

*Rüdiger Ludwikowski, Wolfgang Jeserich und Ute Haake*

**Erfolgsrelevante Managementkompetenzen  
bei Unternehmenszusammenschlüssen:  
Beispiele aus dem Unternehmensalltag**

S. 23-37

Mit freundlicher Genehmigung des Rainer Hampp Verlags –  
www.Hampp-Verlag.de entnommen aus:

*Jürgen Deller & Ruth Klendauer (Hrsg.):*

**M&A – Der Erfolgsfaktor Mensch:  
Strategische Personalauswahl und -entwicklung im  
Kontext von Mergers & Acquisitions.  
Mit konkreten Anleitungen zur Diagnostik und  
Förderung erfolgskritischer Kompetenzen**

ISBN 978-3-86618-222-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 152 S., € 22.80

## **2. Erfolgsrelevante Managementkompetenzen bei Unternehmenszusammenschlüssen: Beispiele aus dem Unternehmensalltag**

Rüdiger Ludwikowski, Wolfgang Jeserich und Ute Haake

- Anhand welcher nachvollziehbarer Beispiele aus unseren Untersuchungen können erfolgsrelevante M&A-Kompetenzen identifiziert und beobachtbar gemacht werden?
- Wie hoch wird in der Praxis die Bedeutung der Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften in Zusammenhang mit der erfolgreichen Abwicklung von Unternehmenszusammenschlüssen eingeschätzt?
- Was versteht man unter Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit im Kontext von M&A und warum sind diese Managementkompetenzen sehr wichtig?
- Anhand welcher Übung bzw. Checkliste kann man seine Glaubwürdigkeit überprüfen?

## 1. Einleitung

Der interessierte Leser hat die Ermittlung und statistische Analyse erfolgsrelevanter *Managementkompetenzen* bei Unternehmenszusammenschlüssen im ersten Kapitel gelesen. Daran wollen wir hier anschließen. In diesem Kapitel beantworten wir die Frage, anhand welcher nachvollziehbarer Beispiele aus unseren Untersuchungen diese *erfolgsrelevanten Kompetenzen* überhaupt identifiziert und beobachtbar gemacht werden können. Das Hauptaugenmerk liegt dabei im Wesentlichen auf der Beschreibung der Kompetenzen *Glaubwürdigkeit, Kontakt & Kommunikation* sowie der *Motivation*, die sich als besonders erfolgsrelevant über alle 3 Phasen eines Zusammenschlusses herausstellten (s. Tabelle 1 in Kapitel 1).

Die Grundlage dieses Kapitels stellen die in der Hauptstudie des vorliegenden Forschungsprojekts durchgeführten Interviews mit 93 Führungskräften dar. Diese hatten in den letzten drei Jahren Fusionserfahrungen gesammelt und sollten kritische Ereignisse während des Fusionsprozesses beschreiben und Verhaltensweisen benennen, die es Führungskräften ermöglichten, diese kritischen Ereignisse erfolgreich zu bestehen. Wie üblich wurde die erste Frage ergänzt durch die Frage, welche weniger erfolgreichen Verhaltensweisen im Zusammenhang mit diesen erfolgskritischen Ereignissen vorkommen (für eine ausführliche Darstellung der verwendeten „*Critical Incidents Technique*“ siehe Kapitel 1).

Insgesamt berichteten die interviewten Führungskräfte 395 Critical Incidents, wobei davon 116 Ereignisse von der Analyse ausgeschlossen werden mussten, da sie keine Verhaltensbeschreibungen beinhalteten (s. Christoph, 2005). Das Bestehen auf beobachtbaren Verhaltensweisen ist ein zentrales Anliegen des Human-Resource-Managements, weil es zu mehr Klarheit führt sowie die Analyse auf die (Personal)-Entwicklung ausrichtet.

Das primäre Ziel dieses Kapitels ist es, anhand konkreter Beispiele aus den Critical Incidents zu verdeutlichen, wie genau sich die erfolgsrelevanten M&A-Kompetenzen im Verhalten der Führungskräfte beobachten lassen. Zudem gehen wir in diesem Kapitel auf wissenschaftliche Forschungsarbeiten ein, welche die Bedeutung und Ausprägungen dieser Kompetenzen im Kontext von Fusionen darstellen.

