

Integration

Personell und kulturell ein entscheidender Erfolgsfaktor



0. Management Summary
1. „Mergermania“ – Trend mit Nebenwirkungen
 - 1.1. Globalisierung und Konvergenz
 - 1.2. Warum scheitern Fusionen und Übernahmen häufig an der Mitarbeiterintegration?
 - 1.3. Acht Erfolgsfaktoren für Integrationsprojekte
2. Prozessbegleitende Maßnahmen zur kulturellen Integration
3. Organisatorische Aspekte der Personalarbeit
 - 3.1. Zentrale Interessensgebiete der Mitarbeiter
 - 3.2. Leitfaden für die Integration
 - 3.3. Übergangs- und Integrationsteam

Management Summary

Deutschland holt auf: Deutlich konnte in den vergangenen Jahren auch bei uns ein Anstieg der Firmenzusammenschlüsse beobachtet werden. Damit folgt Deutschland einem globalen Trend. Einer Mitteilung der Monopolkommission der Bundesregierung vom Juni 2000 zufolge hat sich die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse in der Zeit von 1990 bis 1999 weltweit mehr als verdoppelt. Wurden die Fusionen der 80er und 90er Jahre vor allem unter dem Gesichtspunkt der Kostensenkung vorangetrieben, zielen Zusammenschlüsse heute vorrangig auf eine Stärkung der Wettbewerbsposition ab.

Zudem wird benötigtes Know-how häufig durch Unternehmensübernahmen oder strategische Allianzen erworben. Die Zunahme von Outsourcing-Projekten geht auf Kostendruck und den Wunsch nach Steigerung der Profitabilität zurück. Tätigkeiten, die nicht zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens gehören, werden Dienstleistern in der Erwartung übergeben, dass diese die Prozesse effizienter abwickeln können.

In nahezu allen einschlägigen Marktstudien hat sich gezeigt, dass nur 25% bis 40% der Fusionen erfolgreich sind. Der häufigste Grund für das Scheitern von Fusionsprojekten ist nach Darstellung der Monopolkommission der Bundesregierung, „dass es dem Management nicht gelingt, die Belegschaft auf die neue Firma einzuschwören“.

Weitere Ursachen für das Scheitern sind:

- Informations- und Kommunikationsdefizite
- Das Unterschätzen von Problemen, die aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen erwachsen
- Eine mangelnde Identifikation des Top-Managements und ein fehlender Integrationsplan
- Die zu späte Einbindung des Personal- bzw. Betriebsrates
- Die zu späte Einbindung des Personals generell

Vor diesem Hintergrund lassen sich acht Erfolgsfaktoren für Integrationsprojekte identifizieren:

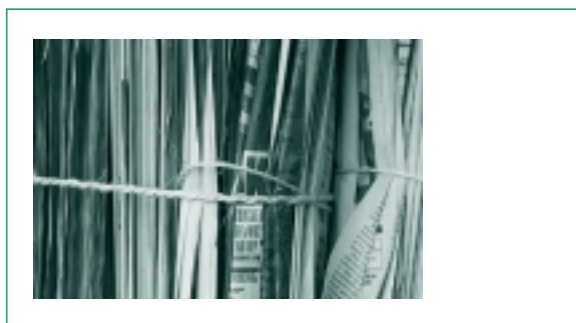
1. Klare Visionen und Strategien aufzeigen
2. Kulturelle Unterschiede rechtzeitig beachten
3. Führungsverantwortung schnell festlegen
4. Mitarbeiter durch schnelle Erfolge und Wachstumsperspektiven motivieren
5. Zielgruppenorientiert kommunizieren
6. Risiko des Skill-Verlusts minimieren
7. Permanente Projektteams für personelle Integration bilden
8. Mitarbeitervertretungen sehr früh einbinden

Diese Erfolgsfaktoren für die personelle Integration zeigen zwei große Handlungsfelder auf, die hier als „kulturelle Integration“ und „organisatorische Vorbereitung der Personalintegration“ bezeichnet werden. Die Maßnahmen zur kulturellen Integration dienen der Information und Motivation der Mitarbeiter und werden während der Fusion prozessbegleitend eingesetzt. Die organisatorische Vorbereitung der Personalintegration soll die Unsicherheit über die zukünftige berufliche Situation der Mitarbeiter durch gezielte Programme verhindern.

