

**Dr. Edgar Geiselhardt**

## ***Fusionen – Auswirkungen auf das Individuum***

### **Die ganz normale Veränderung**

Die Bandbreite persönlicher Betroffenheit bei Fusionen ist groß; sie reicht von der Schließung eines Standortes mit Verlust des Arbeitsplatzes - und damit auch häufig einer adäquaten Beschäftigungsalternative - bis zum lange erhofften Karriereschritt, der durch die neue Situation manchmal möglich wird. Wählen wir in diesem Spektrum den mittleren Bereich, so könnten die Konsequenzen einer Fusion aus der Sicht eines ganz normalen Mitarbeiters folgendermaßen aussehen:

- Verlagerung des Arbeitsplatzes an einen anderen Ort bzw. in ein anderes Gebäude, dadurch veränderte/ verlängerte Fahrtzeiten und –gewohnheiten.
- Veränderung der IT-Systeme: bekannte Programme werden durch neue Programme abgelöst, es kommt zu Fehlern/ Disfunktionalitäten in der Übergangszeit.
- Veränderungen im Team: einige der vertrauten Kollegen und Kolleginnen wechseln, neue Kollegen kommen hinzu.
- Ein Kollege hat gekündigt und das Unternehmen verlassen; aufgrund der Fusionssituation wird die Stelle bis auf weiteres nicht besetzt, die Arbeit muss vom Team mit erledigt werden.
- Veränderung der Arbeitszeitregelungen und der –erfassung (Gleitzeitordnung, systemgestützte Zeiterfassung etc.);
- Änderung des Firmennamens.

Für den Mitarbeiter bedeuten diese Veränderungen tiefgreifende Einschnitte in die täglichen Abläufe, Gewohnheiten und Sicherheiten; er muss Bekanntes und Vertrautes aufgeben und sich mit neuen Situationen zurecht finden. Aus seiner Sicht sind diese Veränderungen verursacht durch die Entscheidungen der Unternehmensspitze und nicht schicksalhaft zwangsläufig. Was die getroffenen Entscheidungen angeht, fühlt er sich „denen da oben“ hilflos ausgeliefert; die von den Entscheidern genannten strategischen Begründungen erscheinen ihm abstrakt und allgemein und sind keine Unterstützung für das Verständnis seiner konkreten Situation.

### **Fusionen erzeugen Stress**

Jedes Individuum in der Organisation verarbeitet – unabhängig von der hierarchischen Position – die Fusionsankündigung und den Fusionsverlauf zunächst unter dem Gesichtspunkt der eigenen Betroffenheit. Das ist normal und letztlich biologisch bestimmt. Denn die von den ältesten Hirnregionen aus gesteuerten Mechanismen der Selbsterhaltung sind eine virulente Kraft, die durch die kognitiv-rationalen Fähigkeiten des Großhirns nur bedingt kontrollier- und beherrschbar sind. Die grundlegende Fähigkeit des Individuums zur Einsicht in die Notwendigkeit von strategischen Entscheidungen verhindert nicht, dass zunächst - im Sinne der Selbsterhaltung – eher emotional gesteuerte Stressreaktionen ausgelöst werden.

Stress ist eine natürliche Reaktion des menschlichen Organismus auf Anforderungen und Bedrohungen. In der Entwicklungsgeschichte der Menschen hat diese Fähigkeit bis heute eine entscheidende Rolle für das Überleben der Art gespielt; geändert haben sich lediglich die äußeren Stressauslöser. Dabei stellt Stress keine objektive, automatische Reaktion auf Einflüsse von außen dar, sondern hat immer eine subjektive Komponente. Stress entsteht aus dem „Zusammenspiel zwischen situativen Anforderungen und der individuellen Beurteilung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten“. <sup>1</sup> Persönlichkeit, Erfahrungen und Einstellungen des einzelnen spielen eine entscheidende Rolle, was von wem in welcher Situation als Stress erlebt wird. <sup>2</sup>

Aus der Stressforschung wissen wir, dass nicht nur die belastende Situation selbst, sondern bereits die Antizipation einer solchen entsprechende Stressreaktionen auslösen kann. Man muss deshalb davon ausgehen, dass schon die Ankündigung einer Fusion bzw. sich verdichtende Gerüchte, die auf eine Fusion hinweisen, entsprechende Stressreaktionen in Gang setzen. Auch hier gilt, dass das Ausmaß der Stressreaktion davon abhängt, wie stark der Betroffene seine persönliche Gefährdung und das Ausmaß des Kontrollverlustes einschätzt. „Wer glaubt, einer Situation hilflos ausgeliefert zu sein, zeigt eine stärkere Stressreaktion als jemand, der sicher ist, die Situation kontrollieren zu können. Menschen, die glauben, eine Anforderung aktiv steuern zu können, sind weniger gefährdet, Stressfolgen zu erleiden“. <sup>3</sup>