Unabhängig von den im ersten Kapitel beschriebenen Analysen haben wir die Critical Incidents ausgewertet und in ein eigenes Kompetenzmodell eingeordnet. Die kritischen Interaktionssituationen wurden geclustert und mit Überschriften versehen. Diese Überschriften wurden in einem kleinen Expertenteam formuliert und sind nicht zuletzt das Resultat aus vielen Jahrzehnten Erfahrung des „Jeserich-Instituts“ für qualitative Personalarbeit mit der Erarbeitung von Anforderungsprofilen. Im Anhang dieses Buches findet der Leser einen Vorschlag zur Einordnung der Ergebnisse, der sich in hohem Maße an das Denkmodell von Dr. Jeserich anpasst. Den Lesern, die mit den Modellen Dr. Jeserichs arbeiten, soll damit die Einordnung erleichtert

werden. Zur weiteren Erleichterung werden in den Fußnoten der beschriebenen Beispiele die Zuordnungen zum Jeserich-Modell ebenfalls erwähnt.

Um die Möglichkeit zu schaffen, sich selber zu überprüfen und das eigene Verhalten ggf. zu optimieren, haben wir *Übungen zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Kompetenz Glaubwürdigkeit* (welche sich als eine der wichtigsten erfolgskritischen M&A-Kompetenzen im ersten Kapitel herausstellte) in Anlehnung an das Anforderungsprofil Dr. Jeserichs am Ende dieses Kapitels eingefügt.

## **2. Beobachtbare Beispiele für Kompetenzen über alle Phasen des Fusionsprozesses**

Alle Kompetenzen, die im Folgenden anhand von beobachtbaren Beispielen aus dem Unternehmensalltag beschrieben werden, sind in allen drei M&A-Phasen relevant (siehe auch Kapitel 1, Tabelle 1). Wir führen in diesem Abschnitt Beispiele aus der dritten Phase (Integration bzw. Post-Merger) auf, da die wichtigsten *M&A-Kompetenzen* hier am leichtesten erkennbar waren und am verständlichsten bzw. einfachsten nachvollziehbar beschrieben werden konnten.

**Beispiel 1** betrifft die Glaubwürdigkeit des Managements bei der Integration der Mitarbeiter der vormals unterschiedlichen Unternehmen in das neue Gesamtunternehmen und die Anstrengungen, die, für die Mitarbeiter glaubwürdig nachvollziehbar, unternommen wurden.

Ein wichtiges Beispiel für positive, erfolgsfördernde kritische Ereignisse waren die Bemühungen des Managements, den Eindruck zu untermauern, dass ein gleichberechtigter Zusammenschluss vollzogen wird – unter Beweis gestellt durch Glaubwürdigkeit, nachvollziehbaren Versuchen der Integration sowie einer von Anfang an offenen Kommunikation. So führte man direkt nach der offiziellen Bekanntgabe des Zusammenschlusses an allen Standorten des neuen Unternehmens „Integrationsworkshops“ durch. Ziele dieser Workshops waren das Kennenlernen der Mitarbeiter des anderen Unternehmens, das Vorstellen und vor allen Dingen Kennenlernen der jeweils eigenen bzw. „fremden“ Unternehmenskultur, sowie die Vorstellung der gemeinsamen, messbar dargestellten und damit kontrollierbaren Ziele für die Zukunft.

### **Kasten 1: Beispiel für die Kompetenzen Glaubwürdigkeit, Integrationsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit (Jeserich-Modell: Punkt 1.2, 1.3)**

In **Beispiel 2** verlief genau diese Integration weniger erfolgreich. Das Informationsmanagement war nur marginal vorhanden, die übernommenen Mitarbeiter wurden innerhalb kurzer Zeit völlig demotiviert und die Glaubwürdigkeit war durch die weniger erfolgreiche Kommunikation deutlich in Frage gestellt. Innerhalb kürzester Zeit „verspielten“ die Führungskräfte des „Käufers“ ihre Glaub- bzw. „Kreditwürdigkeit“.

Die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens wurden beispielsweise zum Teil über 4 Monate im Unklaren über ihre berufliche Zukunft gelassen, die Reaktionen der übernommenen Mitarbeiter wurden nicht einmal zur Kenntnis genommen – die Spielregeln der Kommunikation diktierten die Führungskräfte des übernehmenden Unternehmens.