1. „Mergermania“ – Trend mit Nebenwirkungen

Fusionierten 1990 noch 9.000 Firmen in Deutschland, so stieg die Anzahl der Merger-Projekte im Jahr 1999 auf rund 25.000. Im gleichen Zeitraum nahm das Volumen dieser Projekte (Fusionen, Beteiligungen, etc.) um mehr als 300% zu. Experten gehen davon aus, dass der Umbau von Konzernen beschleunigt und die Neigung zu Zusammenschlüssen weiter wachsen wird. Der Trend zur „Mergermania“ wird anhalten, Anzahl und Volumen der Mergers auch in den kommenden Jahren weiterhin stark wachsen.

Parallel zu den Mergers nehmen global auch Ausgliederungen von Unternehmensteilen, z.B. im Rahmen von Outsourcing-Aktivitäten, stetig zu. Beide Trends haben Auswirkungen auf personeller Ebene, denn in der Regel wird auch bei Ausgliederungen eine größere Anzahl von Mitarbeitern vom Outsourcing-Dienstleister übernommen.



1.1 Globalisierung und Konvergenz

Unternehmen wollen im wachsenden Umfang der Globalisierung folgen und sich möglichst weltweit positionieren. Dabei ziehen Fusionen aufgrund der Verschärfung des Wettbewerbs weitere Fusionen nach sich. Die Forderung nach einer angemessenen Profitabilität spielt bei den Mergers eine wesentliche Rolle.

Insbesondere in den Branchen Informationstechnik (IT) und Telekommunikation (TK) wirkt sich zudem die Konvergenz der Technologien aus: Sie mündet zusehends in die Konvergenz der Industrien, also den Zusammenschluss betreffender Unternehmen. Benötigtes Know-how aus angrenzenden Wertschöpfungsbereichen wird häufig durch Unternehmensübernahmen oder strategische Allianzen erworben.

1.2 Warum scheitern Fusionen und Übernahmen häufig an der Mitarbeiterintegration?

Die Zusammenführung der Mitarbeiter in fusionierten Unternehmen ist aus einigen Gründen schwierig:

a) Informations- und Kommunikationsdefizite:

In der Due-Diligence-Phase, der gründlichen Analyse des Übernahmekandidaten vor der Vertragsunterzeichnung, stehen finanzielle, strategische und marktorientierte Fragestellungen im Vordergrund. Die Unternehmenskulturen beider Unternehmen werden dabei bestenfalls am Rande diskutiert, personalorganisatorische Fragen wie unterschiedliche Gehaltniveaus und -strukturen, Zusatzleistungen, Incentives oder Arbeitszeitervereinbarungen in der Regel überhaupt nicht untersucht. Hinzu kommt ein generelles Problem bei allen Due-Diligence-Tätigkeiten: Wesentliche Informationen bleiben zu lange verborgen und werden erst zu spät aufgedeckt (Eisbergsyndrom). Wichtiges wird zu langsam und häufig auch zwischen den falschen Personen ausgetauscht.

Eine wesentliche Zielgruppe der Kommunikationsaktivitäten wird häufig übersehen oder zu spät eingebunden: der Betriebsrat bzw. Personalrat. Damit entsteht von Beginn an eine Misstrauenshaltung gegenüber neuen Entwicklungen. Die Mitarbeitervertretung kann Maßnahmen später leichter blockieren, da sie „am Anfang nicht gefragt wurde“.

b) Probleme der Unternehmenskultur werden unterschätzt: Die Komplexität eines Integrationsprojektes tritt häufig erst bei dem Versuch zutage, die Unternehmenskulturen zu definieren und harmonisieren. Oft stehen sich zwei völlig unterschiedliche Kulturen gegenüber. Die Entwicklung einer Variante, die alle zufrieden stellt, ist eine zentrale Aufgabe des Integrationsprojektes.

c) Identifikation des Top-Managements ist nicht vorhanden oder nur in Ansätzen erkennbar: Oft schenkt das Top-Management einer Integration zunächst zu wenig Aufmerksamkeit. Die sich ergebende Lücke in der Personifizierung des Integrationsprojektes („Wer steht für das Projekt?“) wird oft zu spät oder gar nicht geschlossen.

d) Integrationsplan fehlt oder liegt nur in Fragmenten vor: Viele Projekte verfolgen nur bis zum Abschluss des relevanten Vertrags einen stringenten Projektplan. Gerade nach der Vertragsunterzeichnung kommt es jedoch auf eine schnelle Umsetzung an, um die Phase der Unsicherheit für die Mitarbeiter kurz zu halten.

