Weiterbildung

Gewinner und Verlierer.

Ehrliche und einfühlsame Mitarbeiter-Kommunikation ist das Erfolgsrezept für Fusionen und Restrukturierungen.

Das Fusionsmotto von Commerzbank und Dresdner Bank lautet „Zusammen Wachsen". Wohlgemerkt: getrennt geschrieben, nicht zusammen. Dass sich angesichts des kaum verhüllten Separatistentums so mancher Mitarbeiter der Dresdner Bank mit der „neuen Commerzbank" nicht anfreunden kann, ist nicht verwunderlich. „Natürlich herrscht viel Unsicherheit. Aber wer weiß, was ohne die Übernahme erst los wäre", sagt ein Mitarbeiter, der namentlich nicht genannt werden möchte. „Immerhin haben wir Kündigungsschutz für drei Jahre. Danach ist die Finanzkrise hoffentlich rum", gibt sich der Mann von der Basis optimistisch.

Welches strategische Ziel beim Zusammenschluss von zwei Unternehmen auch dominieren mag, das Risiko des Scheiterns ist hoch. Wie eine Studie der Universität von Chicago an 271 Fällen zeigt, liegt die Misserfolgsquote zwischen 30 und 70 Prozent. Denn sind die Unterschriften im Vertragswerk trocken, beginnt die Integration, die die volle Mitwirkung der Mitarbeiter beider Unternehmen verlangt. Inwieweit diese sich jedoch engagieren, hängt davon ab, welche Kommunikationssignale die neuen Chefs setzen. Und daran hapert es nicht selten.

Das Risiko, dass Fusionen scheitern, ist hoch.

Thomas Eggeling, der mit seiner Unternehmensberatung Contrain schon mehrere Firmen durch Fusionsprozesse begleitet hat, kennt die psychologischen Folgen unzureichender Mitarbeiterkommunikation: „Jedes Unternehmen hat Werte und Traditionen entwickelt, die die Mitarbeiter zum Teil unbewusst bei der täglichen Arbeit einsetzen", sagt der Berater aus Mainz. Vieles davon wird in einem Fusionsprozess in Frage gestellt. „Wenn es keine Gelegenheit gibt, diese Unternehmenskultur zu würdigen und auszutauschen, ergeben sich schnell Gewinner und Verlierer. In der Regel geht die Verliererkultur dann unter – es entsteht ein Opferclub, der von den „anderen" als die „ewig Gestrigen" angesehen wird und zur Quelle permanenter Unzufriedenheit wird. Eggeling: „Sieger sind entweder die, die übernehmen, also das Management stellen, oder die, die mehr Mitarbeiter haben. Durch dieses Gewinner- und Verlierer-Schema gehen wichtige Unternehmenswerte und Mitarbeitermotivation verloren. „Ein Grund, warum so viele Fusionen scheitern."

Wohlwissend, dass die Fusion der beiden deutschen Bankhäuser kein Spaziergang wird, „haben wir zur Steuerung der Vorbereitung und Umsetzung der Integration eine eigene Projektstruktur aufgestellt", sagt Rainer Dahms. Er ist verantwortlich für die Personalpolitik bei der Commerzbank. Seitdem das neue Management am Werk ist, hat der Vorstand die Führungskräfte bei mehreren Treffen zu besonderen Anlässen aus erster Hand informiert – den Managern wird ein Informationsvorsprung vor der restlichen Belegschaft eingeräumt. Sie erhalten zum Beispiel einen speziellen Integrations-Newsletter aus der Kommunikationsabteilung. Und „die Führungskräfte sind bei uns in die Integrationsarbeit eingebunden", sagt Rainer Dahms. Mit Kommunikationsleitfäden und Coachings durch versierte Trainer versehen, sollen die Führungskräfte die Integrationsarbeit in ihren Abteilungen leisten.

Die Mitarbeiter dagegen sollen vor allem mit der Zusicherung, vor betriebsbedingten Kündigungen sicher zu sein, beruhigt werden. Ob dieses Konzept für die erfolgreiche Neuausrichtung der beiden Banken tatsächlich ausreicht?

Zwar wissen Unternehmen um die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation für erfolgreiche Reorganisationen, an der Qualität hapert aber es offenbar dennoch. Das zeigt eine aktuelle KPMG-Studie, für die 100 Projekte der größten deutschen Unternehmen untersucht wurden. Demzufolge sehen die Restrukturierungsverantwortlichen durchaus Verbesserungspotenzial. Konkret werten die Personalmanager die klare Vermittlung von Notwendigkeit, Zielsetzung und Inhalten des Veränderungsprojekts als A und O des Erfolgs. „Ich muss dem Mitarbeiter zum einen die Chance geben, zu verstehen, was passiert, zum anderen muss ich ihm sofort vermitteln, was das konkret für ihn bedeutet, und drittens muss dem Mitarbeiter klar werden, was er davon hat", sagt Michael Picard, Personaldirektor beim Hamburger Otto-Versand.