Auf eine bereits sehr reflektierte Art und Weise beschreibt Bernd Ratzke, der später im Merger Office der HypoVereinsbank tätig war, seine ersten Reaktionen auf die Bekanntgabe der Fusion der beiden großen deutschen Banken:  
 „HYPO und Vereinsbank gehen zusammen. Mich selbst erreichte die Nachricht über den geplanten Merger am 21. Juli 1997 im Urlaub. Die bisher abstrakte Vorstellung von dem, wie sich die Bankenwelt verändern wird, war plötzlich viel konkreter geworden. Und sofort entstand eine vage Vorstellung in meinem Kopf davon, was das für mich und für die Mitarbeiter beider Häuser bedeuten kann. Auf der einen Seite ist die neue Größe etwas, auf das wir bauen können, das gibt Hoffnung und Perspektive. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage nach den Synergien. Denn Fusionen haben in aller Regel das Ziel, die Produktivität zu erhöhen und Kosten einzusparen – auch Personalkosten. Und genau dieses Thema produziert Angst bei den Mitarbeitern“. <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Litzcke, Sven / Schuh, Horst (1999), S. 8

<sup>2</sup> Trotzdem gibt es Lebensereignisse, die von den meisten Menschen als mehr oder weniger belastend empfunden werden. In Untersuchungen hat man die mittleren Belastungswerte von Lebensereignissen bestimmt und in Form von Stresspunkten zueinander in Beziehung gesetzt. An der Spitze steht der Tod des Lebenspartners mit 100 Stresspunkten, am Ende der Tabelle die geringfügige Übertretung von Gesetzen mit 11 Stresspunkten. Von den 20 Lebensereignissen, die Menschen im allgemeinen am stärksten belasten, können fünf durch Fusionen ausgelöst werden: Verlust des Arbeitsplatzes (47 Stresspunkte), erhebliche Einkommensveränderung (38), Berufswechsel (36), neuer Verantwortungsbereich im Beruf (29) und Wohnungswechsel (20). Vgl. Litzcke/Schuh (1999), S. 25

<sup>3</sup> ebd., S. 12

<sup>4</sup> Penzel, Hans-Gert / Ratzke, Bernd (2000), S. 23

## Ängste in der Fusion

Angst ist ein Gefühl, das durch Bedrohung ausgelöst wird. Auch hier ist es – wie beim allgemeinen Stresserleben – wichtig zu unterscheiden, dass nicht die Situation an sich, sondern deren subjektive Interpretation das Gefühl auslöst. Was bei einer Person A zu Angstzuständen führt, kann von einer Person B ganz anders erlebt werden.<sup>5</sup> Angst übt in der Regel einen negativen Effekt auf die Leistung aus, weil – wissenschaftlich ausgedrückt – „das Arbeitsgedächtnis mit aufgabenirrelevanten Inhalten belegt (wird) bzw. Aufmerksamkeit von der eigentlichen Aufgabe abzieht“<sup>6</sup>. Wer eine Fusion mit erlebt hat bzw. Menschen in einem Fusionsprozess beobachten konnte, kann dieses Phänomen bestätigen: die Gedanken und Gespräche kreisen wochen-, manchmal monatelang geradezu magisch um die Folgen, die sich aus der Fusion ergeben.

Zum Verständnis des Verhaltens von Menschen in Fusionen ist ein weiterer Aspekt wichtig: die Unterscheidung zwischen Angst als Zustand und Ängstlichkeit als Persönlichkeitsmerkmal. „Angst als Zustand (...) stellt eine emotionale Reaktion auf eine Situation dar. Im Unterschied dazu stellt Ängstlichkeit (...) eine überdauernde Disposition einer Person dar, in einer Mehrzahl von Situationen ängstlich zu reagieren“.<sup>7</sup> Mit anderen Worten: Menschen verarbeiten Ängste in Fusionen abhängig von ihrem Persönlichkeitstyp auf unterschiedliche Art und Weise. Fritz Riemann hat in seinem Buch „Grundformen der Angst“ vier unterschiedliche Persönlichkeitstypen beschrieben: schizoide, depressive, zwanghafte und hysterische Persönlichkeiten. Nach diesem Modell reagieren insbesondere Menschen mit depressiven und zwanghaften Anteilen stark ängstlich auf Veränderungen.<sup>8</sup> Die Herausforderung für die Führung in Fusionsituationen besteht u.a. auch darin, die unterschiedlichen Betroffenheiten zu erkennen und angemessen damit umzugehen.