Ergebnis dieser Schwächen ist ein Integrationsprozess, der wesentliche mitarbeiterrelevante Faktoren übersieht oder zu spät behandelt. Damit ist der Nährboden für Ängste und Unsicherheit der Mitarbeiter und das Entstehen von Gerüchten gelegt.

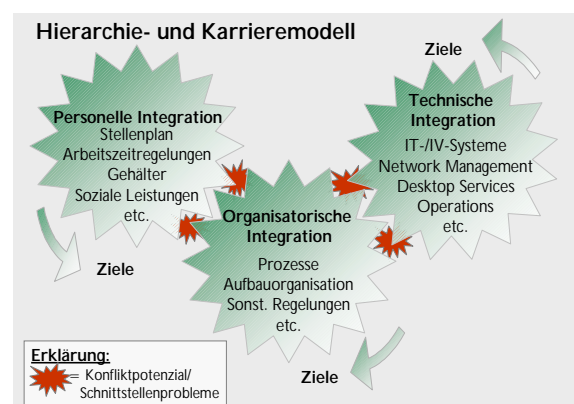
1.3 Acht Erfolgsfaktoren für Integrationsprojekte

Integrationsprojekte berühren drei Aspekte:

- die organisatorische Seite, bei der Prozesse abgestimmt, Abteilungen und Funktionsbereiche zusammengelegt oder neu gebildet werden,
- die technische Seite, bei der die Integration der IT-Systeme eine wesentliche Rolle spielt und
- die personelle Seite, bei der die Mitarbeiter im Vordergrund stehen.

Alle Bereiche müssen während des Integrationsprozesses aufeinander abgestimmt und Schnittstellenprobleme gelöst werden. Viele Manager übersehen jedoch neben den errechneten Synergieeffekten die Bedeutung der personellen und kulturellen Integration.

Dabei ist die Sicherstellung der Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter der entscheidende Erfolgsfaktor einer Fusion. Die tatsächliche oder auch nur die innere Kündigung wichtiger Know-how-Träger oder Meinungsführer können eine Fusion oder ein Outsourcing-Projekt zum Scheitern bringen. Die personelle Integration muss als gleichwertiges Projekt neben der technischen und der organisatorischen Integration vorangetrieben werden.



Der Grundstein für eine erfolgreiche Integration muss bereits in der Phase vor der Vertragsunterzeichnung gelegt werden. Eine sorgfältige Vorbereitung garantiert eine schnelle Umsetzung nach Vertragsunterzeichnung.

Die acht wesentlichen Punkte für den Erfolg von Integrationsprojekten sind:

1. Klare Visionen und Strategien aufzeigen

Für die Mitarbeiter beider Unternehmen bedeutet ein Unternehmenszusammenschluss immer die Abkehr vom gewohnten Arbeitsumfeld, den bisher vertretenen Werthaltungen und Normen. Ihre Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und ihres Arbeitsplatzes lässt Gerüchte entstehen, schürt Ängste und führt zu Unzufriedenheit bis hin zur Kündigung.

Klare Visionen und Strategien, sorgfältig kommuniziert, können Mitarbeitern eine neue Orientierung geben. Sie vermitteln ihnen eine Vorstellung über die neuen strategischen Ziele. Sorgfältig ausgearbeitete Strategien schaffen Sicherheit.

Eine Vision ist die Grundlage für das kulturelle Zusammenwachsen zweier Mitarbeitergruppen. Sie liefert eine langfristige Perspektive dafür, was mit der Fusion erreicht werden soll. In der Anfangszeit konzentrieren sich alle Kräfte auf die Realisierung der Kosteneinsparungen oder Synergieeffekte. Sind diese einmal realisiert, braucht das Unternehmen einen Anhaltspunkt, in welche Richtung es die Kräfte nun konzentrieren kann.

2. Kulturelle Unterschiede rechtzeitig beachten

Die gemeinsame Vision kann jedoch die Unterschiede in den Unternehmenskulturen noch nicht beseitigen. Eine wesentliche Aufgabe der Integrationsaktivitäten ist es, diese Unterschiede zu verdeutlichen und Raum zu schaffen für das Wachsen einer neuen gemeinsamen Kultur. Ob dabei eine der beiden Kulturen übernommen wird, sich eine Mischform entwickelt oder beide Kulturen weiterhin nebeneinander leben, hängt von der speziellen Unternehmenssituation ab.

Die Kulturen der beiden Unternehmen sollten frühzeitig definiert und die bisher Business-orientierte Due-Diligence durch eine Cultural-Due-Diligence ergänzt werden. Dabei können Aspekte wie Kommunikationsverhalten, Offenheit, Innovationsbereitschaft und Entscheidungsprozesse untersucht werden. Das so entstehende Kulturprofil des Übernahmekandidaten wird dann mit dem eigenen Kulturprofil abgeglichen.

