

Cultural Change; eine Aufgabe in der M&A Post Integration Phase

Von

Dipl.-Kfm. Martin Gudacker
GUDACKER UND PARTNER
SYSTEMISCHE BERATUNG

1. Ursachen für das Scheitern von M&A-Projekten
2. Systemisches Modell als Grundlage für M&A
3. Phasenmodell der Teamentwicklung
4. Methoden und Tools des Cultural Change in der Post-Integration-Phase
5. Vorgehen

Wie uns der Blick in den Wirtschaftsteil der Tageszeitung zeigt, nimmt die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmensübernahmen (nachfolgend M&A für Merger & Akquisition) national und international immer mehr zu. Verschiedenste Untersuchungen ergeben, dass 50 bis 70 % aller M&As nicht die erwarteten Ergebnisse erbringen.

So vielschichtig, wie die einzelnen M&A und die beteiligten Unternehmen sind, so kommt der Gestaltung der Unternehmenskultur dabei eine große Rolle für diese Veränderungen zu. Um so erstaunlicher ist es, dass kaum Konzepte, Methoden, Tools oder Verfahren vorliegen, die Managern und Beratern aufzeigen, wie in der so genannten Post-Integrations-Phase zu agieren ist, um auf die Unternehmenskultur(en) positiv einwirken zu können.

Im folgenden werden verschiedene Modelle, Ansätze und Methoden dargestellt, die helfen können, Unternehmenskulturen und den „Human Factor“ besser zu verstehen und zu berücksichtigen. Modelle, Methoden und Verfahren der systemischen Organisationsentwicklung bieten für den Cultural Change gute Ansätze für verschiedenste Maßnahmen an. Die Einbeziehung von externen Beratern kann die Sichtweise der Beteiligten erweitern und mithelfen, ein Cultural Change Projekt sinnvoll zu unterstützen. Ein klar strukturiertes Vorgehen, aufbauend auf geeigneten Modellen, kann den Erfolg eines M&A letztendlich auch nicht garantieren, aber doch wesentlich wahrscheinlicher werden lassen.

1. Ursachen für das Scheitern von M&A-Projekten

Die Umsetzung eines M&A-Projektes ist ein hoch komplexes Vorhaben. Je komplexer ein Projekt ist, desto wichtiger ist es, dass die daran beteiligten Personen als ein, wenn nicht sogar als der wichtigste Faktor, ebenfalls zu berücksichtigen ist. Gerade M&A-Projekte scheitern in der Regel nicht an den ursprünglichen Konzepten oder Grundstrategien, sondern am „Human Factor“! Nachfolgend werden die wichtigsten Ursachen, warum M&A-Projekte scheitern, dargestellt.

Eines der Kernprobleme der Post-Merge-Integration-Phase ist die **Kommunikation** zwischen den Mitarbeitern der beiden bisherigen Unternehmen. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um über ein landessprachenübergreifendes Projekt handelt oder nicht. Sprache ist zumeist ein fester Bestandteil von Kultur. Sprache dient vielfach auch der Abgrenzung. Mitglieder eines Unternehmens haben ihre Sprache, ihre Ausdrücke. Wörter und Begriffe haben innerhalb des Unternehmens (der Abteilung oder eines Teams) eine Vergangenheit, manchmal eine ganze Geschichte. Gleiches gilt für sogenannte „Unwörter“, die man zu vermeiden hat. Mitarbeiter, die neu in ein Unternehmen, in eine Abteilung oder in ein Team kommen, erleben dies sehr schnell und brauchen Zeit, um sich dem anpassen zu können.

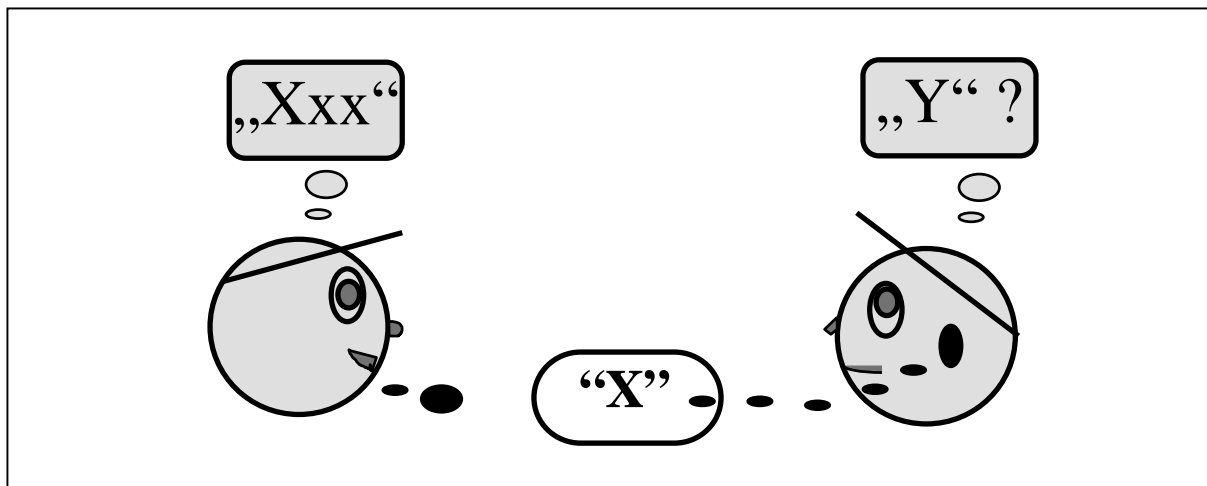


Abb. 1: Kommunikation

Hinzu kommt, dass Menschen die Wirklichkeit nicht exakt abbilden, sondern jeder Mensch konstruiert ein Abbild der Realität. Jeder sieht (s)eine Situation aus seiner Sicht mit seinen Augen und durch eine mit seiner eigenen Brille gefärbten Interpretation.

Neben der unterschiedlichen Wahrnehmung (s)einer Situation in der Realität kommen unterschiedliche Beurteilungen und Bewertungen der Situation und ein unterschiedlich konstruiertes Bild (im Kopf der einzelnen Person) hinzu.