Im Zusammenhang mit Fusionen können bei Betroffenen unterschiedliche Ängste ausgelöst werden:

- Angst vor Arbeitsplatzverlust;
- Angst vor Dequalifizierung und damit einhergehenden möglichen Lohneinbußen;
- Angst vor ungewissem Ausgang des Wandels;
- Angst, der neuen Aufgabe nicht gewachsen zu sein;
- Angst, mit den neuen Kollegen, der neuen Gruppe, nicht zurecht zu kommen;
- Angst, geliebte Privilegien und Statussymbole (ersatzlos) zu verlieren;
- Angst, inzwischen gewonnene Autonomie am Arbeitsplatz wieder zu verlieren;

---

<sup>5</sup> Bei der Erforschung des Erlebens von Angst wird zwischen den Komponenten Aufgeregtheit und Besorgnis unterschieden. „Aufgeregtheit“ bezeichnet und beschreibt „die Wahrnehmung der mit der Angst einhergehenden körperlichen Erregung wie z.B. Schwitzen, flaves Gefühl im Magen und Herzklopfen“; „Besorgnis (...) die unter Bedrohung auftretenden Gedanken wie z.B. Sorgen, Zweifel, Misserfolgserwartungen und negative Selbstbewertungen“.

Vgl. Stöber, Joachim / Schwarzer, Ralf (2000), S. 193

<sup>6</sup> ebd. S. 193

<sup>7</sup> ebd. S. 190

<sup>8</sup> Vgl. Riemann (1973)

- Angst vor einer grundsätzlichen Veränderung der gesamten (vertrauten) formalen und informalen Beziehungsmuster in der Organisation.<sup>9</sup>

Man muss davon ausgehen, dass bei Fusionen immer Ängste ausgelöst werden, auch wenn sie aus der Sicht des Managements nicht begründet erscheinen. Angesichts der unterschiedlichen Betroffenheiten, der unterschiedlichen individuellen Erfahrungen und unterschiedlichen Persönlichkeiten ist eine „angstfreie“ Fusion eine Illusion. Es geht deshalb weniger um die Frage, Ängste ganz und gar zu vermeiden als darum, sie nicht – bewusst oder unbewusst - systematisch zu schüren. Angst ist ein Zustand hoher Emotionalität, der durch rationale Argumente oder gar Appelle in der Regel nur schwer zu beeinflussen ist. Um das Angsterleben zu verändern, ist es entscheidend, zunächst die Ursachen der Angst zu verstehen. Dabei kann auch das Organisationsumfeld und –klima eine wichtige Rolle spielen.

## Angst und Organisationsklima

Hansjörg Becker hat in einer kleinen aufschlussreichen Fallstudie mit psychoanalytischem Ansatz untersucht, wie Angst in einer für eine bestimmte Organisation typischen Weise verarbeitet wird.<sup>10</sup> Er geht dabei – in Anlehnung an Ralph D. Stacy<sup>11</sup> - von einem doppelten Organisationsverständnis aus: neben der offiziellen Organisation mit ihren primären Aufgaben und Zielen existiert demnach immer auch ein „Schattensystem“, das spontanen und informellen Charakter hat. Durch die Wirkung dieser beiden Systeme werden „die Individuen durch einen ständig ablaufenden Prozess der Sozialisation gleichsam zu Mitgliedern, zu Angehörigen einer Organisation `gemacht“.<sup>12</sup>

Das Zusammenspiel dieser beiden Ebenen führt bei Veränderungen zu spezifischen, organisationstypischen Angstverarbeitungsstrategien, die den Betroffenen in der Regel nicht bewusst sind. So kann die Angst vor Veränderung in einem bürokratischen Organisationsklima vergangenheitsorientiertes, konservatives Verhalten deutlich verstärken; in einem dynamischen, auf ständige Innovationen ausgerichteten Organisationsklima, wie es teilweise bei Unternehmen der sog. New Economy zu finden ist, kann genau das Gegenteil eintreten: die Überbetonung der Lust am Neuen kann zu einer „forcierten Veränderungseuphorie“, zu einer „Angst vor der Stagnation“ führen.<sup>13</sup> In beiden Fällen sind sich die Betroffenen der Dynamik, die ihr Verhalten steuert, nicht bewusst und agieren entsprechend „kopflös“.

## Der Sündenbock-Mechanismus

Becker weist in diesem Zusammenhang auf den „Sündenbock-Mechanismus“ hin, der bei Veränderungen häufig zu beobachten ist: „Mitarbeiter, die nicht mitkommen, die ihr Denken und ihren Arbeitsstil nicht so schnell anpassen können, werden dann von der Organisation geradezu in die Rolle der Rückständigkeit gedrängt. Das entlastet die Organisation im Sinne des Sündenbock-Mechanismus. Das Erschaffen, Erhalten und ggf. das Ausstoßen

<sup>9</sup> zit. nach Staehle (1999) S. 978f.