Inhalte einer Cultural Due Diligence

(Quelle: M. Hilb: Human Resources bei globalen Fusionen, Personalwirtschaft, Nr. 9/2000)

Leitbild

- Neuerungsfähigkeit
- Risikofreudigkeit
- Qualitätsdenken
- Gewinnorientierung
- Kundenorientierung
- Langfristiges Strategiedenken
- Mitarbeiterorientierung
- Öffentlichkeitsorientierung

Struktur

- Unbürokratisches Vorgehen
- Dezentralisation
- Einfachheit der Organisationsstrukturen
- Optimale Anzahl von Führungsebenen
- Flexibilität der Planung
- Partizipative Entscheidungsfindung
- Wirksamkeit der Entscheidungsimplementierung
- Konstruktives Controlling

Kultur

- Teamfähigkeit des Managements
- Führung durch Vorbild
- Einheitliches Wertesystem
- Führung durch Zielvereinbarung
- Konstruktive Offenheit in der Kommunikation
- Führung durch Intuition
- Nahbarkeit des Managements
- Leistungsanerkennung

3. Führungsverantwortung schnell festlegen

Eine schleppende Besetzung der Führungspositionen im neuen Unternehmen lähmt den Integrationsprozess, da keine klaren Verantwortlichkeiten vorliegen und Konflikte ungelöst bleiben. Machtkämpfe auf den Führungsebenen lenken von den eigentlichen Aufgaben ab und demotivieren sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter.

Unter dem Aspekt einer optimalen personellen Integration sollten insbesondere die Funktionen Personal und Kommunikation, die für die mentalen und mitarbeiterrelevanten Führungsfunktionen sorgen, in der frühestmöglichen Phase besetzt werden. Dadurch wird ein Führungsvakuum verhindert, das dazu führen kann, dass wesentliche Programme zur Mitarbeiterintegration (kulturell und operativ) sowie Kommunikationsprogramme nicht oder verspätet entwickelt werden.

4. Mitarbeiter durch schnelle Erfolge und Wachstumsperspektiven motivieren

Wegen der Komplexität und Langfristigkeit eines Fusionsprojektes ist es wichtig, den Mitarbeitern die Vorteile des Unternehmenszusammenschlus-

ses immer wieder zu verdeutlichen. Nichts überzeugt dabei mehr als kleine, aber bedeutende Erfolge - greifbare Ergebnisse, die zeigen, dass die Fusion auf dem richtigen Weg ist.

Die Betonung von Wachstumssynergien ist ein weiterer Aspekt zur Mitarbeitermotivation. Viele Unternehmen konzentrieren sich zu stark auf Kostensynergien, während sie Wachstumssynergien vernachlässigen. Die Wachstumsperspektive ist wesentlich motivierender für alle Beteiligten und lindert Ängste vor Arbeitsplatzabbau und Rationalisierungen.

5. Zielgruppenorientiert kommunizieren

Kommunikation - intern und extern – zählt zu den wichtigsten psychologischen Themen bei Fusionen, um die Verunsicherung bei den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern so gering wie möglich zu halten und ein positives Klima für den Zusammenschluss zu schaffen. Alle Erfolgsfaktoren - Vision, kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Führungsstrukturen, schnelle Erfolge und Wachstumssynergien - entfalten ihre motivierende Wirkung nur, wenn sie den Mitarbeitern auch bekannt sind. Alle Mitarbeiter müssen kontinuierlich auf dem aktuellen Stand gehalten werden, um Entscheidungen mittragen zu können. Idealerweise werden die Kommunikationsmaßnahmen mit dem Personal- bzw. Betriebsrat konzipiert bzw. abgestimmt und gemeinsam transponiert.

Oberste Regel für die Kommunikationsaktivitäten ist Glaubwürdigkeit. Der Start der Kommunikationsaktivitäten sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt erfolgen und über die gesamte Dauer des Projektes fortgesetzt werden. Für jede Zielgruppe müssen Kommunikationsziele identifiziert werden, um auf dieser Basis Kommunikationsinhalte, Zeitpunkt und Frequenz der Ansprache sowie die Kommunikationsmedien festzulegen.