Versprechen wurden nicht eingehalten, Mitarbeiter des „gekauften“ Unternehmens wurden nicht in das Kommunikationsmanagement eingebunden und der „Käufer“ machte sich wenig Gedanken über die Organisationskultur des fusionierten Partners bzw. die vorhandenen oder nicht vorhandenen Kompetenzen seiner eigenen Führungskräfte. Eine Unterschätzung der „Verhinderungskräfte“ bei der Integration, Misstrauen in weitere Aussagen, eine überkochende Gerüchteküche und eine „Lähmung“ der übernommenen Belegschaft waren die Folge.

**Kasten 2: Beispiel für die Kompetenzen Informationsmanagement, Motivationsfähigkeit, Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeit (Jeserich-Modell: Punkt 1.1, 1.2, 1.3)**

**Beispiel 3** beschreibt die Kommunikation während der Postmerger Phase bzw. den Umgang mit Informationen gegenüber den Mitarbeitern während dieser Zeit. Mitarbeiter registrieren genau, inwieweit Offenheit im Umgang mit Informationen herrscht!

Im Falle der beschriebenen Fusion gab es während der Integrationsphase ehrliche, persönliche Kommunikation von unten nach oben und, erstaunlicherweise, auch umgekehrt. D.h. Vertrauensleute beider Unternehmen sammelten Themen aus der Gerüchteküche, sprachen diese „Gerüchte“ offen an bei gemeinsamen Managementsitzungen und meldeten die dahinter stehenden, objektiven Hintergründe oder Wahrheiten z. B. über das Intranet, in Mitarbeiterversammlungen oder in einem eigens dafür geschaffenen Newsletter zurück an die Belegschaft. Dabei wurden auch offene „Baustellen“ transparent gemacht, also problematische Punkte, für die es derzeit noch keine Lösung gab, offen und ehrlich angesprochen. Es gab sogar die Möglichkeit für die Mitarbeiter beider Unternehmen, mit „Keyplayern“ der Fusion persönlich über für Sie wichtige Themen zu sprechen. Presseinformationen wurden grundsätzlich *zeitgleich* an die Mitarbeiter herausgegeben, so dass niemand unangenehme Wahrheiten erst aus der Presse erfahren musste.

Gerade diese Klarheit in der Kommunikation verhinderte die ansonsten innerhalb kürzester Zeit auftretenden „Gerüchte“, „Vermutungen“ und „Befürchtungen“. Die Belegschaft wurde sehr frühzeitig und stetig z. B. über neue Beschlüsse des Managements unter Zuhilfenahme des firmeneigenen Intranets informiert, getreu dem Motto: Besser eine Information zu viel als eine Information zu wenig.

**Kasten 3: Beispiel für die Kompetenzen Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Informationsmanagement (Jeserich-Modell: Punkt 1.1, 1.2, 1.3, 6.1)**

**Beispiel 4** zeigt ein dagegen weniger offenes Verhalten im Umgang mit Informationen während der Integrationsphase. Ein neuer Firmenstandort wurde zwar bekannt gegeben, die Gründe für die Wahl aber nicht kommuniziert. Ein neues Unternehmensmodell wurde nur sehr abstrakt kommuniziert und des weiteren im Wesentlichen dem „übernommenen“ Unternehmen übergestülpt – was auch in hohem Maße mit der starken, hierarchisch geprägten bzw. starren „Struktur“ des „Übernehmers“ zusammenhing. Dies stand im starken Gegensatz zu der überwiegend partizipativen und menschlich offenen, wenig hierarchischen Unternehmensstruktur des „Übernommenen“. Ein „Kulturschock“ war die Folge.

Entlassungen oder andere „schmerzhaft“ Einschnitte wurden über ein Jahr hinausgezögert, so dass die Angst vor Arbeitsplatzverlust bei allen Mitarbeitern stieg, auch bei denjenigen, die es überhaupt nicht betraf. Notdürftig versteckte Machtkämpfe im Top-Management führten zu unnötigen „Nebenkriegsschauplätzen“ sowie weiteren Zukunftsängsten der Mitarbeiter.

