

DREI WEGWEISER FÜR NACHHALTIGES MERGER MANAGEMENT

Dominik Petersen und Wolfgang Kötter, Drift Consulting GmbH

Unternehmenszusammenschlüsse werden oft als lineare Start-Ziel-Prozesse verstanden und top-down gestaltet. Dass Kulturen aufeinandertreffen, die erst zusammenwachsen müssen, bleibt dabei unberücksichtigt. Um ein Scheitern zu vermeiden, gilt es drei Schwerpunkte zu beachten: auf Unterschiedlichkeit setzen, vernetzt vorgehen und das Vorhaben systematisch als Begegnung gestalten.

1. AKTIV MIT UNTERSCHIEDLICHKEIT UMGEHEN

Unsere Gedanken und Bilder gestalten Wirklichkeiten: Wird von Merger gesprochen, herrscht ein Bild vom Zusammenschluss zwischen Gleichen vor. Integration dagegen scheint Vereinheitlichung, Anpassung von Identität u.Ä. zu erfordern. Unsicherheiten, Ängste und Widerstände sind die Folge.

Die Vorstellung, bei Organisationen handele sich um integrierte Identitäten, führt in die Irre: Immer handelt es sich um hochdifferenzierte Gebilde, die aus relativ autonomen Einheiten, professionellen Subkulturen und informellen Netzwerken mit eigenen Identitäten und Zielen bestehen. Aktiver Umgang mit dieser Unterschiedlichkeit lässt Raum für verschiedene Arten der Annäherung: Das können Formen der Fusion, der Verzahnung, der losen Kooperation und der Koexistenz unter einem Dach sein. Diese Formen verlangen einen unterschiedlichen Umgang mit Grenzen. Paradox, aber wahr: Zusammenschlüsse erfordern ein aktives Handhaben von Grenzen: Aktives Grenzmanagement verschiebt den Fokus von der Vereinheitlichung weg zur Vielfalt in der Einheit, zur Unterschiedlichkeit, zu Vergleichsprozessen, Wechselwirkungen. Neue Identitätsangebote sind für die betroffenen Menschen dann akzeptabel, wenn die Differenz in der (neuen) Identität mitgedacht wird und wenn kulturelle Unterschiede als Quelle von produktiver Irritation gesehen werden.

2. PROJEKTE VERNETZT ANLEGEN

Diese Perspektive setzt den Massstab für die Projektanlage: Zum einen heisst es, alle Betroffenen mitzunehmen und das vorhandene Know-how zu nutzen. Zum anderen gilt es, das Projekt der Zusammenführung nicht nur als Instrument, sondern als Intervention zu verstehen. Projektkultur als Metakultur, als Kultur der Kulturzusammenführung wirkt, bewusst genutzt, als mächtige Botschaft an die Mitarbeitenden, als Probelauf für die gemeinsam zu gestaltende Zukunft. Das verlangt, von deterministischer auf indirekte Steuerung umzuschalten. Klar definierte Rahmenvorgaben und Globalziele eröffnen dann Gestaltungsspielräume und sichern breite Beteiligung. Hier die nötigen Bausteine:

- Empowerment: Die Projektgruppen werden mit höherer Kompetenz ausgestattet. So wird ihnen z.B. die ge-

samte Verantwortung für einen jeweils zu gestaltenden Prozess übertragen.

- Inderdisziplinarität: Die Teams werden fach-, hierarchie- und systemübergreifend zusammengesetzt.
- Selbststeuerung: Die Gruppenbesetzung ist von den Mitarbeitern mitbestimmt, die Führung von den Teams. Diese sorgen selber für funktionierende Rollenverteilung und Verantwortungsübernahme.
- Selbstorganisation: Die Teams sorgen selber für funktionierende Kommunikationswege nach aussen (Projektgruppen, Auftraggeber/ Management, Belegschaft). Auch die inhaltliche Verzahnung liegt in ihren Händen. Somit sind sie dafür verantwortlich, dass ein Gesamtergebnis des Netzwerkes zum vereinbarten Zeitpunkt erreicht ist. Aus dem herkömmlichen Lenkungsausschuss wird ein Unterstützungsteam.

3. BEGEGNUNGEN SYSTEMATISCH GESTALTEN

Sollen Begegnungen zwischen Menschen oder Organisationen zu einem produktiven Kontakt führen, muss eine generische Schrittfolge durchlaufen werden. Der sogenannte Kontaktzyklus macht deutlich, wo bei einem Integrationsvorhaben «Webfehler» entstehen können und worauf zu achten ist, damit das Vorhaben gelingen kann: Gibt es genügend Wahrnehmung für die Stärken des Merger-Partners und für die eigenen Schwächen? Entsteht Bewusstheit nicht nur für die Chancen, sondern auch für die Risiken des Mergers? Welche Quellen von Energie lassen sich für den Integrationsprozess mobilisieren – von Unzufriedenheit mit der Ausgangslage über Attraktivität des Neuen bis hin zum Drängen auf konkrete Massnahmen? Sind die Aktionen abgestimmt und fokussiert? Entsteht Kontakt mit denen, die sich schwer damit tun, das Alte zu verabschieden? Und: Gelingt es, durch Innehalten und Reflexion einen gemeinsamen Lernprozess in Gang zu setzen und so das Erreichte zu stabilisieren? ■



Dominik Petersen
Wolfgang Kötter
Drift Consulting GmbH
Hirschlistrasse 6,
CH-5400 Baden
www.driftconsult.com