<sup>10</sup> vgl. Becker (2000)

<sup>11</sup> Vgl. Stacy, Ralph D.: Unternehmen am Rande des Chaos. Komplexität und Kreativität in Organisationen, Stuttgart 1997

<sup>12</sup> Becker (2000), S. 313

<sup>13</sup> ebd. S. 323

rückständiger Sündenböcke ist der Preis für überhastete Veränderungsstrategien, die in erster Linie auf sehr schnelle Erneuerung und weniger auf Nachhaltigkeit setzen. Sehr dringende, und das heißt auch: zu spät begonnene, Veränderungen in Organisationen benötigen oft die Mechanismen der Spaltung und Ausstoßung, um mit dem Alten fertig zu werden“.<sup>14</sup>

Im Gegensatz zu den Normen und Werten unserer Erlebnisgesellschaft, die Angst weitgehend ausgrenzt und tabuisiert, zeigen neuere wissenschaftliche Erkenntnisse, dass Angst und der Versuch ihrer Kontrolle eine wichtige Triebfeder der menschlichen Entwicklung sind.<sup>15</sup> Menschen lernen nach dieser Ansicht am stärksten aus kontrollierbaren Stressreaktionen, das heißt durch die Erprobung und Anwendung von Denk- und Verhaltensweisen, die noch nicht zur Routine geworden sind und deren Effizienz andererseits nicht ausreicht, die Aktivierung einer Stressreaktion zu verhindern. Wird das Problem erfolgreich gelöst und die Angst entsprechend bewältigt, so werden im Gehirn entsprechende Verschaltungen hergestellt; der Mensch hat etwas gelernt, auf das er in einer vergleichbaren Situation zurückgreifen kann. „Wenn sich eine Belastung als kontrollierbar erweist, kehrt sich plötzlich alles um, aus einer Bedrohung wird eine Herausforderung, aus Angst wird Zuversicht und Mut, aus Ohnmacht wird Wille“.<sup>16</sup> Stressreaktionen sind demnach wertvolle Begleiter bei der Entwicklung, uns immer besser an die vielfältigen Erfordernisse unserer Lebenswelt anzupassen: „Wir haben die Stressreaktionen nicht deshalb, damit wir krank werden, sondern damit wir uns ändern können“.<sup>17</sup>

## Das Merger-Syndrom

Beim Merger-Syndrom handelt es sich um das Zusammentreffen verschiedener charakteristischer Verhaltensweisen und Reaktionen, die im Zusammenhang mit Fusionen auftreten können. Die beiden Amerikaner Mitchell L. Marks und Philip H. Mirvis, auf die das Konzept zurückgeht<sup>18</sup>, haben verschiedene Anzeichen für das Merger-Syndrom beschrieben, die von Jansen und Pohlmann<sup>19</sup> folgendermaßen modifiziert zusammengefasst wurden:

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1. Befangenheit     | Die Mitarbeiter sind vollkommen von der Fusion eingenommen und spekulieren über die individuelle Bedeutung. Diese Ablenkung führt zu einer schwachen Arbeitsleistung.      |
| 2. Gerüchteküchen   | Unternehmen werden von Gerüchten und Spekulationen durchzogen. Worst-Case-Szenarien sind der Normalfall. Kommunikation wird nicht mehr oder nur sehr skeptisch angenommen. |
| 3. Stressreaktionen | Nervosität führt zu Aggressivität, Rückzug, somatischen Reaktionen wie Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit, Herzinfarkten, steigendem Alkohol- und Zigarettenkonsum.            |

<sup>14</sup> ebd. S. 318f.

<sup>15</sup> vgl. Hüther, Gerald (1999)

<sup>16</sup> ebd., S. 39f.

<sup>17</sup> ebd., S. 113 f.

<sup>18</sup> vgl. Marks, Mitchell Lee / Mirvis, Philip H.: The Merger syndrom, in: Psychology today, 10/1986; und dieselben: Rebuilding after the merger: Dealing with "survivor sickness", in: Organizational Dynamics, 3/1992; ebenso: dieselben: Revisiting the Merger syndrome: Crisis management, in: Mergers&Acquisitions, 7-8/1997

<sup>19</sup> Jansen / Pohlmann (2000) S. 32f.