**Kasten 4: Beispiel für die Kompetenzen Glaubwürdigkeit, Informationsmanagement, Integrationsfähigkeit und Motivationsfähigkeit (Jeserich-Modell: Punkt 1.1, 1.2, 1.3, 6.1)**

**Beispiel 5** zeigt ein klares Beispiel für den nachhaltigen Verlust der Glaubwürdigkeit der Führungskräfte des „größeren Fusionspartners“:

Es fand eine erste Konferenz aller Führungskräfte statt, in der den Führungskräften versichert wurde, dass keiner die Firma verlassen muss. 14 Tage später, bei einer zweiten Konferenz, stellten die Führungskräfte des kleineren Fusionspartners fest, dass sie sich - bis auf wenige Ausnahmen – an untergeordneter Stelle wiederfanden. Einige wurden als Gebietsmanager bezeichnet, was aber bei näherem Hinterfragen die Einstufung als besserer Sachbearbeiter bedeutete. Dies führte zu offenem Statusverlust, Demütigung und noch offenen Fragen, wie sich dies kurz- bis mittelfristig auf die Gehaltsstrukturen auswirken würde.

**Kasten 5: Beispiel für die Kompetenzen Glaubwürdigkeit, Motivationsfähigkeit und Integrationsfähigkeit (Jeserich-Modell: Punkt 1.1, 1.2, 1.3, 6.1)**

**Beispiel 6** zeigt ein Beispiel dafür, dass es mit Absichtserklärungen seitens der Führungskräfte nicht getan ist: Glaubwürdigkeit orientiert sich an dem „vorgelebten“ Verhalten:

Ein Direktor brachte eine bekannte und allgemein erwartete Idee in der Führungskonferenz vor und fand großen Beifall - bei der Frage jedoch, wer in einer „task force“ mitmachen will, lehnte er seine Mitwirkung ab. Auch hier wird deutlich, wie schnell Glaubwürdigkeit verloren geht und eine große Chance, die Leitungsebene zusammen zu schweißen, vertan wurde. Zudem ergab sich für einige Kollegen die nachvollziehbare, offene Frage, ob der Direktor Angst hatte, mit genau dieser Idee in der Umsetzung zu scheitern. Wenn die Führungskraft aber selber schon nicht an die Idee glaubt, wie sollen die Mitarbeiter dann Vertrauen in die Idee bekommen?

**Kasten 6: Beispiel für die Kompetenzen Glaubwürdigkeit und Integrationsfähigkeit (Jeserich-Modell: Punkt 1.2, 1.3)**

### **3. Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte bei Fusionen und Akquisitionen – erfolgrelevante Faktoren**

Nach heutigen wissenschaftlichen Erkenntnissen wird die Bedeutung der *Glaubwürdigkeit* und *Kommunikationsfähigkeit* von Führungskräften, insbesondere in Zusammenhang mit der erfolgreichen Abwicklung von Unternehmenszusammenschlüssen, weit unterschätzt (Cartwright & Cooper, 1996; Stahl & Mendenhall, 2005). Die sogenannten weichen Faktoren wie Kommunikation, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Unternehmenskultur werden für den Erfolg bei Fusionen und Akquisitionen als von *zentraler Bedeutung* in der Fachliteratur beschrieben (Klendauer,

Frey & v. Rosenstiel, 2007). Ungeachtet dessen werden sie im Prozess des Zusammenschlusses oft vernachlässigt (Körner & Jansen, 2000; Schmickl & Jöns, 2001; Simon, 2000). „Gerade im Kontext von *Fusionen* ist anzunehmen, dass aufgrund von zusätzlichen Unsicherheiten, Ängsten und Konkurrenz die affektiven Prozesse stärker in den Vordergrund treten als bei ‚normalen‘ Restrukturierungsprozessen. Die daraus entstehende Angst lähmt die Belegschaft in hohem Maße. Sicherheitsdenken tritt in den Vordergrund und verhindert so gut wie jede Bemühung, schnell und effektiv Lösungen zu finden“ (Schott & Jöns, 2004, S. 58).

Die hervorgehobene Rolle der intrapersonalen und interpersonalen Kompetenz der Führungskräfte leitet sich nicht zuletzt aus den typischen psychischen Begleiterscheinungen bei den Mitarbeitern im Prozess des Zusammenschlusses ab. Nur wenige Mitarbeiter betrachten Fusionen als Chance für neue Karrierewege und damit positiv als Herausforderung. Es wird eher davon ausgegangen, dass Fusionen ein hohes *Stresspotenzial* beinhalten. Mit der Unsicherheit über anstehende Veränderungen und Konsequenzen, auch ausgelöst durch die Vermischung von Fakten und Gerüchten, befürchten die Mitarbeiter oder erleben tatsächlich eine Einschränkung ihrer bisherigen Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz. In der psychologischen Fachsprache wird dies als *Erleben von Kontrollverlust* bezeichnet. Das Vertrauen darauf, eine Situation steuern zu können ist jedoch ein wichtiger Aspekt der Prävention oder Bewältigung von Stress.

