DIE SAI(EI)TEN AUFEINANDER ABSTIMMEN – KULTURELLE VERÄNDERUNG IN FUSIONSPROJEKTEN GESTALTEN

VON TIMO GERST

Wenn sich bei einer Fusion zwei größere Organisationen zusammenschließen braucht es einen Abstimmungsprozess zwischen den unterschiedlichen Seiten und Perspektiven. Dies kann man mit dem Stimmen von Saiten einer Gitarre vergleichen, wenngleich dieser Prozess unlängst schwieriger und komplexer und leider kaum so berechenbar ist, wie bei dem Abstimmen des Musikinstrumentes.

Welche Vergleiche kann man also ziehen:

1. Wie bei der Gitarre gibt es stärkere und leichtere Seiten, die mit unterschiedlichem „Klang“ in den Prozess starten.
2. Fusionsprozesse sind zum Scheitern verurteilt, wenn einer versucht, alle Seiten auf den gleichen Klang zu bringen. Wenn man an einer „Saite“ zu stark spannt, reißt diese bekanntlich. Es geht also auch hier darum, die Sai(ei)ten gemeinsam in Schwingung zu bringen.
3. Auch wenn der Fusionsprozess aus meiner Sicht nicht stringent beeinflussbar ist, da er viel komplexer ist, braucht es dennoch wie beim „Stimmen der Saiten“ eine Steuerung, die den Klang der Sai(ei)ten beeinflusst.

Unterschiede sind normal

Wenn wir in dieser Musik-Metapher bleiben, haben alle Unternehmen ihre eigene Frequenz, in der sie Resonanz auslösen. Die Unterschiede beginnen bei der Größe, den Prozessen und Strukturen, unterschiedlichen Kulturen und Geschichten. Wir haben es somit häufig auch mit verschiedenen Werten zu tun, die beim Prozess der Fusionen nicht offensichtlich – sondern eher „nebenbei“ in den Verhandlungen schon aufeinandertreffen.

Hierzu ein Beispiel: In einer Fusion zweier Banken, die wir mitbegleitet hatten, sagte ein Vorstand am Ende der heißen Phase der Fusion: „Wir sollten alle aktiv sorgfältig mit unseren Überstunden umgehen.“

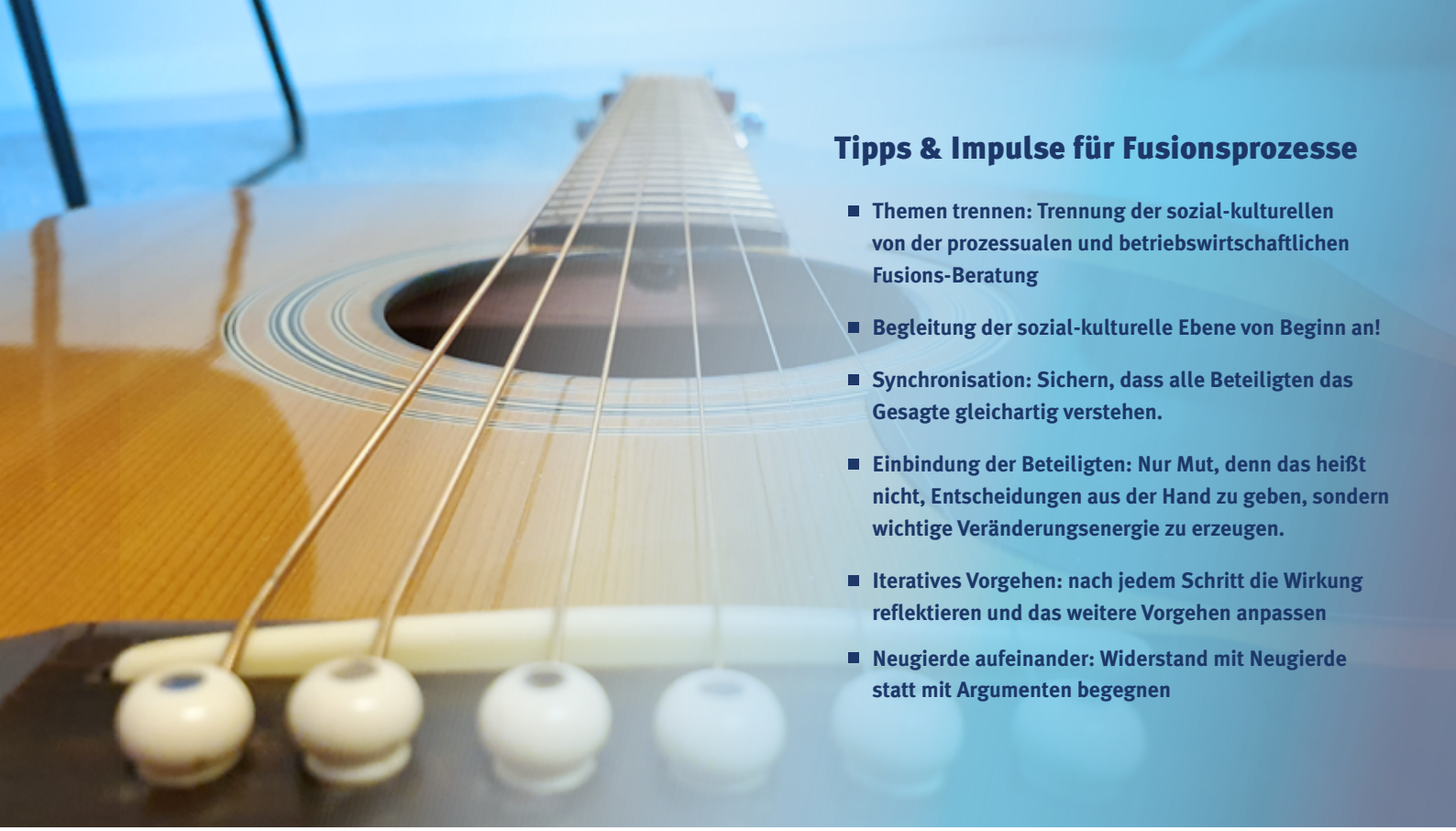
Die unterschiedlichen Kulturen der Häuser zum Thema Überstunden kann man kurz so beschreiben: In dem einen Unternehmen waren Mitarbeitende mit den meisten Überstunden die „stillen Helden“, im anderen Unternehmen war es dagegen verpönt, überhaupt Überstunden zu machen. Der Vorstand meinte mit diesem unkonkreten Satz, dass man eher keine Überstunden machen sollte, damit erkannt wird, in welchen Bereichen Engpässe entstehen. Da der Satz jedoch nicht geklärt wurde, konnten beide Seiten weiterhin die jeweilige Kultur zunächst weiterleben, da man den Satz auch als Bestätigung der jeweiligen Kultur verstehen kann. Das Missverständnis ist laut Herrn Schulz von Thun bekanntlich der Normalfall, in Fusionsprozessen gilt dies noch viel stärker, wie das Beispiel zeigt.