4. Begrenzte Kommunikation	Begrenzter Kontakt zwischen Belegschaft und Entscheider, hohe Intransparenz der Ziele des Zusammenschlusses und der weiteren Vorgehensweise.
5. Vorgetäuschte Kontrolle	Mitarbeiter schenken den Beteuerungen des Managements, es verfüge über einen detaillierten Masterplan, der eine sanfte und schmerzfreie Umsetzung ermögliche, kein Vertrauen.
6. Kampf der Kulturen	Mitarbeiter sehen große Differenzen zwischen ihrem und dem anderen Unternehmen in der Organisation, bei Werten und im Stil und in der Kapazität der beiden Managements. Es erfolgt gerade auch bei ähnlichen Kulturmerkmalen eine Mythologisierung der Andersartigkeit.
7. Wir versus Sie	Mitarbeiter fokussieren mehr die Differenzen als die Gemeinsamkeiten. Die wahrgenommenen Differenzen verschärfen sich über die Zeit.
8. Gewinner versus Verlierer	Das Verlierergefühl entsteht schnell bei dem gekauften Unternehmen und führt zu Resignation und hoher Fluktuation.
9. Angriff und Verteidigung	Mitarbeiter achten auf die Veränderung der anderen Organisation und wollen gleichzeitig die eigene vor Wandel schützen. Sie beobachten die entsprechende Haltung bei dem anderen Unternehmen auch.
10. Kulturüberlegenheit	Die Bewertung der eigenen Leistung wird zu einem permanenten Vergleich mit der anderen Kultur, wobei jeder seine als überlegen ansieht.

Die Punkte Befangenheit, Gerüchteküchen, begrenzte Kommunikation und vorgetäuschte Kontrolle treten verstärkt in der Pre-Merger-Phase auf, also abhängig vom Zeitfahrplan der Fusion mehrere Monate bis zu einem Jahr vor der eigentlichen Fusion. Die Anzeichen Wir versus Sie, Gewinner versus Verlierer und Angriff und Verteidigung prägen häufig die Kernphase, die „heiße“ Phase der Fusion. Und bei nicht erfolgreicher Post-Merger-Integration können die Merkmale Kampf der Kulturen und Kulturüberlegenheit oft noch Jahre nach der Fusion in einzelnen Organisationseinheiten beobachtet werden.

Die Stressreaktionen sind abhängig von der individuellen Betroffenheit und können in allen Phasen des Merger-Prozesses auftreten. In Anlehnung an Staehle<sup>20</sup> hat Gut-Villa in ihrer Fusions-Studie die Stressreaktionen auf verschiedenen Ebenen differenziert dargestellt<sup>21</sup>:

Personale Ebene	Erschöpfung, Depression, Unzufriedenheit, Schuldgefühl, Ärger, Gereiztheit, Aggressivität, Innere Kündigung, Veränderung des psychologischen Vertrags mit der Unternehmung
Verhaltensebene	häufige Fehler, Unfälle, Nikotin-, Alkohol-, Drogenkonsum, soziale Isolierung, Familienkonflikte
Kognitive Ebene	Konzentrationsmängel, Vergesslichkeit, reduzierte Problemlösungsfähigkeit
Physiologische Ebene	Bluthochdruck, hoher Cholesterinspiegel, Magen-/Darm-erkrankungen, Allergien, Migräne, Muskelschmerzen, Zittern und Schlaflosigkeit.

Für die Unternehmen können die Folgen des Merger-Syndroms gravierend sein:

<sup>20</sup> vgl. Staehle (1999), S. 254

<sup>21</sup> vgl. Gut-Villa (1997), S. 144

- nachlassende Arbeitsqualität und Motivation,
- Unzufriedenheit und innere Kündigung,
- erhöhte Fluktuations- und Abwesenheitsrate,
- sinkende Produktivität.<sup>22</sup>

Gut-Villa zitiert in diesem Zusammenhang eine Aussage von B.Wishard, der annimmt, dass während des Fusionsprozesses pro Mitarbeiter und Tag zwei Stunden produktive Arbeitszeit verloren gehen<sup>23</sup>.

Jansen und Pohlmann haben auf ein weitere kollektive Wirkung des Merger-Syndroms hingewiesen. Besonders in der Kernphase der Fusion – den letzten Monaten der Pre-Merger-Phase und den ersten Monaten der Integrationsphase – sind viele Unternehmen mehr mit sich selbst beschäftigt als mit ihren Kunden und ihren Wettbewerbern. Das Merger-Syndrom führt Organisationen „in eine Art Trance (...), die sie unempfindlich gegenüber allen anderen Signalen aus der Umwelt macht. Der Kontext des Zusammenschlusses überdeckt mit einer intensiven Selbstbeschäftigung alle anderen Probleme und Chancen der Organisation. Kunden, Lieferanten, selbst das operative Tagesgeschäft sind zweitrangig geworden. Der Zusammenschluss wird ab sofort zur Begründung für alle sozialen Phänomene herangezogen – sowohl im Topmanagement zur Rechtfertigung unangenehmer Entscheidungen als auch von Mitarbeitern, die mit der Fusion eine schier unerschöpfliche Quelle für Witze, Resignationen, Ängste, Wut und Trauer gewonnen haben“.<sup>24</sup>