Frank Gessner vom Automobilzulieferkonzern ZF Friedrichshafen, der das Personalwesen effizienter gestalten musste und von dessen Umstellungen rund 35 000 Mitarbeiter betroffen waren, sagt: „Wir hätten noch näher an die Mitarbeiter herangehen müssen, um die Notwendigkeit und Dringlichkeit des Projekts deutlich zu machen." „Insgesamt zeigt die Studie, dass die Mitarbeiterzufriedenheit sehr oft nicht im Fokus des Projektcontrollings steht", ergänzt Angelika Dinges, Leiterin der Studie. „Das überrascht, denn es kann teuer und von erheblichem Nachteil für ein Unternehmen werden, wenn es in Zeiten des Umbruchs seine wichtigsten Mitarbeiter verliert."

Fühlen sich Mitarbeiter nicht informiert, gehen Leistungsträger.

Damit hüben wie drüben die Leistungsträger an Bord blieben und um sie auf ihre künftige Kooperation unter dem Dach der deutschen Niederlassung Bayer Vital vorzubereiten, ergriff das neue Management nach dem Zusammenschluss der Unternehmen Bayer HealthCare und Schering vor zwei Jahren größere Maßnahmen. Und zeigte sich dabei sehr kreativ. So fand zum Beispiel eine mehrtägige Veranstaltung für den deutschen Außendienst der neuen Division „Bayer Schering Pharma" gemeinsam mit den anderen Divisionen von Bayer Vital statt. Unter dem Motto „Gemeinsam stärker" sollten die Mitarbeiter selbst für den Integrationsprozess aktiviert werden. Die Agenturen Insglück Gesellschaft für Markeninszenierung und stagg & friends gestalteten dazu eine Tagung mit interaktivem Part. „Wir spielten den Integrationsprozess mit dem Bau eines neuen Hauses nach. Und wir inszenierten sozusagen die sympathische Inbetriebnahme des Hauses Bayer Schering Pharma", sagt Insglück-Chef Detlef Wintzen. Zunächst präsentierten die „Architekten" der Integration ihre Ziele, danach stellten sich die verschiedenen Abteilungen als Mieter vor. Außerdem wurden die Parallelen in den Firmengeschichten beider Unternehmen durch eine Ausstellung sichtbar gemacht. Gezeigt wurde, dass im Hause Bayer Schering Pharma zwei Erfolgsgeschichten in eine gemeinsame Zukunft münden.

Eine Prise Humor machte dabei vieles leichter. So erhielten die Mitarbeiter bei einer Dinnershow augenzwinkernde Einblicke in die Wesenszüge des typischen Bayer- und Schering-Mitarbeiters. Dazu gab es witzige Quizsituationen, Filmeinspielungen und sogar ein Casting der Führungsriege. Am zweiten Veranstaltungstag mixte man die Mitarbeiter: 90 Bayer-Schering-Teams sollten ihre Vorstellungen von der Gestaltung des neuen Unternehmens auf großen Würfeln darstellen. Aus ihnen wurde dann symbolisch das gemeinsame Haus gebaut. Die anfangs skeptischen Mitarbeiter, die eher eine Informationsveranstaltung als eine interaktive Veranstaltung erwartet hatten, waren angetan.

„Durch das gemeinsame Agieren wurden Ressentiments und Vorurteile spürbar abgebaut. In der Vergangenheit wurde immer der eine für das Versagen des anderen benutzt", sagt Veranstalter Wintzen. Mit dem Event wurden zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Einblicke in das Firmenleben der „anderen" von innen, und die Vermittlung der Kooperation angesichts einer skeptischen Vertriebsmannschaft. Wintzen: „Eine solche Art von Coaching ist für alle Beteiligten wesentlich besser nachvollziehbar als die klassische Art der Konfliktlösung, die die Mitarbeiter bei Restrukturierungen meist nur vor vollendete Tatsachen stellt."

Dirk Engelhardt

Illustration: Axel Nicolai

Berater Tim Zimmermann zu den größten Fehlern bei Fusionen.

Foto: PR

Herr Zimmermann, als Partner der Strategieberatung Roland Berger haben Sie schon viele Firmenfusionen begleitet. Was hat sich geändert?
Es ist quasi zum Dauerzustand geworden, dass irgendetwas irgendwo integriert werden muss. Fusionen müssen sich heute schneller rechnen, Synergien werden kompromissloser umgesetzt. Daher gibt es auch kaum noch freundliche Übernahmen. Auf der anderen Seite muss die Unternehmensführung deutlich mehr an Überzeugungsarbeit leisten, früher hat sie sich weitgehend herausgehalten.