Die wachsenden Anforderungen an die Führungskräfte, der Erfolgs-, Entscheidungs- und Konkurrenzdruck verführt sie zu einem direktiveren Führungsstil und damit zu einem abnehmenden partizipativen und kooperativen Verhalten. Die Führungskräfte stärken also ihr subjektives Kontroll- und Machterleben. Zugleich erfahren die Mitarbeiter aber einen um so größeren Kontrollverlust.

Die sich daraus ergebenden individuellen Folgen von Fusionen werden mit dem „*Merger-Syndrom*“ (Marks & Mirvis, 1985) umschrieben: Auftreten typischer Stresssymptome wie Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit und Angst (auch vor dem Verlust des Arbeitsplatzes). Daraus resultieren der Rückgang der Arbeitszufriedenheit und des Commitments, was wiederum Leistungseinbußen, erhöhte Fehlzeiten und Fluktuation zur Folge hat (Hodapp & Jöns, 2004). Wirtgen (1999) ergänzt die negativen Folgen noch um die Variablen nachlassende Arbeitsqualität und Motivation, Unzufriedenheit und innere Kündigung. Dass Fusionen und Akquisitionen oft nicht den wirtschaftlichen Erfolgserwartungen entsprechen, wundert dann nicht mehr. Zumal die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass sich das Unternehmen in den unruhigen Zeiten der Fusion weniger um sie kümmert als vor der Fusion (Schott & Jöns, 2004).

In der vorliegenden Untersuchung, in der das erfolgreiche Verhalten von Führungskräften bei Fusionen und Akquisitionen ermittelt wurde, wird der Einfluss weicher Faktoren bestätigt – Kompetenzen, die sich der Kategorie Zwischenmenschlichkeit zuordnen lassen, sind insbesondere in der Integrationsphase von großer Bedeutung. Auf die *Kompetenzen Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit* wird im weiteren Verlauf des Beitrags detaillierter eingegangen, da sie sich sowohl für das strate-

gische als auch operative Management bei M&A-Prozessen als *besonders erfolgskritisch* herausgestellt haben (s. Kompetenzmodell Kapitel 1).

### ***3.1 Glaubwürdigkeit gegenüber Geschäftspartnern, Kollegen, Mitarbeitern und sich selbst***

*Glaubwürdigkeit* ist als Aspekt des interpersonalen Vertrauens zu verstehen, nämlich als „Erwartung eines Individuums oder einer Gruppe, dass man sich auf das Wort, die Versprechen, die verbalen oder geschriebenen Aussagen anderer Individuen oder Gruppen verlassen kann“ (Krampen & Hank, 2004, S. 667). Diese Definition verweist auf die Einschätzung einer Aussage oder der Beziehung zu einer Person oder Gruppe. Setzt man als Synonym von Glaubwürdigkeit Authentizität ein, kommt auch das „Verhältnis“ einer Person zu sich selbst mit ins Spiel.

Der Fokus bei der Verhaltensbeschreibung und den Interventionshinweisen muss sowohl auf der Führungskraft selbst als auch auf deren Verhalten mit und gegenüber Kollegen und Mitarbeitern liegen.