In der Kommunikation wird dieses Bild in Worte gefasst und sprachlich (also mit bestimmten Begriffen, die ihrerseits mit individueller Bedeutung belegt sind) übermittelt. Unser Gegenüber hört die Begriffe und bildet sich daraus ein eigenes Bild.

Neben unklaren Begriffen werden Informationen getilgt, d.h. es werden Informationen nicht ausgesprochen oder als bekannt vorausgesetzt. Man generalisiert und es liegen unterschiedliche Grundannahmen vor, die vielfach nicht hinterfragt werden. Die Folge sind Missverständnisse, eine erschwerte Zusammenarbeit und eine geringere Arbeitseffizienz. Missverständnisse sind darüber hinaus eine der Ursachen für zahlreiche offene und verdeckte Konflikte, die in der Post-Merge-Integration-Phase (PMI) immer wieder auftreten. Je früher und je schneller eine einheitliche „Sprache“ in dem neuen Unternehmen gebildet werden kann, umso besser gelingt die Integration und umso eher lassen sich gemeinsame Erfolge erzielen.

Auch Projektionen tragen im Kontext von M&A immer wieder zu Missverständnissen bei. Eine Projektion umfasst alles, was eine Person bei anderen Personen als vorhanden betrachtet, obwohl es gar nicht existieren muss. Eine der problematischsten Projektionen ist dabei die Vereinfachung, die als **Gleichheitsprojektion** bezeichnet werden kann:

- * so wie ich denke, denkt der Andere auch
- * ich bin so, also ist der Andere auch so
- * wir machen das so, also machen das die Anderen auch so
- * was sich bei uns bewährt hat, wird sich auch bei den Anderen bewähren
- * ich beurteile das so, also beurteilt dies der Andere genauso
- * ich habe diese Norm/diesen Wert etc., also hat der Andere auch diese Norm/diesen Wert etc.

Je unterschiedlicher die Kulturen, die Vergangenheit, die gemachten Erfahrungen etc. sind, umso eher liegen wir alle mit unserer Gleichheitsprojektion falsch. Je öfter unsere Projektion falsch ist, mehr Missverständnisse sind die Folge, umso schwieriger fällt uns die Zusammenarbeit mit anderen Personen.

Wir müssen uns bei einem M&A von der Gleichheitsprojektion solange verabschieden, bis wir die Unterschiede kennengelernt haben. Erst wenn die Gleichheitsprojektion wieder funktioniert, kommen wir zur gleichen Effizienz im Umgang mit den (neuen) Kollegen. Nach einem M&A brauchen wir und „die Anderen“, Maßnahmen und Aktivitäten usw. die dazu führen, den jeweils „Anderen“ besser oder überhaupt zu verstehen.

Die **Interessenslage** der Mitarbeiter unterscheidet sich oft völlig von den Interessen derjenigen, die den M&A beschlossen haben. Mitarbeiter wollen beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit, Konstanz (möglichst wenig Veränderung) und/oder Aufstiegschancen. Alles Dinge, die zumindest am Anfang eines M&A in Frage gestellt werden. Arbeitsplätze sind gefährdet, Positionen werden mit Mitarbeitern des anderen Unternehmens besetzt, so dass Aufstiegschancen auf Jahre hinaus versperrt sind, oder man verliert den aktuellen Führungsposten völlig unerwartet.

Dies führt zu Macht- und Positionskämpfen. Ungereimtheiten werden für die eigene Positionierung genutzt. Zusätzliche Arbeit fällt an. Mitarbeiter werden für diverse Projekte abgezogen. Regeln, die seit langem gelten, werden plötzlich geändert. Arbeitsabläufe werden den neuen Gegebenheiten angepasst, die aber nicht auf die Gegebenheiten vor Ort passen. Neue zusätzliche Berichtswege lassen die Bürokratie noch mehr zunehmen. Auch die Mitarbeit an Projekten, durch die man sich gegebenenfalls selbst wegrationalisiert, wird manchmal gefordert. Eine Versetzung an andere Standorte oder sogar ins Ausland ist nicht auszuschließen.

Verunsicherung, Stress und Unmut nehmen zu. Keiner kann wirklich verlässliche Antworten auf die zahlreichen Fragen geben.

Alles Gründe, die Mitarbeiter und Führungskräfte zum Anlass nehmen können, sich nach einer neuen Stelle umzusehen. Aus Sicht des Unternehmens muss deshalb vor allem auf die „High Potentials“, die wichtigsten Wissensträger und andere für das Unternehmen besonders wichtige Mitarbeiter und Führungskräfte geachtet werden. Gerade diese Personengruppen sind an das neue und gemeinsame Unternehmen zu binden. Ein Abwandern zu anderen Unternehmen oder gar zur Konkurrenz ist durch geeignete Maßnahmen zu verhindern.

Grundsätzlich stehen bei einem M&A immer einigen Gewinnern der Entwicklung auch Verlierer unter den Mitarbeitern und Führungskräften gegenüber. Hier gilt es die Verlierer zu identifizieren und anschließend durch geeignete Maßnahmen zu erreichen, dass auch diese den M&A unterstützen und nicht blockieren oder kündigen.

2. Systemisches Modell als Grundlage für M&A

Wir alle verwenden ständig bewusst oder unbewusst Modelle, um uns in der realen und gleichzeitig äußerst komplexen Welt besser zurecht zu finden. König und Volmer (2000) haben in ihrem Buch „Systemische Organisationsentwicklung“ ein Modell für das Handeln von Menschen in Organisationen vorgestellt, das auch für M&A hilfreich ist. Sie nennen sechs Bestimmungsfaktoren für das Handeln in einem sozialen System, die sich zusätzlich noch gegenseitig beeinflussen.