### **Die Ambivalenz der Topmanager**

Da Topmanager in Fusionszeiten dazu neigen, besonders viel Zuversicht, Stärke und Klarheit auszustrahlen, fühlt sich der Mitarbeiter oft doppelt betroffen: zu der eigentlichen Veränderung kommt die Verunsicherung über seine „kleinen“ Sorgen und Nöte angesichts des großen strategischen Aufbruchs hinzu. Die offiziell verordnete Aufbruchstimmung und der demonstrative Optimismus der Unternehmensspitze stehen in krassem Gegensatz zu seinem eigenen Erleben.<sup>25</sup> Topmanager zeigen in der Regel selbst keine Ängste oder nehmen sie zumindest nicht wahr und verdrängen sie. Gerade in Fusionszeiten gilt es, besonders viel Stärke und Optimismus zu demonstrieren und sich im Kampf um Positionen erfolgreich zu profilieren. So verbreiten sie eine Atmosphäre vermeintlicher Stärke und die Sicherheit, alles im Griff zu haben. Ihre Statements bei den Ansprachen an die Belegschaft: „Wir verstehen Ihre Sorgen und Ängste und nehmen sie ernst“, werden dadurch eher unglaubwürdig und erhöhen die Kluft zwischen „oben“ und „unten“.

Für die Betroffenen ist die Botschaft paradox: Wir haben alles im Griff, bedeutet, keine Angst haben zu müssen. Wir verstehen Ihre Sorgen und Ängste, bedeutet, doch Angst haben zu müssen. Was also gilt? Wahrscheinlich wäre es für die

---

<sup>22</sup> vgl. Wirtgen (2001) S. 44

<sup>23</sup> vgl. Gut-Villa (1997), S. 130

<sup>24</sup> Jansen / Pohlmann (2000) S. 33

<sup>25</sup> Die Situation der Manager auf der mittleren Führungsebene ist in vielerlei Hinsicht mit den beschriebenen Auswirkungen von Fusionen für Mitarbeiter zu vergleichen. Ihre Lage ist besonders prekär, da sie gleichzeitig ihre eigenen Mitarbeiter in der Fusion führen und motivieren sollen. Ausführlich dazu: Winkler/Dörr (2001).

betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte hilfreicher, ein Unternehmensführer würde in dieser Situation neben der strategischen Klarheit und Ausrichtung glaubwürdig von sich selbst berichten; über seine Unsicherheiten und Ängste, oder – wenn er solche tatsächlich nicht hat – darüber, was ihn persönlich sicher und souverän sein lässt. Im anderen Fall besteht die Gefahr der „emotionalen Dissonanz“, also dem Auseinanderklaffen zwischen dem, was in einer bestimmten Situation an Emotionen gefordert wird, z.B. Aufbruchstimmung und Optimismus, und dem, was tatsächlich gefühlt wird. Die ohnehin vorhandene Stresssituation kann dadurch noch verstärkt werden, denn – wie man aus der psychologischen Forschung weiß – die emotionale Dissonanz hat sich „als Stressor erwiesen, der zu emotionaler Erschöpfung und psychosomatischen Beschwerden führt“.<sup>26</sup>

Manche Unternehmensführer propagieren sogar im Vorgriff auf einen möglichen Personalabbau die Fluktuation („Wir halten niemanden“) und vergessen in ihrer selbstsicheren Eitelkeit, dass in aller Regel die guten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit entsprechenden Chancen am Arbeitsmarkt die Organisation als erste verlassen. Statt die für das fusionierte Unternehmen entscheidende Kernbelegschaft zu identifizieren und möglichst schnell entsprechende Maßnahmen zur Bindung und Sicherung der Loyalität umzusetzen, gefährden diese Manager in ihren omnipotenten Machbarkeitsphantasien die Zukunft des Unternehmens oder erschweren dessen Start unnötigerweise. Auch bei Topmanagern treten angesichts der Herausforderungen und Belastungen durch Fusionen die Schattenseiten ihrer Persönlichkeit stärker hervor: Überlegenheit, Dominanz, Machtstreben und omnipotentes Verhalten. Die meist ohnehin schwach ausgeprägte Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion und zum differenzierenden Innehalten wird dann völlig ausgeblendet; im Extremfall kommt es zu persönlichen Feindschaften mit kostspieligen Konsequenzen für die Unternehmen.<sup>27</sup>

## Der Mensch im Mittelpunkt?

Angesichts der strategischen Bedeutung von Fusionen ist es erstaunlich, dass zumindest große Unternehmen, die über das interne Prozess-know-how und/oder gute Beziehungen zu Universitäten und Hochschulen verfügen, noch keine Untersuchungen zu Einstellungen und Verhalten von Betroffenen durchgeführt haben und offensichtlich auch nicht auf ihrer Projektagenda stehen haben<sup>28</sup>.

