

Nach Fusion mit offenen Karten spielen

Statt Synergie-Gewinne egoistische Abteilungskämpfe um neue Hackordnung

VON JOACHIM RÖSEL

■ Bielefeld. Muss es bei einer Fusion oder Übernahme von Unternehmen zu Reibungsverlusten kommen? Kann durch generalstabsmäßige und kluge Vorbereitung die Schärfe, die dieser Einschnitt für die Arbeitnehmer hat, gemildert werden? Diese Fragen können klar bejaht werden. Natürlich erfordert das reibungslose Zusammenführen zweier unterschiedlicher Unternehmenskulturen einen erheblichen Aufwand an Zeit und unternehmerischer Energie.

Ob es sich bei einer Fusion oder Übernahme um große oder kleine Unternehmen handelt, ist letztlich einerlei, betroffen sind immer die Arbeitnehmer auf allen Hierarchiestufen. Nach dem Bekanntwerden der Fusionsabsicht werden sich die Mitarbeiter in weltweit agierenden Konzernen genauso wie die Mitarbeiter eines Kleinbetriebes fragen: Bin ich von der Maßnahme betroffen?

In der Folge dieser Betroffenheit beginnt die Suche nach Informationen, die etwas über die Absichten des Unternehmers hinsichtlich der Arbeitsplätze erkennen lassen. Jeder wird versuchen bei Kollegen und Vorgesetzten Meinungen oder Einschätzun-



Information ist alles: Verunsicherung konterkariert alle Planungen.

gen der neuen Lage in Erfahrung zu bringen. Insofern sollte die Unternehmensleitung sofort nach der Bekanntgabe der Fusion mit offenen Karten spielen. Umfassende Informationen über die unternehmerischen Pläne sind der zu empfehlende Weg, um Unsicherheit und Unruhe in der Belegschaft abzumildern.

Die Informationen müssen ehrlich sein. Ziele, die mit dem Zusammenschluss verfolgt werden, sollten so offen und klar wie möglich und dem zeitlichen Erkenntnisstand entsprechend ver-

mittelt werden. Die Form der Informationsweitergabe sollte sich nach der Anzahl der Mitarbeiter, der Organisationsform des Unternehmens und der räumlichen Verteilung der Arbeitsplätze richten. Gleichgültig, ob die schriftliche Information in Form von Rundschreiben, Aushängen o. ä. oder persönliche Erklärung in Betriebs- oder Abteilungsversammlungen für angemessen gehalten wird, es sollte in jedem Fall an Glaubwürdigkeit einbüßen, wenn sie nur von der Organisations- oder Personalabteilung ausgin-

ge.

Erfahrungen, die sich bei der Begleitung von Fusionen und Firmenübernahmen gesammelt haben, lassen den Schluss zu, dass bei derartigen gravierenden Einschnitten in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter extrem hohe Sensibilität der Unternehmens- und Personalleitung gefordert ist. Die Entscheidungsträger müssen in Betriebsversammlungen persönliche Bekenntnisse zu den unternehmerischen Zielen darlegen und dürfen vor unbequemen Fragen nicht zurückschrecken. Oft wird die erforderliche Informationsspolitik nicht konsequent vorbereitet, was zur Folge hat, dass die Arbeitnehmer eigene Antworten und Lösungen suchen.

Verunsicherung führt dann zum Boykott der geplanten Maßnahmen und zu vielen Reibungsverlusten in den ersten Wochen und Monaten nach der Fusion. Die eigentliche Arbeit wird unmerklich vernachlässigt und der erhoffte Rationalisierungseffekt kommt nicht zum Tragen. In unsicheren Zeiten wenden sich gut eingearbeitete Fachkräfte vom Unternehmen ab, weil sie von den Erklärungen des Managements nicht überzeugt sind und an einer positiven Entwicklung durch Übernahme der Fusion zweifeln.

Die Organisation des neuen

Unternehmens sollte vor der Fusion schon hinlänglich durchdacht und die Handlungsschritte dorthin geplant und beschrieben sein, sonst kommt es durch die Kämpfe der Mitarbeiter um ihre neuen Arbeitsplätze zu weiteren Störfaktoren.

Da ihnen die gewohnten Arbeitsabläufe nicht mehr zur Verfügung stehen, suchen sie sich ihre Handlungsbreite in der neuen Position. In dieser Phase des Aufbaus einer neuen Unternehmensstruktur müssen Führungskräfte besonders klug und umsichtig führen, sonst ergeben sich statt Synergien egoistische Abteilungskämpfe.

Postenschacher und Positionskämpfe bestimmen solange das Tagesgeschehen bis die neue „Hackordnung“ wieder hergestellt ist. Zur Vermeidung dieser Fallstricke, sollte sich die Unternehmensleitung durch externe Organisations- und Kommunikationsberater unterstützen lassen. Nur wenn das Szenario einer Fusion oder Übernahme die Sorgen und Ängste aber auch die positiven Anregungen der betroffenen Arbeitnehmer berücksichtigt, sind die destruktiven Kräfte im Griff zu halten.

Dipl.-Ing. Joachim Rösel ist Personal- und Unternehmensberater in Bielefeld.