

## Die MitarbeiterInnen im Mittelpunkt

Impulsreferat zur Perspektive der Interessenvertretung

Claus Zanker, Input Consulting GmbH (Stuttgart)

„3 D-Forum - Integration & Zukunft“  
Deutsche Post World Net  
2. Dezember 2004 in Neuss

...input  
consulting

1

## Die Gefahr des Scheiterns einer Integration

- Zwei Drittel der Unternehmenszusammenschlüsse erreichen nicht die erwarteten Ziele oder scheitern sogar
- Die riskanteste Phase im Fusionsprozess ist die Integration
- ➔ Bei der Integration kommt es vor allem auf das „Wollen“ und das „Können“ der MitarbeiterInnen und des Managements an

...input  
consulting

2

Wie menschliche Beziehungen, können auch Unternehmensehen scheitern. Das wissen wir nicht erst seit dem Debakel, das BMW mit Rover erlebt hat. Obwohl sich mit dem Zusammenschluss zweier Unternehmen hohe Erwartungen verknüpfen, verfehlen rund 2 von 3 Mergers ihre Ziele oder scheitern letztlich sogar. Eine Studie der Universität Witten-Herdecke hat herausgefunden, dass bei Fusionen nur 44% der Unternehmen eine Umsatzsteigerung und lediglich ein knappes Viertel der notierten Firmen eine Börsenwertsteigerung realisieren konnten<sup>1</sup>. Insofern ist es durchaus sinnvoll, einen Blick auf die Ursachen zu werfen, die in vielen Fällen zum Nicht-Gelingen einer Firmenehe beitragen.

<sup>1</sup> Jansen/Körner: Fusionsmanagement in Deutschland. Ausgesuchte Untersuchungsergebnisse, 2001

Viele Gründe für den Misserfolg liegen bereits in der ersten Phase, der strategischen Konzeptions- und Analysephase begründet, allerdings scheitern eine beachtliche Anzahl von Fusionen erst im letzten Stadium, der Integrationsphase. Vor allem der für die Integration notwendige Zeitbedarf wird dabei vielfach unterschätzt, viele Fusion sind letztlich auch daran gescheitert, dass die Interessen der Mitarbeiter übergegangen wurden und Synergien lediglich durch Personalabbau realisiert werden konnten<sup>2</sup>.

Die Integration ist die riskanteste Phase eines Fusionsprozesses. Das hat Prof. Schewe von der Universität Münster bei einer Analyse von über 100 Firmenfusionen festgestellt. In dieser Phase zeigt sich, ob die Strategien und entwickelten Umsetzungsmaßnahmen praxistauglich sind. Der Integrationsprozess ist äußerst komplex: er erfordert im Durchschnitt rund 2.000 Veränderungen in einem Unternehmen und bedarf 10.000 Entscheidungen<sup>3</sup>. Der Integrationserfolg steht nach einhelliger Meinung mit dem „Wollen“ und dem „Können“ der beteiligten Akteure. D.h. die Integration muss letztlich von den Beschäftigten mitgetragen werden und sie müssen auch die Kompetenz haben, die Integration vor Ort umzusetzen.

Das mangelnde Commitment der Mitarbeiter und Widerstände im mittleren Management sind dabei die wesentlichen Integrationsbarrieren.

---

<sup>2</sup> Gruber/Töpfer: Post Merger Integration. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen, 2002

<sup>3</sup> Gerds/Schewe: Post Merger Integration. Unternehmenserfolg durch Integration Excellence, 2004

## „Weiche Faktoren“ sind von großer Bedeutung für das Gelingen einer Integration

- Die MitarbeiterInnen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor
- Angst und Unsicherheit verursachen hohe Kosten
- Negative Folgen für die MitarbeiterInnen führen zu einem Vertrauensverlust und sinkendem Engagement
- Aus „Betroffenen“ müssen „Akteure“ gemacht werden

...input  
consulting

3

Die Mitarbeiter sind ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie sind als „Soft-Fact“ von zentraler Bedeutung für das Gelingen einer Unternehmensfusion<sup>4</sup>. Sie sind gleichzeitig Betroffene und Akteure. Sie reagieren als Menschen angesichts bevorstehender Veränderungen mit Angst. Mit der Angst vor Arbeitsplatzverlust, vor einem Arbeitsortwechsel, vor Lohneinbußen, vor verringerten Sozialleistungen oder vor veränderten Karriereplänen. Das trifft für Führungskräfte und Facharbeiter gleichermaßen zu. Negatives Erleben bzw. Stress infolge von Fusionen kann hohe individuelle und organisationale Kosten verursachen. Dies bestätigen eine Reihe empirischer Untersuchungen.