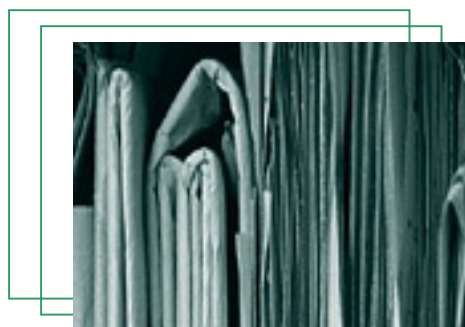
6. Risiko des Skill-Verlusts minimieren

Mitarbeiterängste im Umfeld einer Fusion werden unter anderem durch Unsicherheit über die weitere berufliche Entwicklung, einen eventuellen Verlust des Arbeitsplatzes oder die zukünftige Einkommenssituation geschürt. Diese Ängste und die eventuelle Unzufriedenheit über einen schleppenden Integrationsprozess können dazu führen, dass gerade die besten Mitarbeiter und Führungskräfte als erste das neue Unternehmen verlassen. Die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens sind dabei meist stärker von Veränderungen betroffen als die des

Übernehmenden. Sie empfinden mehr Stress durch die Fusion, was sich negativ auf die Zufriedenheit und die Identifikation mit der neuen Firma auswirkt. Die Kündigungsrate ist daher beim übernommenen Unternehmen höher. Damit verliert das neue Unternehmen möglicherweise wichtige Meinungsführer und Identifikationsfiguren und natürlich das Know-how dieser Mitarbeiter.

7. Permanente Projektteams für personelle Integration bilden

Bisherige Projekterfahrungen weisen eindeutig darauf hin, dass die Betreuung von Integrationsprojekten die Projektteams des Personalbereiches über längere Zeiträume vollständig bindet. Es ist davon auszugehen, dass es hierbei durchaus zu Projektlaufzeiten von mindestens einem, mitunter sogar zwei Jahren oder mehr kommen kann. Für die gesamte Laufzeit sind personelle Ressourcen in Form eines Übergangsteams für die organisatorische Seite der Personalintegration und eines Integrationsteams für die Integration der neuen Mitarbeiter und die Zusammenarbeit im neuen Unternehmen bereitzustellen.



8. Mitarbeitervertretungen sehr früh einbinden

Eine frühe Einbindung der Mitarbeitervertretungen stellt Verständnis für die Zusammenhänge und den generellen Nutzen sicher. Die Arbeitnehmervertreter treten mit in die Verantwortung ein und können eine gute Vertrauensbasis bei den Mitarbeitern schaffen, auch wenn es einmal „Stromschnellen“ gibt, die es gemeinsam zu bewältigen gilt. Die Mitarbeitervertretungen sollten eine klar definierte Rolle in dem jeweiligen Projekt übernehmen.

Diese Erfolgsfaktoren für die personelle Integration zeigen zwei große Handlungsfelder auf, die hier als „kulturelle Integration“ und „organisatorische Vorbereitung der Personalintegration“ bezeichnet werden. Die Maßnahmen zur kulturellen Integration dienen der Information und Motivation der Mitarbeiter und werden während der Fusion

prozessbegleitend eingesetzt. Mit der Verbindung von kulturgestaltenden Maßnahmen und Prozessverbesserungen wird den Erfordernissen von Mitarbeitern und Management im Verlauf einer Fusion Rechnung getragen.

Die organisatorische Vorbereitung der Personalintegration soll die Unsicherheit über die zukünftige berufliche Situation der Mitarbeiter durch gezielte Programme verhindern. Die frühzeitige Einbindung der Personalabteilungen beider Unternehmen in die Fusionsverhandlungen ermöglicht diesen, rechtzeitig entsprechende Konzepte zu entwickeln.

2. Prozessbegleitende Maßnahmen zur kulturellen Integration

Mit der prozessbegleitenden kulturellen Integration werden drei wesentliche Ziele verfolgt:

- Die Mitarbeiter sollen Sinn und Zweck der Fusion, Partnerschaft oder des Outsourcing-Projektes verstehen und mit Begeisterung helfen, das neue Unternehmen zu entwickeln.
- Sie sollen die Kultur des Partnerunternehmens kennenlernen, Verständnis für bestimmte Denk- und Verhaltensweisen der neuen Kollegen entwickeln und gemeinsam die zukünftige Unternehmenskultur mitgestalten.
- Der Integrationsprozess nach der Vertragsunterzeichnung soll möglichst kurz sein, um die Unsicherheit über die weitere Entwicklung für alle Mitarbeiter zu reduzieren.

