragende Kommunikationsbotschaft. Man kann mit diesem Thema viele Gelegenheiten schaffen, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Und damit ist ein Unternehmensleitbild auch ein Beitrag, um die Meinungsführerschaft zu behalten.

Claudio Ingendaay
Beratungsleiter
EVOLOG Beratersozietät GbR
Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln
Tel.: 0221 / 92 15 95 -0, Fax 0221 / 92 15 95 -25
c.ingendaay@evollog.de
www.evollog.de