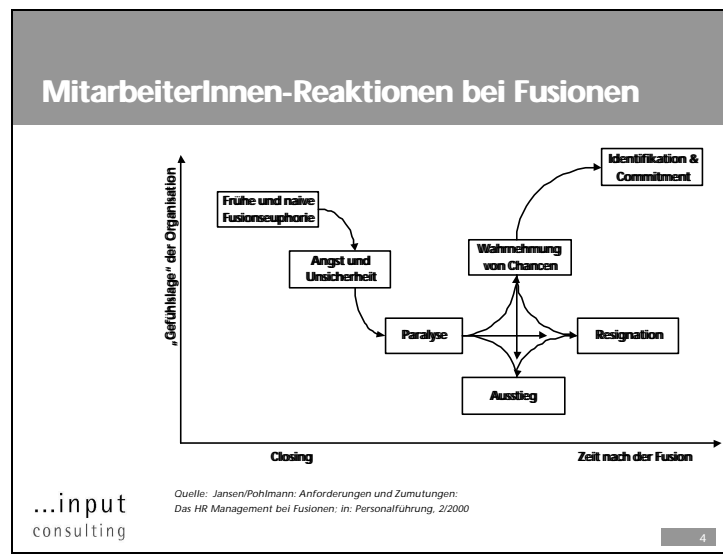
Die Folge anhaltender Unsicherheiten im Fusionsprozess ist vielfach eine erhöhte Fluktuationsrate - und meist sind es die Leistungsträger, die bei unklaren Perspektiven das Unternehmen zuerst verlassen. Der zynische Spruch „exit of the best and merger of the rest“ hat sich in vielen Fusionsprozessen bereits bewahrheitet – mit fatalen Folgen für das Gelingen der Integration und mit einem erheblichen personellen Flurschaden.

Unsicherheiten und Ängste im Fusionsprozess haben deutliche Auswirkungen auf die Produktivität und die Leistungsfähigkeit des Unternehmen insgesamt. Die Gedanken und Gespräche der Mitarbeiter kreisen wochen-, manchmal monatelang um die Folgen, die sich aus der Fusion ergeben. Dabei überdeckt die intensive Selbstbeschäftigung alle anderen Probleme und Herausforderungen eines Unternehmens.

---

<sup>4</sup> Schmickl/Jörns: Der Einfluss weicher Faktoren auf den Erfolg Fusionen und Akquisitionen, Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2/2004

Kunden, Lieferanten und selbst das operative Tagesgeschäft sind zweitrangig geworden. Untersuchungen haben ergeben, dass sich die Beschäftigten in einer solchen Situation gut zwei Stunden pro Arbeitstag mit ihrer unsicheren Zukunft beschäftigen<sup>5</sup>. Mit angemessenen und frühzeitig ansetzenden Maßnahmen lassen sich viele der hier erwähnten negativen Effekte vermeiden.



Mitarbeiter sind nicht nur Betroffene einer Fusion, sie müssen gleichzeitig am Gelingen der Integration mitarbeiten. Aus „Angst und Unsicherheit“ darf nicht „Resignation und Ausstieg“, sondern muss „Identifikation und Commitment“ werden, wie es dieses Schaubild über die Phasen der Mitarbeiterreaktion bei Fusionen anschaulich zeigt. Aus Angst Commitment mit den Fusionszielen zu erzeugen - dies kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Prozess nicht als negatives Ereignis erleben, für sich berufliche Perspektiven erkennen und ihre materielle Existenzgrundlage gesichert bleibt.

Materielle Sicherheit und beruflichen Perspektiven schaffen Vertrauen. Mit Vertrauen herrscht bei den Mitarbeiter ein höherer Grad an Flexibilität, Loyalität und Akzeptanzbereitschaft. Aus der Organisationspsychologie ist bekannt, dass durch ein sogenanntes „positives Vertrauens- und Beziehungskonto“ Akzeptanz und Einbindung der Mitarbeiter bei Veränderungsmaßnahmen erreicht werden kann. Vertrauen ist ein

<sup>5</sup> Matthias Helmer: Das Fusionsfieber steigt wieder; in: Die Mitbestimmung 11/2004, Gut-Villa: Human Resource Management bei Mergers & Acquisitions, 1997

fundamentaler Faktor, der oftmals die notwendigen Bedingungen schafft, um Fusionsprozesse gemeinsam mit den Mitarbeitern erfolgreich zu gestalten<sup>6</sup>.