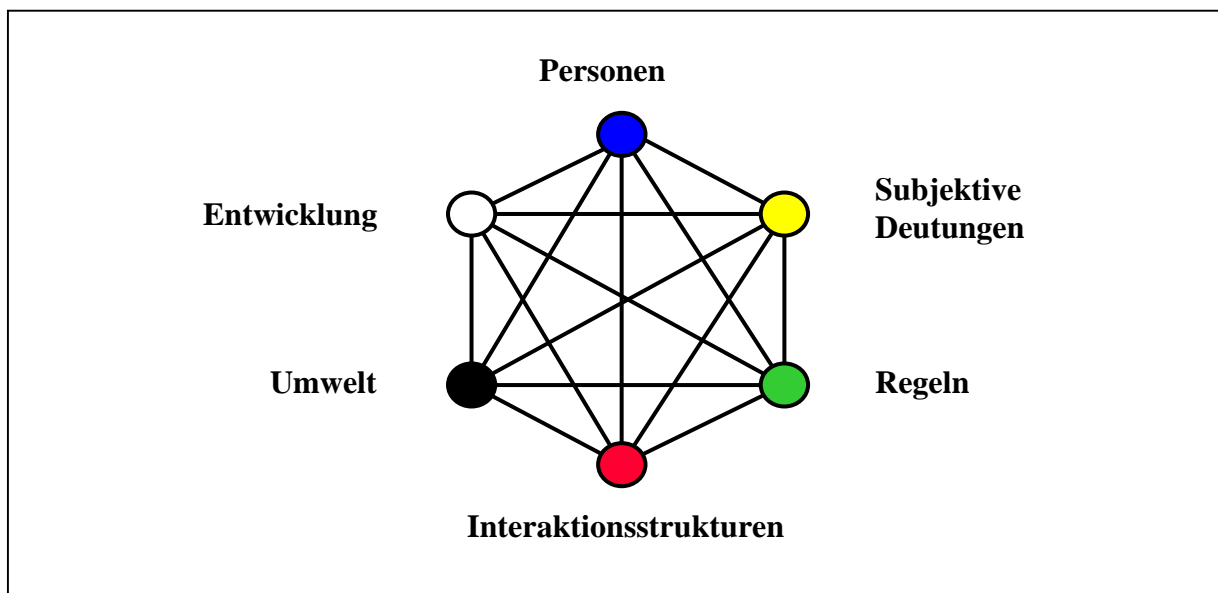


Abb. 2: Bestimmungsfaktoren für das Handeln in sozialen Systemen

Jede **Person**, die aus Sicht des Beobachters ein Mitglied des betrachteten System ist, wird als der erste Bestimmungsfaktor aufgeführt. So ist es in einem System zumeist nicht egal, ob

Herr Meier oder Mr. Miller das Gespräch führt (oder die Entscheidungsvorlage erstellt oder, oder, oder). Die Suche nach den besten Mitarbeitern macht dies als Beispiel sicherlich deutlich, oder ist es egal, wer als Vorstandsvorsitzender das Unternehmen führt? Der Festlegung und Besetzung aller Führungspositionen, die nach Ansicht von Habeck, Kröger und Träm (1999) auf jeden Fall so schnell wie möglich erfolgen muss, kommt deshalb eine hohe Bedeutung zu. Hierbei nur auf Gleichgewichtigkeit zwischen den beiden Unternehmen zu setzen, ist unangebracht.

Eng mit den Personen verbunden, spielen die individuellen und gemeinsamen Vorstellungen, das individuelle und gemeinsame Wissen, die individuellen und gemeinsamen Gedanken und Wertvorstellungen, die als **subjektive Deutungen** bezeichnet werden sollen, eine wesentliche Rolle. Die gemeinsam geteilten subjektiven Deutungen der Mitglieder eines sozialen Systems stellen einen großen Teil dessen dar, was vielfach als Kultur bzw. auch als Identität der Organisation angesehen wird. Ob die offizielle Herausstellung des Mitarbeiters des Monats als tolle Belobigung oder als plumpe manipulative Motivationsmaßnahme („Held der Arbeit“) betrachtet wird, kann sich zwischen den Mitarbeitern der beiden bisher getrennten Unternehmen erheblich unterscheiden. Gerade unterschiedliche Sichtweisen, Interpretationen, Werte, Normen etc., können die Zusammenarbeit mit den anderen Mitarbeitern erheblich erschweren.

Der nächste Bestimmungsfaktor, die **Entwicklung** des sozialen Systems, beinhaltet die gemachten Erfahrungen, die auch zur Bildung der einen oder anderen subjektiven Deutung der Personen des sozialen Systems geführt haben. Im Gegensatz zu Maschinen können Menschen lernen. Sie ändern möglicherweise ihr Verhalten nach gemachten Erfahrungen. Mitarbeiter die bisher negative Erfahrungen mit Belobigungen gemacht haben, werden diese also kaum positiv begrüßen. In der Fähigkeit zu lernen liegt aber gerade die Chance, dass sich die Personen des neuen sozialen Systems den neuen Gegebenheiten anpassen. Die Möglichkeit zu lernen bedeutet, dass Mitarbeiter eine veränderte oder eine andere Unternehmenskultur annehmen können. Dies benötigt Zeit. Logischerweise bedarf es mehr Zeit, wenn im neuen Unternehmen keine Maßnahmen und Aktivitäten ergriffen werden, die ein Erlernen der neuen (anderen) Unternehmenskultur erleichtern. Gegebenenfalls kommt es ohne Maßnahmen auch zu negativen Lerneffekten, die ein Scheitern des M&A wahrscheinlicher werden lassen. Haben Mitarbeiter der beiden Unternehmen bisher schon mehrere M&A erlebt, so ist aufgrund der bisherigen Erfahrungen (Lerneffekte) der Erfolg für den aktuellen Zusammenschluss bzw. für die Übernahme wahrscheinlicher, wie dies auch verschiedene Untersuchungen aufzeigen.

Der vierte Bestimmungsfaktor bezieht sich auf die offiziellen und die unbewussten und geheimen **Regeln**, die in sozialen Systemen gelten. Die Unterschiede der offiziellen Regeln zwischen den Unternehmen werden den beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften schnell bewusst. Trotzdem erfolgen Anpassungen, auch der offiziellen Regelwerke, oft viel zu spät und vielfach nicht mit der geeigneten Vorsicht. Die Abschaffung bzw. die Abänderung bestimmter Regeln können z. B. die übernommene Organisation der notwendigen Chancen berauben, die ihr bisher ihren Markterfolg sicherten oder erst ermöglichten. So kann die Einführung von strengeren Genehmigungsregeln für die Abgabe von Angeboten gerade die zeitliche Flexibilität verringern, der man der Konkurrenz bisher voraus war.