#### ***3.1.1 Authentizität und Transparenz***

„Viele Manager, vor allem wenn sie dem Maschinen-Modell der Organisation und den damit verbundenen Kausalitätskonzepten anhängen, geben sich der Illusion hin, es genüge, eine Veränderung rational zu planen, sie mit überzeugenden Argumenten für die Mitarbeiter zu versehen und dann einfach ‚den Hebel umzulegen‘“ (von Rosenstiel & Comelli, 2004, S. 31). Die Autoren betonen, dass gerade in Veränderungsprozessen die erwiesenen psychologischen Gesetzmäßigkeiten über menschliches Verhalten und Erleben unbedingt zu berücksichtigen sind. Dazu gehört es auch, zu eigenen Irritationen und Turbulenzen in Umbrüchen zu stehen. Jedoch verträgt sich Angst „schlecht mit dem Selbstbild als Macher und dem Vertrauen in das eigene Können“ (Femers, 2004, S. 38). In den impliziten Theorien über die Idealrolle einer Führungskraft stehen Kompetenz- und Souveränitätsstreben im Vordergrund. Zur Aufrechterhaltung des Selbstbildes werden „blinde Flecken“ wirksam. Im Prozess von Fusionen und Akquisitionen wird die eigene Angst und Unsicherheit nicht mehr wahrgenommen. Diese Selbstbestätigungsstrategie geht einher mit selektiver Wahrnehmung und selektiver Ausgrenzung von Kritik und bedrohlichen Themen. Damit kann das so oft gewünschte rationale Handeln aus unbewussten Ängsten und Motiven heraus in irrationales umschlagen. Beispielsweise wird nur noch der Nutzen des Zusammenschlusses betont, nicht aber werden auch die Risiken benannt. Dies wiederum verführt zu einem wenig sorgfältigen Vorgehen. Zudem betont Femers (2004, S. 39): „Nur dem, der eigene Sorgen und Befürchtungen teilt oder der zumindest versucht, diese nachzuvollziehen, dem traut man.“



### 3.1.2 *Eigene Überzeugung vom möglichen Gelingen der Fusion*

Nur die Führungskraft, die selbst eine positive Grundeinstellung gegenüber der organisationalen Veränderung hat oder erwirbt, die selbst Ressourcen für den Umgang mit belastenden Situationen zur Verfügung hat oder diese entwickelt, kann gegenüber Kollegen überzeugend auftreten und die Mitarbeiter sicher durch die Turbulenzen führen. „Bewahrt die Führungskraft Ruhe, weiß sie Rat, werden die Geführten sich beruhigen. Gerät sie dagegen selbst in Panik, so werden dies auch die Geführten tun“ (von Rosenstiel & Comelli, 2004, S. 31). Wer sich selbst auch mit seinen Unsicherheiten und Zweifeln wahrnehmen, aus den Irritationen lernen kann und in sich selbst und andere das Vertrauen hat, die Situation positiv zu gestalten, der kann mit Kollegen und Mitarbeitern glaubwürdig kommunizieren. Dagegen kommt eine Führungskraft mit einer negativen Einstellung gegenüber dem Zusammenschluss unweigerlich in eine Stresssituation, in der sie weder authentisch noch glaubwürdig sicher durch die Turbulenzen führen kann.

### 3.1.3 *Sorgfältige Planung und konsequente Umsetzung*

*Glaubwürdigkeit* wird auch durch ein sorgfältiges Vorgehen vermittelt. Dabei muss auch das Zahlenwerk stimmen und die Führungskraft sich an selbst gesetzte Regeln halten. Gleichermäßen gilt es nicht nur sorgfältig zu planen, sondern die Vorhaben auch dementsprechend umzusetzen, indem die Ziele konsequent verfolgt werden. Dazu gehört auch, dafür Sorge zu tragen, dass Vorgaben nicht laufend wechseln. Dafür dürfen Konflikte mit den Vorgesetzten der Führungskraft und dessen Kollegen nicht gescheut werden.

## 3.2 *Kommunikationsfähigkeit*

Es ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter (eventuell auch die Kollegen) der Führungskraft gegenüber der anstehenden Fusion oder Akquisition eher negativ eingestellt sind. Die damit verbundene Problematik wurde oben schon deutlich ausgeführt. Jedoch liegt es zu weiten Teilen in der Hand der Entscheidungsträger, die Einstellungen der betroffenen Personen positiv zu beeinflussen.

Schott und Jöns (2004) stellten in einer Untersuchung fest, dass eine positive Einstellung gegenüber der geplanten Fusion, dem *Fusionsprozess* und dem *Fusionsergebnis* vor allen Dingen durch die Art und Weise der Information determiniert wird: „Der Effekt der negativen Einstellungsänderung im Zuge von Fusionen kann abgeschwächt werden, indem in persönlichen Gesprächen kompetent, glaubwürdig und verständlich auf Fragen der Mitarbeiter zu den Zielen der Fusion, den anstehenden Veränderungen und den Zuständigkeiten eingegangen wird“ (Schott & Jöns, 2004, S. 58). Davon hängen das Engagement und die Einsatzbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter für das neu entstehende Unternehmen ab.