Neben Begrifflichkeiten treffen in Fusionen Arbeitsprozesse, Abläufe, Routinen, Software, Formulare und Selbstverständlichkeiten aller Art aufeinander. Hier ist Synchronisationsarbeit und Klarheit darüber, wie Dinge gemeint sind, im Großen wie auch im Detail gefragt. Dabei müssen die Beteiligten neugierig aufeinander sein – Gift wäre es, direkt werten zu wollen und zu klären, was richtig und was falsch ist. Es geht darum die andere Sai(ei)te zu erforschen.

Die innere Haltung zählt

Beim Gitarre spielen wird immer wieder die Haltung des Spielenden überprüft und nachjustiert. Das ist gut, später, wenn man etwas weiter ist, auch mal nervig und anstrengend. Mit der Haltung der in der Fusion Beteiligten ist es ähnlich. Wie schaue ich

Vester



Tipps & Impulse für Fusionsprozesse

- **Themen trennen: Trennung der sozial-kulturellen von der prozessualen und betriebswirtschaftlichen Fusions-Beratung**
- **Begleitung der sozial-kulturelle Ebene von Beginn an!**
- **Synchronisation: Sichern, dass alle Beteiligten das Gesagte gleichartig verstehen.**
- **Einbindung der Beteiligten: Nur Mut, denn das heißt nicht, Entscheidungen aus der Hand zu geben, sondern wichtige Veränderungsenergie zu erzeugen.**
- **Iteratives Vorgehen: nach jedem Schritt die Wirkung reflektieren und das weitere Vorgehen anpassen**
- **Neugierde aufeinander: Widerstand mit Neugierde statt mit Argumenten begegnen**

auf „die Anderen“, die des anderen Hauses? Hier wird häufig Wohlwollen geäußert, insgeheim spielen aber ebenso häufig Verlust-Ängste, Sorgen und Vorbehalte eine große Rolle: „Verliere ich meinen Job?“, “Was passiert, wenn -die Anderen- besser sind als wir/als ich?“… . Diese Gedanken können Menschen in den Abteilungen und auch alle Führungskräfte betreffen.

Neben den ökonomischen wichtigen Gedanken einer Fusion geht es auf Abteilungsebene und den hierarchischen Ebenen um den Menschen. **Wir sprechen dann vom sozial-kulturellen Aspekt der Fusion.** Hier gilt es, mit Klarheit und Offenheit zu agieren und die Beteiligten in Kontakt zu bringen, denn mit den besten Teams muss weiter effektiv gearbeitet werden. Das bedeutet, manche klare (auch harte) Entscheidung zu treffen und gleichzeitig das Zusammenführen des neuen Teams zu fördern. Auf dieses Verhalten müssen die Führungskräfte und alle Mitarbeitenden vorbereitet werden, um somit die Veränderungsgeschwindigkeit hoch und die Reibungsverluste gering zu halten.