Viel schwieriger und meist völlig unbeachtet bleiben aber die unbewussten und geheimen Regeln. Obwohl sie den Organisationsmitgliedern selbst nicht immer vollständig bewusst sind, werden sie ständig angewandt und geben den Mitgliedern Verhaltenssicherheit. Wenn es sich bei diesen unbewussten und geheimen Regeln noch um so genannte „Metaregeln“ handelt, wird ihre Bedeutung für die Unternehmenskultur und das Handeln der Personen im sozialen System besonders deutlich (z. B. Metaregeln über den Umgang mit Konflikten). Sie ergänzen vielfach die offiziellen Regeln und heben diese zum Teil sogar auf oder schränken offizielle Regeln ein.

Meist werden nach einem M&A die offiziellen Regeln zwar angepasst, eine Anpassung der unbewussten und geheimen Regeln bleibt aber aus. Treffen unbewusste Regeln zusammen mit der oben erwähnten unbewussten Gleichheitsprojektion, so gilt, wir haben diese Regel, also wird sie bei den anderen auch gelten. Und der andere denkt genau so, nur mit einer (unter Umständen völlig entgegengesetzt wirkenden) anderen Regel.

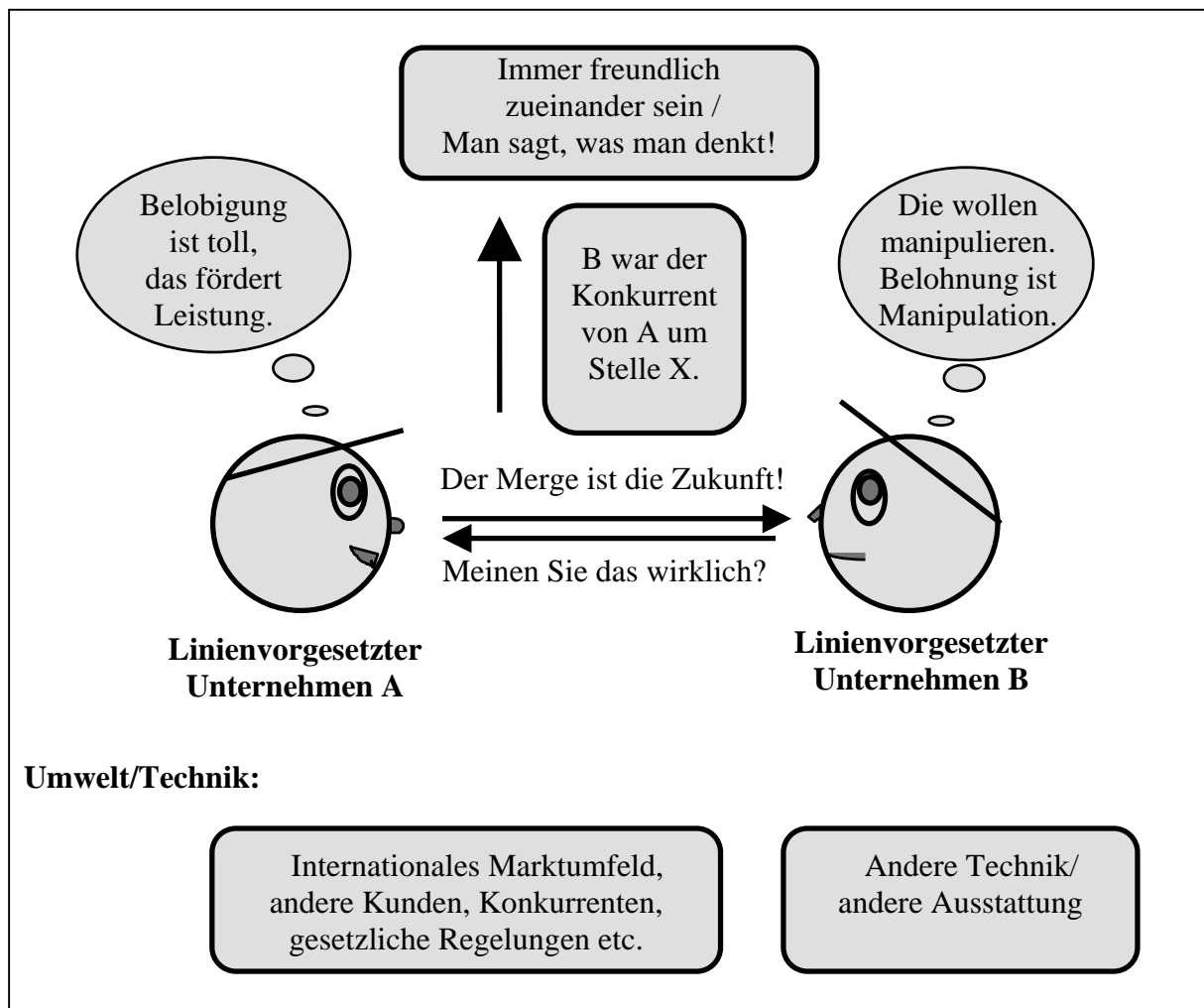


Abb. 3: Beispielhafte Ausprägungen der Bestimmungsfaktoren

Als vorletzten Bestimmungsfaktor sind **Interaktionsstrukturen** zu nennen, die sich in der Interaktion der Beteiligten in einem System ergeben oder die sich entwickelt haben.

Durch die Interaktionen der Personen in sozialen Systemen wird deren Handeln beeinflusst. Interaktionsstrukturen können positiv sein, wie z. B. die gegenseitige Unterstützung zweier Mitarbeiter bei Problemlösungsprozessen, oder aber negativ, wie z. B. gegenseitige Beschuldigungen nach dem Auftreten eines Fehlers. Verfestigt sich die Interaktionsstruktur, spricht man im negativen Fall von einer Eskalationsspirale, die schwer aufzulösen ist und für alle Beteiligten in hohem Maße unbefriedigend ist.

Für das Thema PMI bei einem M&A sind deshalb die sich neu bildenden negativen Interaktionsstrukturen, die sich zwischen Mitarbeitern der beiden bisher getrennt agierenden Organisationen entwickeln können, von besonderem Interesse. Meist führen die bisher schon aufgeführten Möglichkeiten zu Missverständnissen und Konflikten zwischen den Personen der beiden bisher getrennt agierenden Unternehmen. Bilden sich daraus negative Interaktionsstrukturen, die eskalieren, entstehen für alle Beteiligten Konflikte, die schwer zu bereinigen sind und viel zerstören können. Führungskräfte müssen auf die Entstehung von Konflikten und pauschalen Denkweisen achten und geeignet darauf reagieren, damit daraus keine Eskalationsspiralen entstehen. Zusätzlich müssen sie darauf achten, dass sie selbst ebenso in negative Interaktionsstrukturen geraten können.