Ein möglicher Weg wäre nun, ein umfassendes Culture-Change-Projekt zu starten, um nach einer entsprechenden Vorbereitungs- und Pilotierungsphase mit allen Mitarbeitern des neuen Unternehmens eine gemeinsame Kultur zu diskutieren und langsam einzuführen.

Ein solcher Culture-Change-Ansatz wäre in einer Merger-Situation aber denkbar ungeeignet. Es gibt einen grundlegenden Unterschied zwischen einem „normalen“ Culture-Change-Projekt und einem Unternehmenszusammenschluss:

1) „Normale“ Culture-Change-Projekte streben von einem stabilen Zustand in einen dynamischen. Oft soll aus einem starren, schwerfälligen ein flexibleres, schnelleres Unternehmen werden, dessen Mitarbeiter mit ständiger Veränderung leben können.

2) Bei Unternehmenszusammenschlüssen ist es genau umgekehrt: Die Mitarbeiter sind zunächst völlig verunsichert, da sich in kurzer Zeit viel ändern kann. Ziel ist hier, möglichst schnell einen stabilen Zustand zu erreichen.

Nach der Bekanntgabe eines Unternehmenszusammenschlusses haben die Mitarbeiter organisatorische und technische Umstrukturierungen zu bewältigen, die das gesamte Unternehmen betreffen. Ein unternehmensweites Kulturprojekt fordert zusätzlichen Zeitaufwand und persönliches Engagement – auch von solchen Mitarbeitern, die zunächst keinen unmittelbaren Kontakt mit Mitarbeitern des anderen Unternehmens haben und daher weniger mit möglichen Kulturunterschieden konfrontiert werden.

Da für diese Mitarbeiter der Sinn eines Unternehmenskulturprojekts nicht unmittelbar greifbar ist, kann die Stimmung gegenüber einem solchen Projekt leicht in eine negative Abwehrhaltung umschlagen. Das Problem der Zeitknappheit birgt darüber die Gefahr eines „Versandens“ des Projektes in sich, da organisatorische Themen sowie die Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts von vielen Mitarbeitern für wichtiger erachtet werden.

Wie kann man aber trotz dieser Randbedingungen den zwingend notwendigen Ansatz der gemeinsamen Kulturentwicklung umsetzen? Die Lösung besteht aus zwei Teilen:

- a) Fokussierung der Aktivitäten auf bestimmte Unternehmensbereiche: die „Integrationsfelder“
- b) Einbindung des Kulturprojektes in laufende Umstrukturierungsprozesse.

Beispielhafter Ablauf eines kulturellen Integrationsprojekts

a) Entwicklung von Rahmenbedingungen für die prozessbegleitende Integration

1. Festlegung einer gemeinsamen Vision und der Unternehmensziele und –strategie unter Einbindung des Personalbereiches
2. Einbindung des Betriebsrats
3. Besetzung der Führungspositionen
4. Definition der Integrationsfelder
5. Entwurf einer Kommunikationsstrategie und eines zielgruppengerechten Kommunikationsplans
6. Abschätzen des Risikos der Abwanderung von Mitarbeitern
7. Kommunikation der Vision und der Vorteile/ Gründe für die Fusion, evtl. im Rahmen eines großen Events, der bei den Mitarbeitern Aufbruchstimmung und Begeisterung weckt.

b) Umsetzung in den Integrationsfeldern

1. Festlegung des Integrationsplans
2. Enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
3. Workshop mit den Mitarbeitern der Funktionsbereiche, die zukünftig miteinander arbeiten werden
4. Analyse der hauptsächlichen Veränderungen für das jeweilige Integrationsfeld
5. Ableitung von Integrationszielen und –maßnahmen
6. Identifikation von Ansätzen für schnelle Erfolge
7. Permanente begleitende Kommunikationsmaßnahmen
8. Monitoring der Ergebnisse

3. Organisatorische Aspekte der Personalarbeit

Die Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter wird nicht nur von den kulturellen Faktoren beeinflusst. Das zweite Handlungsfeld der personellen Integration ist die organisatorische Seite der Personalübernahme. Die Mitarbeiter wollen ganz konkret wissen, wie die Rahmenbedingungen ihrer zukünftigen Arbeitsstelle aussehen und welche Entwicklungsmöglichkeiten das neue Unternehmen bietet.

Entscheidend ist daher der frühzeitige Aufbau eines gemeinsamen Personalmanagements und einer gemeinsamen Personalentwicklung. Im Team erarbeitete personalpolitische Leitlinien und Führungsgrundsätze weisen auf die zukünftigen Spielregeln der Zusammenarbeit hin und verdeutlichen die Identität des neuen Unternehmens. Voraussetzung dafür ist die Einbindung der Personalbereiche beider Unternehmen bereits während der Fusionsverhandlungen. Sie ermöglicht ihnen, rechtzeitig entsprechende Leitlinien und Konzepte zu entwickeln.