Was sind die größten Fehler?
Viele Unternehmen sehen eine Fusion als ein Informationsthema an, dabei sollte es ein Kommunikationsthema sein. Das macht einen großen Unterschied. Mitarbeiter sollten dazu motiviert werden, mitzumachen und nicht nur negative Seiten zu sehen. So sollte etwa bei den betroffenen Beschäftigten nicht der Eindruck entstehen, dass ich einen Wettbewerber nur übernehme, um ihn zu liquidieren. Die Firmenleitung sollte Verständnis entwickeln für die Sorgen der Betroffenen.

Was darf noch nicht passieren?
Auch wenn es um verschiedene Adressaten geht – Mitarbeiter, Kunden oder die Öffentlichkeit – sollten Widersprüchlichkeiten vermieden werden. Deshalb muss die Kommunikation aus einer Hand kommen. Es darf nicht jede Führungskraft kommunizieren, was sie möchte.

Und was wäre optimal?
Die integrierende, ehrliche Kommunikation, bei der es nur Gewinner, keine Verlierer gibt.

Interview: Dirk Engelhardt

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Kopfarbeit

Wer bin ich?

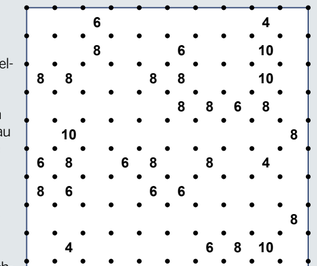
1. Ich wurde als erste Frau aus Deutschland Mitglied im Club of Rome.
2. Ob das an meiner Autobiografie „Liebe öffnet Herzen" lag?
3. Oder an meinen anderen Büchern „Familie bringt Gewinn" und „Familie gewinnt".
4. Dabei geht es in meiner eigenen Familie gar nicht immer reibungslos zu.
5. Zum Beispiel habe ich meine drei Kinder meinem Ex-Mann untergeschoben, und ihr Vater, mein jetziger Gatte, musste sie dann adoptieren, nachdem er sich endlich scheiden ließ.
6. Ich habe ihn übrigens bei einem Betriebsfest bei der „Reise nach Jerusalem" kennengelernt.
7. Inzwischen lauern alle darauf, welchem unserer Kinder wir wohl das Unternehmen überlassen.
8. Jüngsten Gerüchten zufolge hat Brigitte die besten Chancen.
9. Aber ich habe mir das Recht zusichern lassen, bis zu meinem 80. Lebensjahr in alle Informationen und Besprechungen involviert zu sein.
10. Aus der „Dame im Hintergrund" ist die „Matriarchin" geworden!"

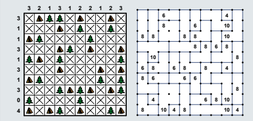
© Handelsblatt / Perspektiven

ZELTLAGER
Zu jedem Baum auf diesem Zeltplatz gehört genau ein Zelt, das auch waagrecht oder senkrecht neben dem Baum steht. Die Zahlen am Rand zeigen Ihnen, wie viele Zelte in dieser Reihe oder Spalte stehen müssen. Aber Achtung: Kein Zelt darf direkt neben einem anderen stehen, auch nicht diagonal. Tipp: Kreuzen Sie alle Felder aus, auf denen sicher kein Zelt stehen kann.

	3	2	1	3	1	2	2	1	2	3
3			▲	▲						
1					▲				▲	
1		▲				▲				
3					▲					
1	▲			▲						▲
3										
1		▲						▲		▲
3				▲		▲				▲
0	▲					▲				
4				▲					▲	

KNOSSOS
Rekonstruieren Sie den Raumplan des Palastes von Knossos mit einer Vielzahl von rechtwinkligen Räumen unterschiedlicher Größe und Form. In jeden Raum gehört genau eine Zahl, welche für die Anzahl der Mauer-Teilstücke steht, aus denen der Raum besteht (also für den Umfang). Zeichnen Sie die Mauer-Teilstücke von Punkt zu Punkt so ein, dass der richtige Raumplan entsteht.





© Philipp Hübner, puzzlephil@tele2.at

Brush up your English

in Kooperation mit Business Spotlight

Idiom of the week
I'm on my last legs.

a) Ich bin mit meinem Latein am Ende.
b) Ich nehme die Beine in die Hand.
c) Ich pfeife aus dem letzten Loch.

Abbreviation of the week
Wie lautet die englische Abkürzung für „Mittelstand"?
a) SME
b) SMC
c) SMF

Mehr Englischtraining gibt es im Sprachmagazin Business Spotlight:
www.business-spotlight.de/perspektiven

Lösungen: Wer bin ich? Liz Mohn. Brush up your English: Ic) und 2a)
SME = small and medium(-sized) enterprises

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.