Als letzter zu erwähnender Bestimmungsfaktor wirkt die **Umwelt / Technik** des sozialen Systems auf die handelnden Personen ein. Dass die Technik inzwischen einen wichtigen Einfluss auf die Kommunikation hat, ist spätestens seit der Einführung von E-Mails und Handys jedem bewusst. Damit hat sie aber auch einen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Ob jemand in einem Großraumbüro oder in einem Einzelbüro arbeitet, wird sein Kommunikationsverhalten bei privaten Angelegenheiten wohl ebenfalls beeinflussen. Dies wird allen Mitarbeitern direkt bewusst, wenn sie z. B. nach dem M&A in andere Gebäude umziehen müssen. Bei einem M&A spielt somit die Umwelt und die Technik ebenfalls eine Rolle.

3. Phasenmodell der Teamentwicklung

Entwicklung ist, wie bereits oben erwähnt, ein Merkmal sozialer Systeme. Entstehung, Veränderung und Ende eines sozialen Systems sind die bekannten Lebenszyklusphasen. Daran angelehnt unterscheidet das Phasenmodell der Teamentwicklung vier Phasen:

- * Orientierungsphase
- * Konfliktphase
- * Arbeitsphase
- * Abschlussphase

Gemäß dem Modell der Teamentwicklung sind in jeder der Phasen bestimmte Aufgaben zu lösen und es sind bestimmte Maßnahmen erforderlich, um den Entwicklungsprozess zu unterstützen. Auch ein M&A lässt sich mit dem Modell der Teamentwicklung betrachten. Es entsteht ein neues soziales System, quasi ein sehr großes Team, das aus überaus zahlreichen Subteams besteht. Eine Besonderheit liegt jetzt darin, dass die Zusammensetzung der Subteams erheblich variiert. In einem Subteam sind Mitarbeiter der beiden bisherigen Unternehmen, in einem anderen Team sind alle Mitarbeiter aus einem Unternehmen. Manche Subteams bestan-

den gegebenenfalls bereits lange vor dem Zusammenschluss/vor der Übernahme in gleicher Form. Warum sollten diese Subteams etwas verändern? Für sie stellt sich aus ihrer Sicht das Ganze (gemäß unserem obigen Modell) nur als eine Änderung ihrer Umwelt dar, der sie sich anpassen müssen. Bei den anderen Subteams startet aber ein neuer Zyklus. Sie werden die ersten Phasen der Entwicklung durchleben. Gerade in den ersten beiden Phasen sind Mitarbeiter weniger effizient.

Betrachten wir die vier Phasen, so fällt zunächst einmal auf, dass für die beiden bisherigen Unternehmen mit dem M&A der bisherige Zyklus ihres Unternehmens abzuschließen ist. In der Praxis finden hier meist keinerlei Aktivitäten statt. Wichtig wäre eine Reflexion, eine **Abschlussphase**. Es ist wichtig, den Beteiligten klar zu machen, dass das Bisherige nun zu Ende geht und etwas Neues beginnt. Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass die bisherigen Regeln, Normen, Werte, Rituale etc. nicht mehr länger gelten werden, dass es Neues geben wird und dass die Beibehaltung der bisherigen Regeln, Normen, Werte und Rituale sonst negative Auswirkungen haben werden. Zusätzlich gilt es Abschied zu nehmen von Gewohnheiten, Symbolen, bisherigen Vorstellungen und der bisherigen Identität.

Gegebenenfalls muss man sich von dem einen oder anderen Teammitglied oder Mitarbeiter verabschieden, der jetzt in ein anderes Team wechseln wird. Dank für die Mitarbeit und für vieles andere wäre sicherlich ebenfalls angebracht. Maschinen kann man einfach abschalten, anderenorts wieder aufbauen oder verschrotten. Menschen brauchen diese Phase, damit ihnen ein Neuanfang leichter fällt.

Je einschneidender die Änderung durch den M&A für die einzelnen Mitarbeiter sein wird, desto wichtiger ist es, dass für sie ein Abschluss erfolgt. Dies kann sich für die beiden bisherigen Unternehmen (aber auch für die verschiedenen Subteams) erheblich unterscheiden.

Dies gilt auch für die erste Phase der Entwicklung, der **Orientierungsphase**. Der Name drückt es schon deutlich genug aus, Orientierung geben ist die Hauptaufgabe. Orientierung hinsichtlich veränderter/neuer Regeln geben, Begriffe klären und somit ein gemeinsames Verständnis schaffen, Ziele und eine gemeinsame Vision erarbeiten. Neue Symbole, ein neues Corporate Design, ein neuer Firmenname können ebenfalls dazu beitragen. Orientierung für den Einzelnen geben heißt aber auch, sich gegenseitig kennen zu lernen und herauszufinden, wo man steht und die eigene Rolle klar definiert zu haben. Deshalb ist es auch so wichtig, dass die Führungsrollen möglichst frühzeitig festgelegt werden. Die Führungskräfte und Mitarbeiter müssen wissen, welche Aufgaben sie haben und wer sie zukünftig führt und wen sie führen sollen.

Der Erfolg eines M&A hängt zu einem sehr großen Teil davon ab, ob es dem neuen Unternehmen gelingt, aus den bisherigen verschiedenen Unternehmenskulturen zu einer neuen einheitlichen Unternehmenskultur zu finden. Hierfür werden drei grundsätzliche Konzepte genannt:

1. Die Kultur eines der beiden Unternehmen wird übernommen, die Kultur des anderen Unternehmens geht unter.
2. Die beiden Kulturen sollen weiterhin nebeneinander bestehen.
3. Es soll eine neue gemeinsame Kultur gebildet werden.