Mit welcher Haltung kann ich all diesen Anforderungen gerecht werden? Die meisten Menschen haben eine Idee davon, wie Sie in solchen Fällen behandelt werden wollen! In der Aufregung und bei den sachlich hohen Anforderungen vergessen aber manchmal die Vorstände, Führungskräfte und Projektleiter, wie dies genau geht!

Prozessbegleitung als Stimm-Gerät

Eine der effektivsten Lösungen ist es, den Fusionsprozess aktiv und von vornherein auf der sozial-kulturellen Ebene extern begleiten zu lassen. Die Erfahrung zeigt, dass hierfür am besten die Prozessbegleitung als fester Bestandteil der Fusions-Projektstruktur platziert wird, zum Beispiel als Teilprojekt oder als Satellit der Projektleitung.

Und das gilt ab dem ersten Akkord oder anders ausgedrückt von Beginn an, um später Geld und Zeit zu sparen.

Einer der größten Versäumnisse ist es, den Veränderungsprozess damit bedienen zu wollen, dass im Nachhinein, also am Ende aller Entscheidungen sich jemand Gedanken machen soll, wie man diese Entscheidung nun am besten positiv kommuniziert.

Besser ist es, sich bereits zu Beginn die Fragen zu stellen:

- Wie lernen wir voneinander?
- Wie können wir das andere Unternehmen erforschen und „Schätze“ für den gemeinsamen zukünftigen Erfolg heben?
- Welche Widerstände wird es geben und wie gehen wir damit um?
- Wen möchten wir wann wie beteiligen?

In allen Prozessen, die wir begleiten durften, war es hochrentabel, dass die Ergebnisse aus diesen Fragen in die ersten Planungs- und Umsetzungsphasen des Fusionsprozesses miteinbezogen wurden.

In unserer Metapher gedacht: Das heißt nicht, von Anfang an auf Harmonie einzustimmen, es braucht auch hier Dissonanzen, um dann in einem gemeinsamen Prozess den Wohlklang herzustellen. D.h. Unterschiede herausarbeiten, würdigen und dann aufeinander einstimmen. Das ist die Devise im „Abstimmprozess“!

Ebenso kann dann die laufende Gesamtkommunikation empfängergerecht aufbereitet und über verschiedenste Kanäle und Formate platziert werden. Hier ist es förderlich, die Mitarbeitenden, die harte und sachliche Entscheidungen treffen müssen, durch einen „eher neutralen Blick“ eines Prozessbegleiters zu unterstützen. Das fördert das „sich einlassen“ aller Mitarbeitenden und Führungskräfte.

Schritt für Schritt im praktischen Vorgehen

Der Grundsatz: Ich kann keine Gitarre stimmen, wenn ich alle Saiten parallel anschlage – gilt auch bei Fusionen. Ich nehme mir eine Sai(ei)te nach der anderen vor, um diese zu stimmen. In der Fusion ist es ein iteratives Vorgehen, zwar hilft auch hier ein Gesamtplan bzw. Grobstruktur – es gilt jedoch eher der Grundsatz: „Nicht der Plan ist wichtig, sondern der Prozess!“

Daher gilt es, nach jeder Maßnahme zu reflektieren, ob das gewünschte Ziel erreicht wurde oder welche Abweichungen es im Positiven oder Negativen gab, um daraufhin den geplanten Folgeschritt anzupassen oder sogar ganz neu zu planen.

Wenn Sie zum Beispiel in einer Kick-Off-Großgruppenkonferenz aller Mitarbeitenden erfahren, dass die Freude gegenüber den Ängsten überwiegt, können Sie die nächsten Schritte schneller oder intensiver machen. Im umgekehrten Fall reagieren Sie eher verhaltener oder müssen eine Zwischenkommunikation einbauen. Und Sie merken schon, in dieser benannten Großveranstaltung wird nicht nur verkündet, sondern es wird schon hier die erste Beteiligung durch Dialog oder Abfragen gefördert. Dabei geht es nie darum, die Entscheidungen in Frage zu stellen, sondern deren Umsetzung zu gestalten.

Fazit

Um eine gute Resonanz im Markt und bei Mitarbeitenden zu bewirken, geht es also darum, Fusionen als einen Forschungsprozess zu begreifen. Das Beste aus 2 Welten hervorzubringen, braucht eine neugierige Haltung, dem neuen, anderen System zu begegnen und sich selbst auch in Frage stellen zu können. Ob der Begleiter der Fusion ein interner oder ein externer Unternehmensberater ist, ist aus unserer Sicht zweitrangig. Das Kulturprojekt, das sich von Beginn an um die Einstimmung der Sai(ei)ten kümmert, muss jedoch einen hohen Stellenwert im Gesamtprojekt haben.

DER AUTOR

Timo Gerst // Geschäftsführer ifsm

Timo Gerst ist seit 01/2020 einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Höhr-Grenzhausen bei Koblenz. Er koordiniert unter anderem das internationale Teamentwicklungs- und Mediation-Netzwerk von ifsm.