**Die Bedeutung der MitarbeiterInnen für das Gelingen einer Fusion ist vielen bewusst...**

- „Ich denke aber auch an die Beschäftigten von fusionierten Firmen, über deren Köpfe hinweg entschieden wird. Wir dürfen diese Ängste nicht ignorieren, wir müssen sie sozial verträglich managen.“  
*(Rolf Breuer, Ex-Vorstandssprecher Deutsche Bank)*

...input  
consulting

5

Warum scheitern dennoch viele Integrationsprojekte, obwohl die kritischen Faktoren bekannt sind?

**...das Problem ist die mangelnde Umsetzung „weicher Maßnahmen“**

- „Harte Maßnahmen sind genauso wichtig für den Integrationserfolg wie weiche Maßnahmen.  
  
Allerdings: während harter Massnahmen eine große Beachtung geschenkt wird handelt es sich bei weichen Maßnahmen im Regelfall um reine Lippenbekenntnisse des Managements;  
  
weiche Maßnahmen werden vielfach nur ansatzweise oder gar nicht ergriffen“  
  
*(Gerd/Schewe: Post Merger Integration. Unternehmenserfolg durch Integration Excellence, 2004 )*

...input  
consulting

6

Es mangelt nicht an der Kenntnis über die Bedeutung dieser Faktoren, sondern im Integrationsprozess wird deren unzureichende Umsetzung zum Problem. Eine von der Universität Münster durchgeführte Studie zufolge schätzen Manager weiche Faktoren für den Integrationserfolg sogar wichtiger ein als harte. Leider bleibt es oft

---

<sup>6</sup> Kramer / Tyler: Trust in Organizations: Frontiers of theory and research, 1996, zitiert in Schwaab/Frey/Hesse (Hrsg.): Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement, 2003, S. 204

bei Lippenbekenntnissen. Die versprochenen Maßnahmen werden dann nur ansatzweise oder gar nicht umgesetzt<sup>7</sup>. Anspruch und Wirklichkeit klaffen in der Umsetzung auseinander, Erwartungen bei den Mitarbeitern werden enttäuscht und damit auch die Glaubwürdigkeit des Fusionsprozesses aufs Spiel gesetzt. Scheitert der Integrationsprozess in der Umsetzungsphase, so wird der Fusionserfolg oft durch dramatisches Cost-Cutting und Personalabbau zu retten versucht; und das hinterlässt bei den Mitarbeitern erst recht einen nicht mehr gut zu machenden Schaden und einen anhaltenden Vertrauensverlust.

### Der Fusionsprozess muss gemeinsam gestaltet werden

- Personalbereich und Interessenvertretung als strategischer Gestalter und gleichberechtigter Partner im Fusionsprozess und nicht nur als umsetzender Dienstleister am Ende der Entscheidungskette.
- Der Fusionsprozess kann nur als gemeinsames Projekt zum Erfolg führen:
  - Management + Interessenvertretung + Beschäftigte

...input  
consulting

Um einen möglichen Misserfolg zu verhindern, müssen Personalmanagement und Interessenvertretung in den gesamten Fusionsprozess als strategischer Gestalter und gleichberechtigter Partner miteinbezogen werden und dürfen nicht nur als umsetzender Dienstleister am Ende der Entscheidungskette fungieren. Wenn die Interessenvertretung erst zuletzt mit einbezogen wird, dann verbleibt ihr nach aller Erfahrungen nur noch die Aufgabe, den personalpolitischen Scherbenhaufen aufzukehren. Das Scheitern einer Fusion aufgrund des mangelnden Commitments der Beschäftigten lässt sich verhindern – durch einen offenen, vertrauensvollen und partizipativen Prozess. So kann eine Integration zu einem gemeinsamen Erfolg werden: gemeinsam mit Management, Interessenvertretung und den Mitarbeitern.

---

<sup>7</sup> Gerds/Schewe: Post Merger Integration. Unternehmenserfolg durch Integration Excellence, 2004