Unabhängig davon, welchen Ansatz man bevorzugt, sollte man sich zu Beginn der Orientierungsphase für einen der drei Ansätze entscheiden und diese Entscheidung als Orientierung den Mitarbeitern kommunizieren. Dabei muss man bedenken, dass man die endgültige Unternehmenskultur nicht einfach so bestimmen kann. So weist Bate (1997) darauf hin, dass sich die Unternehmenskultur ständig verändert und sich weiterentwickelt. Alle werden von ihrer bisherigen Kultur ihre Vorstellungen über kurz oder lang mit einbringen und damit für Anpassungen in der sich neu bildenden Kultur sorgen. Es kann sich somit nur um eine allgemeine Grundvorgabe handeln, die sich in den einzelnen Subteams unterschiedlich entwickeln wird. Gerade deshalb muss den Mitarbeitern deutlich gemacht werden, wie wichtig es ist, rasch zu einer weitgehend einheitlichen Unternehmenskultur zu kommen.

Je besser die Aufgaben in der Orientierungsphase erfüllt werden, umso einfacher wird für alle die nächste Phase, die Machtphase oder **Konfliktphase**. In dieser Phase bildet sich die Unternehmenskultur letztendlich, und es entscheidet sich der Erfolg des M&A. Es ist eine für alle Beteiligten sehr schwierige Phase. Die auftretenden Konflikte müssen durchgestanden werden. Konfliktvermeidung wäre die falsche Strategie. Hauptaufgabe ist es, die auftretenden Konflikte als Chance für eine Verbesserung der Zusammenarbeit und als eine Erhöhung der Effizienz zu betrachten und entsprechend zu behandeln. Ein Aus- und Verhandeln über alle Arten von Regeln und Verhaltensstrukturen ist erforderlich. In dieser Phase besteht die Chance, negativ wirkende Regeln und Interaktionsstrukturen zu verändern. Hierzu bedarf es vielfach der Änderung von subjektiven Deutungen. Diese sind den Beteiligten bewusst zu machen, damit Änderungen möglich werden. Trotzdem gilt es, aufkommende Machtspielchen zu vermeiden und Eskalationsspiralen zu verhindern oder schnellst möglichst aufzulösen.

Wenn dies alles gelingt, dann kommen ein Team und die Mitarbeiter des Unternehmens in eine effiziente **Arbeitsphase**. Hier geht es im Wesentlichen um die Sicherung der erreichten Effizienz und der ständigen weiteren Verbesserung. Die eigentliche Post-Integration-Phase ist dann bereits abgeschlossen.

4. Methoden und Tools des Cultural Change in der Post-Integration-Phase

Nachfolgend werden einige Methoden und Verfahren aufgeführt, die als Methoden und Tools auch in anderem Zusammenhang (z. B. im Rahmen der Organisationsentwicklung) angewendet werden. Ihre Bedeutung für den Einsatz in der Post-Integration-Phase wird aufgeführt und Besonderheiten ihrer Anwendung im Zusammenhang mit der grundsätzlichen Problemstellung herausgestellt.

Ohne Zweifel bedarf gerade ein M&A einer klaren strategischen Grundlage, um erfolgreich zu sein. Nach Abschluss der „Due-Diligence-Phase“ des M&A sollte die hoffentlich gemeinsam bestehende **Vision und Strategie** nochmals überprüft und gegebenenfalls den nun bekannt gewordenen oder den nun bekannt werdenden Aspekten und Gegebenheiten angepasst werden. Da Visionen vielfach gerade auch aus vagen Vorstellungen bestehen, sollte die neue Führungsmannschaft überprüfen, ob sie auch wirklich die gleichen Vorstellungen hat und wissen, inwieweit diese auch zukünftig von den Mitarbeitern beider Unternehmen mitgetragen werden. Oftmals ergeben sich auch erst nach einem M&A oder bei den ersten Maßnahmen zu ihrer Umsetzung, völlig neuartige Aspekte, die verschiedene Anpassungen, Ergänzungen und Veränderungen der bisherigen Strategie ratsam erscheinen lassen. Da

ohnehin meist von beiden Unternehmen vielfach nur ein kleiner Teil der Führungskräfte vollständig über die ursprünglichen Motive und Aspekte informiert ist, empfiehlt es sich besonders, die neue Strategie auf eine breitere Basis zu stellen und erste Gemeinsamkeiten mit den jeweils „Anderen“ zu schaffen. Eine gemeinsam getragene Vision und Strategie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen des M&A. Eine gemeinsam erarbeitete Strategie ist letztendlich auch ein Bestandteil einer einheitlichen Unternehmenskultur.

Eine der wichtigen Aufgaben des Cultural Change ist die Schaffung von Gemeinsamkeiten, um eine gemeinsame Identität herzustellen. In der Praxis werden hier bereits vielfach schon Veranstaltungen durchgeführt. „Come-Together-Parties“ dienen dem Aufbau von gegenseitigem Kontakt, dem Kennen lernen und gegenseitigem Beschnuppern. Sie bieten aber auch die Gelegenheit, erste Gemeinsamkeiten herzustellen; das gemeinsame Erleben eines oder mehrerer Feste. Sportveranstaltungen, Weihnachtsfeiern, Skifreizeiten usw. können hier stellvertretend erwähnt werden. In der Teamentwicklung werden z. B. Outdoor-Trainings veranstaltet, um die Teambildung zu fördern (vgl. dazu den Beitrag von Beumler und Harder in diesem Band). **Gemeinsame Veranstaltungen** können aber auch gezielt durchgeführt werden, um Orientierung zu schaffen. Diese können auch im Rahmen einer großen Open-Space- oder einer Flow-Team-Veranstaltung durchgeführt werden, bei der zahlreiche Einzelthemen des Cultural Change gemeinsam bearbeitet werden können. Diese Veranstaltungen können selbstverständlich auch im kleineren Rahmen und mit geringer Anzahl von Teilnehmern stattfinden. Solche Veranstaltungen können auch genutzt werden, um viele an einer gemeinsamen Leitbildentwicklung zu beteiligen und die Wahrscheinlichkeit für deren Akzeptanz zu steigern.

Durch die bewusste Bildung von neuen gemeinsamen **Ritualen** kann eine neue Gemeinsamkeit für alle Unternehmensmitglieder in Form von gemeinsamen Handlungen spürbar werden. Rituale sind Handlungen, die immer wiederholt werden und gekennzeichnet sind durch einen nicht-sprachlichen Anteil. Rituale sind durch Regeln gesteuert, die ausdrücken, wie die Handlungen auszuführen sind und wann und in welchen Situationen. Durch die Aufstellung von entsprechenden Regeln werden Rituale gebildet, die zu einer gemeinsamen Kultur beitragen.