Zugegebenmaßen wären solche Studien ziemlich aufwendig und würden in einer hochkomplexen Situation eine weitere Intervention darstellen. Betrachtet man die großen Fusionen der vergangenen Jahre, so drängt sich neben dem zusätzlichen Aufwand jedoch noch ein anderer Hinderungsgrund auf. Entgegen der in der Literatur und in vielen Vorstandsreden verbreiteten Meinung, dass erfolgreicher Wandel die Berücksichtigung und den Einbezug der betroffenen Menschen voraussetze, werden die Fusionen eindeutig nach betriebswirtschaftlich ausgerichteten, empirisch-rationalen Verfahren gesteuert, die von der Annahme

<sup>26</sup> Zapf, Dieter (2000), S. 573

<sup>27</sup> vgl. Hänseler, / Berenfeld, / Groothuis (2001)

<sup>28</sup> In Einzelfällen werden zwar Instrumente wie Mitarbeiter-Meinungs-Umfragen im Rahmen des Post-Merger-Prozesses eingesetzt, um den Integrationsprozess nach der Fusion begleitend zu evaluieren. Doch sind die Fragen in der Regel sehr stark auf die Erfassung von Arbeitszufriedenheit ausgerichtet und weniger geeignet, individuelle Befindlichkeiten differenziert zu erfassen. Zudem fehlen meist entsprechende Vergleichsmessungen aus der Zeit vor der Fusion bzw. der Pre-Merger-Phase, die erst eine fusionsspezifische Interpretation der Daten ermöglichen würden. Vgl. Zapf, Dieter (2000)



rationalen Handelns aller Beteiligten und grundsätzlicher Machbarkeit ausgehen. Der „Faktor Mensch“ mit seinem Verhalten und seinen Ängsten stellt darin eine irritierende, nicht planbare Größe dar und wird deshalb verdrängt.

Letztlich spiegelt sich auch darin ein Teil der Persönlichkeitsstruktur, die bei vielen Topmanagern vorhanden ist. In einer neueren Untersuchung wurde festgestellt, dass in den Vorstandsetagen deutscher Unternehmen der „alten Ökonomie“ eindeutig ein Persönlichkeitstyp dominiert: „ein äußerst fleißiger, souverän auftretender Zahlenmensch, der extrem auf Ordnung und Struktur achtet, der die Welt der Gefühle weitgehend leugnet und auf eine rationale Rechtfertigung großen Wert legt“<sup>29</sup>

## Was ist zu tun?

Fusionen sind Veränderungsprozesse, deren Komplexität in der Regel unterschätzt wird. Eine deutliche Steigerung dieser Komplexität ergibt sich bei der systematischen Berücksichtigung der Auswirkungen von Fusionen auf die betroffenen Individuen. Aus eigener Erfahrung als HR-Manager weiß ich, dass diese Komplexität mitten im laufenden Fusionsprozess kaum zu handhaben ist und von der Dynamik des Faktischen überrollt wird. Um die Betroffenheit der Menschen beginnt man sich in der Regel dann zu kümmern, wenn es bereits zu spät ist. Dies wird auch belegt durch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Gut-Villa, nach der der Einbezug von Personalfunktionen in der Regel erst nach Abschluss des M&A- Deals erfolgt<sup>30</sup>. Die folgenden Hinweise machen aber nur Sinn, wenn sie bereits in der Pre-Merger-Phase systematisch vorbereitet und verankert werden:

1. Ängste und sonstige Stressreaktionen als normale Phänomene der Veränderung betrachten und entsprechend aktiv und unverkrampft mit ihnen umgehen. Dies ist in erster Linie abhängig von der mentalen Haltung des Managements und kann durch Informationen und Schulungen entsprechend vorbereitet werden. Auch in den Kommunikationsmaßnahmen zur Fusion sollte dieser Aspekt von Anfang an systematisch thematisiert werden.
2. Analyse der Veränderungserfahrung:  
Wie veränderungserfahren sind die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte? Durch welche positiven bzw. negativen Veränderungserfahrungen sind sie geprägt? Im Rahmen von Due Diligence können diese Fragen beantwortet werden; häufig reichen auch Interviews mit Schlüsselpersonen, um die prägenden Erfahrungen zu identifizieren.
3. Keine eindeutige Scheinwelt des positiven strategischen Aufbruchs erzeugen, sondern „Brüche“ und Betroffenheiten zulassen und benennen. Glaubwürdig ist das aber nur, wenn die Unternehmensspitze selbst als authentisch und ehrlich erlebt wird. Eine entsprechende Kommunikationsberatung des Top-Managements könnte in vielen Fällen helfen, zumindest die größten Fehler zu vermeiden.