3.1 Zentrale Interessensgebiete der Mitarbeiter

Mitarbeiter erwarten Aussagen über vier Interessensgebiete:

a) Finanzperspektive: Die neuen Mitarbeiter erwarten eine klare verbindliche Aussage darüber, welches Einkommen sie nach dem erfolgten Zusammenschluss haben werden. Grundsätzlich werden sie eine Verbesserung des monatlichen Einkommens erhoffen. Sollte es zu einer empfundenen ‚Verschlechterung‘ in einzelnen Aspekten ihrer zukünftigen Tätigkeit kommen, können einmalige finanzielle Zuschüsse und sonstige Zuwendungen diese nachteiligen Punkte entkräften.

b) Prozessperspektive: Es muss deutlich gemacht werden, dass die zur Aufrechterhaltung der täglichen Routinetätigkeiten (telefonische Erreichbarkeit, Email-Adressen, Firmenwagen etc.) erforderlichen Hilfsmittel und Prozesse ohne Unterbrechung weiter funktionieren. Alle hierfür erforderlichen Maßnahmen sind rechtzeitig zu ergreifen. An diesen Routineprozessen wird sich aus Sicht der Mitarbeiter absehen lassen, ob die Integration erfolgreich sein kann („Kann ich auch nach dem Tage des Zusammenschlusses weiterhin über mein Firmen-Mobiltelefon, über die bisherige Nummer erreichbar sein?“) und ob sich die eigene Arbeitssituation verschlechtert.

c) Aufgaben-/ Know-how-Perspektive: Nach erfolgtem Zusammenschluss möchten die Mitarbeiter deutliche ‚Brüche‘ in der eigenen beruflichen Entwicklung vermeiden, die neue Tätigkeit sollte daher von den Inhalten und fachlichen Ansprüchen der bisherigen Aufgabenstellung zumindest entsprechen.

d) Karriere-/ Positions-Perspektive: Es ist davon auszugehen, dass viele Mitarbeiter eine klare Aussage hinsichtlich der Karrieremöglichkeiten erwarten. Das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen eines Personalentwicklungskonzepts - z.B. Laufbahnplanungen oder Weiterbildung - eröffnet den Mitarbeitern neue Perspektiven. Auch solche Mitarbeiter, die im neuen Unternehmen nicht die Wunschposition erhalten haben, sehen so einen Weg, sich weiterzuentwickeln und überwinden ihre Demotivation leichter.



3.2 Leitfragen für die Integration

Folgende Leitfragen müssen beantwortet werden, um eine optimale Mitarbeiterübernahme sicherzustellen:

Was soll integriert werden?

- Welche Unternehmensteile und Mitarbeiter sind betroffen (Anzahl, Struktur, etc.)?
- Welche Organisationseinheiten sind von (strategischer) Bedeutung?
- Welche Prozesse sind im Rahmen des Integrationsprojektes/ in den einzelnen Projektphasen betroffen?

Ziele der personellen Integration

- Wer/ wie soll kurzfristig übergeleitet werden?
- Wie sehen die Meilensteine der mittelfristigen und langfristigen Integration aus?
- Zu welchen Konditionen soll die Überleitung/ Integration erfolgen?

- Wie kann sichergestellt werden, dass für die neuen Mitarbeiter die erforderlichen Routineprozesse (z.B. Reiseabrechnungen, Urlaubsplanungen, etc.) während des gesamten Integrationsprojektes ohne Probleme funktionieren?
- Welche kritischen Werte der Überleitung/Integration sind einzuhalten (z.B. welche Anzahl der Mitarbeiter müssen dem Übergang nicht nur kurzfristig zustimmen, sondern auch mittelfristig im Unternehmen verbleiben, um die technische Integration nicht zu gefährden)?