Die Schaffung eines neuen gemeinsamen **Corporate Design** kann als eine Möglichkeit in Betracht kommen, um neue Gemeinsamkeiten zu schaffen und den Cultural Change allen zu verdeutlichen. Ein neues gemeinsames Logo und einheitliche Firmenfarben machen die Veränderung nach innen und außen sichtbar.

Die Erarbeitung eines gemeinsamen neuen **Leitbilds** trägt zur Bildung und Darstellung einer gewünschten Sollkultur bei. Die Formulierung von Marktgrundsätzen, einer neuen Kunden-Philosophie und gemeinsamen Führungsgrundsätzen macht dies in sprachlicher Form deutlich. Leitbild und Unternehmensphilosophie sind relativ leicht zu erstellen und geben allen Beteiligten eine rasche Orientierung. Werden diese aber nicht in der Realität umgesetzt und gelebt, besteht die Gefahr, dass sie schnell verkommen und ihre ursprünglich beabsichtigte Wirkung völlig verfehlen.

Der **internen Kommunikation** kommt eine wichtige Rolle zu, um den Cultural Change zu unterstützen. Die gemeinsame neue Mitarbeiterzeitschrift, die allen zugänglichen Informationen im Intranet, der einheitliche Aushang am schwarzen Brett usw., werden vielfach viel zu wenig genutzt, um über die neuen Gemeinsamkeiten zu informieren. So kann

beispielsweise die Veröffentlichung von Interviews mit einzelnen Mitarbeitern Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede sichtbar werden lassen. Wichtig ist, dass diese Berichte offen und ehrlich in der Sprache der Mitarbeiter und nicht wie vielfach üblich (und meist von der Unternehmensleitung gewünscht) nur gefärbte Wunschäußerungen enthalten. So sollte offen darüber berichtet werden, wie unterschiedlich die offiziellen und die geheimen Regeln der beiden bisherigen Unternehmen waren oder noch sind. Eine Bewusstmachung der Problematik der Gleichheitsprojektion, die Darstellung der verschiedenen Denkweisen und die Erläuterung unterschiedlicher Begriffe, erleichtern es dem Einzelnen, mit den neuen Kollegen umzugehen.

Im Rahmen der **Informationspolitik** können auch Begriffstabellen oder Übersetzungstabellen veröffentlicht werden, in denen die Synonyme und Homonyme erläutert und die zukünftige offiziell gültige Bedeutung von Begriffen bekannt gemacht wird.

Ausbildungsmaßnahmen, diverse **Schulungsmaßnahmen** usw. können bei den veränderten Anforderungen die Mitarbeiter und Führungskräfte gezielt unterstützen. Trainings für den Umgang von Konflikten können z. B. für die Konfliktphase außerordentlich hilfreich sein. Bevor aber geeignete Schulungsmaßnahmen stattfinden können, sollte eine gezielte Bildungsbedarfsanalyse erfolgen, mit deren Hilfe die besonderen Anforderungen im Rahmen eines M&A ermittelt werden.

Schulungsmaßnahmen können dabei sowohl auf die Vermittlung von sozialen Fähigkeiten und Führungsfähigkeiten ausgerichtet sein als auch das erforderliche Wissen zur Beherrschung anderer Techniken/Verfahren und Methoden vermitteln. Beispielsweise können spezielle Schulungen erforderlich sein, um ein neues/anderes DV-System zu nutzen.

Auf die Mitarbeiter und Führungskräfte kommen durch den M&A viele Veränderungen zu. Das Unternehmen sollte deshalb möglichst viel Unterstützung der verschiedensten Art anbieten. Die Durchführung von **Coachings** kann einzelnen Führungskräften oder einem Team helfen, mit den besonderen Anforderungen der Post-Integration-Phase leichter fertig zu werden. Coaching kann helfen, Sachzusammenhänge klarer zu erkennen und richtig zu reagieren. Der Einsatz von Coaching kann die Führungsebene entlasten und das System unterstützen, aber sicherlich nicht notwendige Führung ersetzen.

Coaching sollte vor allem den Führungskräften angeboten werden, die im Rahmen der Integrations-Phase vor besonderen Herausforderungen oder der Durchführung von großen Projekten stehen. Gleiches kann zweifelsohne für besonders wichtige Teams gelten.

Auch wenn oftmals Wachstum und Weiterentwicklung des Unternehmens im Vordergrund stehen, so sind gerade M&As ein Auslöser für zahlreiche Entlassungen und oft sogar eines der Hauptziele eines M&A, wenn Synergien genutzt werden sollen. Die zu entlassenden Mitarbeiter sind oft die Verlierer des M&A. Wer Mitarbeiter, die sich jahrelang für das bisherige Unternehmen voll eingesetzt haben, einfach und ohne jede Unterstützung entlässt, schafft aber für das neue Unternehmen hinsichtlich der Identifikation der Mitarbeiter schwierige Voraussetzungen. Mitarbeiter, die um ihre Existenz bangen, werden sich dann eher um die Erhaltung ihres Arbeitsplatzes, als für sinnvolle Effizienzsteigerungen einsetzen. Mitarbeiter als die wichtigste Ressource zu bezeichnen und gleichzeitig zahlreiche Kolleginnen und Kollegen zu entlassen, wird für jeden unglaublich klingen.

Die Gründung von Auffanggesellschaften und die Durchführung von Schulungen im Rahmen eines **Outplacements** können hier geeignet sein, um den Einzelnen zu helfen. Sie sind aber auch ein Signal für die verbleibenden Mitarbeiter, die zeigen, dass man in einem sozial engagierten Unternehmen arbeitet. Gleichzeitig werden Ängste abgebaut.

5. Vorgehen

Die Integration zweier Unternehmen kann als ein großes Projekt betrachtet werden, das in vier Phasen, der Orientierungsphase, der Diagnosephase, der Veränderungsphase und der Abschlussphase abläuft, die nachfolgend grob dargestellt werden. Darüber hinaus geben König und Volmer (2000) Beschreibungen zum Vorgehen. Im Buch von Mayrshofer und Kröger (1999) finden sich zahlreiche Erläuterungen zu einzelnen Werkzeugen und Methoden für die konkrete Projektarbeit.