---

<sup>29</sup> Vgl. Berth( 2001)

<sup>30</sup> Vgl. Gut-Villa (1997) S. 157ff.

4. So früh als möglich die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter top-down persönlich ansprechen. In der persönlichen Ansprache und im persönlichen Gespräch deutlich machen, was die Betroffenen selbst tun können, um sich auf die Veränderung vorzubereiten und in der Veränderung aktiv zu werden. Auch unangenehme Nachrichten frühzeitig mit den Betroffenen besprechen. Information ist kein Ersatz für persönliche Kommunikation!
5. Im Sinne von Aktivierung und der Vermeidung endloser, nach innen gerichteter Reflexionsschleifen die Aufmerksamkeit verstärkt auf das eigentliche Geschäft und die Kunden ausrichten. Gerade in der Fusionsphase sollten deshalb auf den Markt gerichtete Projekte, Vertriebsaktionen und kundenorientierte Maßnahmen nicht vergessen werden. Wo sinnvoll und möglich sollte man dabei schon übergreifende Teams bilden.
6. Maßnahmen zur Stressvorbeugung und Stressbewältigung durch entsprechende Seminare und persönliche Beratungen<sup>31</sup>.

## Literatur

Becker, Hansjörg (2000): Angst und Wandel in Organisationen. Eine supervisorisch-psychoanalytische Perspektive; in: Freie Assoziation. Zeitschrift im Daedalus Verlag, Münster, Heft 3/2000; S. 311-327

Berth, Rolf (2001): Die richtige Mischung von Managertypen schafft innovative Unternehmen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.09.2001, S. 31

Deeken, Michael A. (1997): Organisationsveränderungen und das Konzept der Mobilisierung: theoretische Aussagen und praktische Erkenntnisse aus einer Fallstudie im Bankensektor, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler Verlag

Gut-Villa, Cornelia (1997): Human Resource Management bei Mergers&Acquisitions, Bern/Stuttgart/Wien, Verlag Paul Haupt

Hänseler, Clarissa / Berenfeld, Irina / Groothuis, Ulrich (2001): Wie die Terrier, in: Wirtschaftswoche, 19/2001, S. 106-108

Hüther, Gerald (1999): Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden. 3. Auflage, Göttingen, Vandenhoeck&Ruprecht

Jansen, Stephan A. / Pohlmann, Niko (2000): Anforderungen und Zumutungen: Das HR Management bei Fusionen, in: Personalführung 2/2000, S. 30-39

Litzcke, Sven / Schuh, Horst (1999): Stress am Arbeitsplatz, Köln, Dt. Instituts-Verlag

Otto, Jürgen H. / Euler, Harald A. / Mandl, Heinz (Hrsg.) (2000): Emotionspsychologie: ein Handbuch, Weinheim, Psychologie Verlags Union

Penzel, Hans-Gert / Ratzke, Bernd (2000): Die virtuelle Bank im Merger – Eine Organisation im Übergang, in: Personalführung, 2/2000, S. 22-29

Riemann, Fritz (1973): Grundformen der Angst und die Antinomien des Lebens: Eine tiefenpsychologische Studie über die Ängste der Menschen und ihre Überwindung, München / Basel, Ernst Reinhardt Verlag, 8. Auflage (Erstauflage: 1961)

---

<sup>31</sup> Vgl. Gut-Villa (1997), S. 145ff.

Schlieper-Damrich, Ralph (2000): Integration verlangt Führung – Thesen zur “Merger-Fähigkeit“, in : Personalführung 2/2000, S. 40-42

Senge, Peter (2000): The Dance of Change: die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen, Wien/Hamburg, Signum-Verlag

Staehe, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive; 8. Auflage, München, Verlag Franz Vahlen

Stöber, Joachim / Schwarzer, Ralf (2000): Angst, in: Otto / Euler / Mandl (2000), S. 189-198

Winkler, Brigitte / Dörr, Stefan (2001): Fusionen überleben. Strategien für Manager, München/Wien, Carl Hanser Verlag

Wirtgen, Jörg (2001): Post-Merger-Management, in: Wirtschaftspsychologie, 1/2001, S. 42-50

Zapf, Dieter (2000): Organisationen und Emotion, in: Otto / Euler / Mandl (2000), S. 567-575