Zwar können in dieser Phase Datenschutzaufgaben die Übergabe von Daten verzögern und Berechnungen oft noch ungenau sein, aber diese Nachteile werden durch eine Reihe von Vorteilen aufgewogen:

- 1) Alle zentralen Personalinformationen können noch vor Beginn des eigentlichen Projektes abgerufen werden. Das übernehmende Unternehmen erhält so frühzeitig ein klares Bild von der Personalsituation des Übernahme-Partners und kann die Bearbeitung einzelner Aspekte initiieren.
- 2) Zeitersparnis im weiteren Projektablauf ist absehbar.
- 3) Unliebsame Überraschungen können weitgehend vermieden werden.
- 4) Die Planung und Durchführung eines aktiv gesteuerten Integrationsmanagements wird durch die frühzeitige Definition von Zielen der personellen Integration möglich.
- 5) Die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie nach Berücksichtigung der Due-Diligence-Ergebnisse erscheint möglich. Die Kommunikation kann von Beginn an aktiv gestaltet werden.
- 6) Eine enge Verzahnung mit technischer und organisatorischer Integration ist von Beginn an möglich (z.B. Identifikation der wichtigsten Arbeitsmittel des benötigten Personals).

3.3 Übergangsteam und Integrationsteam

Zur konkreten Umsetzung der Mitarbeiterübernahme und -integration im Rahmen eines Fusions- oder Outsourcing-Projektes werden zwei Teams gebildet: Ein Übergangsteam und ein Integrationsteam. Der Aufgabenbereich des Übergangsteams erstreckt sich dabei vor allem auf den organisatorischen Teil der Personalübernahme. Das Team ist vorwiegend vor und während der Phase der Vertragsunterzeichnung tätig.

Inhalte der Due Diligence des Personalbereichs

Grunddaten/ Allgemeine Organisation

- Anzahl Betriebs-/ Arbeitsstätten
- Aufgaben- & Tätigkeitsbereiche je Betriebsstätte
- Anschriften, Ansprechpartner, Telefon- & Telefax-Nummern

Personal

a) Allgemeine Daten (relativ unproblematisch in der Beschaffung, da anonymisiert)

- Anzahl und Struktur der Beschäftigten je Arbeitsstätte
- Organigramm je Betriebsstätte (Lokale Organisationen)
- Organigramm Gesamtorganisation bzw. Regional-Organisationen bis hin zur nationalen bzw. internationalen Organisation
- Arbeitszeiten
- Altersstruktur
- Unternehmenszugehörigkeiten
- Ausbildungsstand
- Titel & Aufgaben der einzelnen Positionen
- Fluktuationsdaten
- Arbeitszeiten je Organisationseinheit (nicht pro MA sondern jeweils für größere Teams)
- Krankenstandsdaten

b) Sensitive Daten

- Schlüsselpersonen
- Mitglieder des Betriebsrats (Positionen)
- Organisationsgrad Gewerkschaftszugehörigkeit

Geschäfts- & Arbeitsprozesse

- Identifikation der unterstützenden Prozesse (mit Relevanz für Personalbereich)
- Identifikation der wichtigsten technischen Prozesse, die durch Zusammenschluss betroffen sind
- Identifikation Konfliktpotential (über alle Phasen des Integrationsprojektes)
- Entwicklung von Lösungen
- Bewertung der Lösungen (Kostenabschätzung)

Vertragliche Regelungen/ Betriebsvereinbarungen

a) Gehälter & Weitere Leistungen

- Gehaltsstruktur /-katalog
- Weitere Entgeltleistungen
- Weihnachtsgeld/ 13. Monatsgehalt
- Bonuszahlungen
- Beteiligungen (Belegschaftsaktien etc.)

b) Sonstige Leistungen/ Regelungen

- Urlaub
- Betriebsrenten/ Pensionsleistungen
- Versicherungsleistungen (Lebensversicherungen etc.)
- Firmen-/ Geschäftswagen
- Schulung & Weiterbildung
- Verpflegung, Reisespesen
- Altersteilzeit

Das Integrationsteam ist für die kulturelle Integration verantwortlich. Es führt die Cultural-Due-Diligence durch und orientiert sich während und nach der Vertragsunterzeichnungs-Phase am unter Punkt II dargestellten Projektablauf. Beide Teams sind Ansprechpartner für die Mitarbeiter und halten Kontakt zum Betriebsrat. Sie sind in erster Linie dafür verantwortlich, dass Ängste und Unsicherheiten möglichst gering gehalten werden und das Mitarbeiterpotenzial dem neuen Unternehmen erhalten bleibt.

Werden die Teams frühzeitig in die Vorbereitung eines Unternehmenszusammenschlusses einbezogen, also bereits in der Due-Diligence, können sie Ängste und Unsicherheiten der Mitarbeiter abfangen, bevor sie zu Missstimmung und Mitarbeiterabwanderung führen. Mit der Schaffung einer positiven Grundhaltung der Mitarbeiter ist der wesentliche Schritt zu einem erfolgreichen Unternehmenszusammenschluss getan.