Unabhängig vom konkreten Vorgehen sind die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter aufgrund ihrer Herkunft Betroffene und damit bei zahlreichen Punkten voreingenommen oder „betriebsblind“. Auch wenn dies nicht der Fall ist, bestehen oftmals dahingehende Vermutungen „der Anderen“, so dass immer wieder Akzeptanzprobleme auftreten können.

Die **Einbeziehung von externen Beratern** hat für die Akzeptanz von Entscheidungen und die Durchführbarkeit des Projektes große Vorteile, da Berater unabhängig und mit einer externen Sichtweise an die Problemstellung herangehen können. Zusätzlich können sie Erfahrungen aus ähnlichen Projekten mitbringen und zwischen den Parteien schlichten. Eine Einbeziehung von externen Beratern, speziell für die personellen und kulturellen Aspekte des Projektes, sollte deshalb schon frühzeitig, d. h. vor Beginn des Projektes, in Angriff genommen werden.

Je schwieriger und komplexer Projekte sind, umso wichtiger ist eine klare Projektdefinition und Auftragsklärung für die Projektmitarbeiter und Berater. Diese Aufgaben sind Bestandteil der **Orientierungsphase**. Hierzu gehört auch, dass schon zu Beginn möglichst klare Evaluationskriterien aufgestellt werden, die anzeigen, ob die gewünschten Veränderungen nach Abschluss des Projektes eingetreten sind oder nicht.

Klare Vereinbarungen, Befugnisse und Abgrenzungen sollten schriftlich festgehalten werden, da hierbei gilt, dass ein Auftraggeberwechsel nicht ausgeschlossen ist. Zweifelsohne sind Veränderungen und Anpassungen des Projektauftrages eher die Regel, als die Ausnahme. Auch wenn sich die Dauer und der Aufwand nicht genau abschätzen lassen, sollte zu Beginn ein klarer Rahmen abgesteckt werden, in dem sich das Projekt und die Berater befinden. Des Weiteren sind das grobe Vorgehen und mögliche Maßnahmen vorher klar abzustimmen.

Wie bei jedem Projekt, bedarf es auch beim Cultural Change der Analyse. Die **Diagnosephase** dient der Erfassung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und inwieweit die Entwicklung im weiteren Verlauf der Post-Integration-Phase der neuen gemeinsamen Unternehmenskultur vorangeschritten ist. Hier können externe Berater gute Dienste leisten, indem sie aus neutraler und mit ihrer externen Sicht den beiden bisherigen Gruppen von Unternehmensmitgliedern helfen, ihre bisherigen Regeln, unterschiedlichen

Begriffe und unterschiedlichen subjektiven Sichtweisen usw. deutlich zu machen. Dabei eignen sich Workshops und vor allem die Durchführung von Interviews, um die subjektiven Sichtweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu erfassen, aber auch andere wichtige Aspekte aufzunehmen. Darüber hinaus können auch Gruppendiskussionen, Dokumentenanalyse, teilnehmende Beobachtungen, analoge Verfahren, Beobachtung von vorhandenen Symbolen oder auch gut ausgearbeitete Fragebogenaktionen zur Analyse durch die Berater herangezogen werden.

Durch die Analyse der offiziellen und geheimen Regeln können bestehende Regeln leichter in Frage gestellt werden. Dies gilt vor allem, wenn diese Regeln auch negative Wirkungen oder negative Nebenwirkungen aufweisen. Sind diese negativen Auswirkungen bekannt, sind viele im sozialen System auch mit Veränderungen und Anpassungen einverstanden.

Die unveränderte Beibehaltung einer der beiden Unternehmenskulturen lässt hier die Chance ungenutzt, neue verbesserte Regeln zu finden und zu etablieren.

Allein die Analyse lässt unbewusste Regeln bewusst werden und bildet damit erst die Möglichkeit, diese den anderen Mitarbeitern zu kommunizieren. Erst wenn diese unbewussten Regeln den Anderen bekannt sind, sind sie überhaupt in der Lage, sich daran zu halten.

Die Widerspiegelung der Ergebnisse der Analysen, ändert vielfach bereits die Sichtweise auf die Probleme der Betroffenen und führt somit oftmals schon zu Veränderungen oder zu einer größeren Veränderungsbereitschaft. Darüber hinaus sind in der **Veränderungsphase** (abhängig von der Analyse) einzelne Maßnahmen und Aktivitäten abzuleiten und durchzuführen. Welche Maßnahmen konkret durchgeführt werden, ist dabei immer wieder in Zusammenarbeit mit den jeweils Betroffenen und Beteiligten abzustimmen. Auswirkungen vorangegangener Maßnahmen sind zu evaluieren. Möglicherweise sind erneute Analysen erforderlich

Wie bei jedem Projekt bestehen in der **Abschlussphase** grundsätzlich die gleichen Aufgaben, wie bei jedem Projektabschluss und der Auflösung eines sozialen Systems. An dieser Stelle sei lediglich besonders hervorgehoben, dass es in der Abschlussphase wichtig ist, die gemachten Erfahrungen zu konservieren. Dadurch kann die Chance dafür erhöht werden, beim nächsten M&A ebenso erfolgreich oder noch erfolgreicher zu sein. Liegen Evaluationskriterien für die Messung des Erfolges vor, so geben die erreichten Werte zusätzliche Hinweise für weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zukunft. Bei dem immer schneller werdenden Wandel kann man sicher sein, dass der nächste M&A nach dem Abschluss des aktuellen Projektes bald wieder in Angriff zu nehmen ist.

Literatur:

Bate, P.: Cultural Change - Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. Gerling Akademie Verlag, München 1997.

Habeck, Max M. / Kröger, Fritz / Träm, Michael: Wi(e)der das Fusionsfieber. Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen. Wiesbaden Gabler Verlag 1999.

König, Eckard / Volmer, Gerda: Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Deutscher Studien Verlag Weinheim, 7. Auflage 2000.

Mayrshofer, D. / Kröger H. A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Windmühle Verlag Hamburg 1999.