Auch von Rosenstiel und Conelli (2004, S. 32) betonen, dass die *Kommunikation* „umfassend und ehrlich, verständlich, eindeutig, unverzüglich und durchdringend“ weiter gegeben werden sollte. Die zeitverzögerte und unvollständige Weitergabe von Informationen führt zu Gerüchten, Misstrauen und Stress. Daraus resultiert unproduktives Verhalten, die Mitarbeiter konzentrieren sich nicht mehr auf die Arbeit, sondern versuchen, selbst Informationen zu gewinnen (Gut-Villa, 1997).

Je größer das Ausmaß einer anstehenden Veränderung ist, desto größer ist die Sorge um Kontrollverlust, das Gefühl der Situation ausgeliefert zu sein. Femers (2004) weist darauf hin, dass Führungskräfte oft verkennen, dass für die Mitarbeiter der Prozess der Veränderung weniger transparent ist als für sie selbst und dass diese durch den geringeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum die Situation weniger kontrollieren können als sie selbst.

Das Gewinnen der (psychologischen) Kontrolle in einer unsicheren Situation ist jedoch eine wichtige Bewältigungsstrategie der Unsicherheit. Hodapp und Jöns (2004) unterscheiden die primäre von der sekundären Prozesskontrolle bei Fusionen. Die primäre Kontrolle umfasst dabei den Handlungsspielraum der Führungskraft. Sie hat die Möglichkeit, relevante Informationen selbstständig einzuholen, an Entscheidungen aktiv mitzuwirken und den Prozess der Fusion mit zu gestalten. Bei der sekundären Kontrolle ist die Einflussnahme auf die Veränderungsprozesse nicht direkt möglich. Stattdessen erfolgt eine Anpassung an die Umwelt – diese Situation ist bei den Mitarbeitern eher gegeben. Dabei wird die subjektive Wahrnehmung der eigenen Kontrolle erhöht, indem die Ereignisse erklärbar und vorhersagbar sind. Damit kommt der *kontinuierlichen Informationsweitergabe* auch in dieser Hinsicht eine herausragende Bedeutung zu.

Zudem erleben die Mitarbeiter über die Führungskraft als kontrollmächtigere Person eine stellvertretende Kontrolle. „Zum einen ist dies über die Beeinflussung dieser Person (primäre stellvertretende Kontrolle) möglich. Zum anderen kann auch das Kontrollgefühl erlangt werden, indem die Mitarbeiter sich mit ihrem Vorgesetzten identifizieren und ihrer Entscheidung vertrauen (sekundäre Kontrolle)“ (Hodapp & Jöns, 2004, S. 37).

Mitarbeiter, die über ihren Vorgesetzten stellvertretende Kontrolle über von Ihnen subjektiv nicht beeinflussbare Veränderungsprozesse erleben, sehen die Fusion eher als Herausforderung und weisen zusätzlich eine höhere Arbeitszufriedenheit auf. In diesem Fall übernimmt also eine Vertrauensperson quasi „stellvertretend“ die Aufsicht über einen als ansonsten nicht beeinflussbaren Unternehmensprozess. In gleichem Sinne wirkt der Informationsgrad – zusätzlich wirkt sich dieser noch auf das Commitment aus: In der Untersuchung der Autoren zeigte sich: Je höher eine stellvertretende Kontrolle erlebt wird, desto stärker ist das Commitment gegenüber dem Unternehmen (vgl. Greitemeyer, Fischer, Nürnberg, Frey & Stahlberg, 2006). Unter einer erlebten stellvertretenden Kontrolle ist selbst das Commitment bei Arbeitsplatzunsicherheit noch recht hoch.

Zur Unterstützung des *Kontroll- und Kompetenzerlebens* durch Vermittlung von Sicherheit in turbulenten Zeiten macht die Führungskraft die Situation transparent. Sie informiert über strukturelle Veränderungen in dem „neuen“ Unternehmen und stellt die Auswirkungen des Zusammenschlusses realistisch dar, indem sie sowohl die positiven wie negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiter benennt. Je nach Phase des Prozesses gibt sie aber auch bekannt, welche Faktoren noch zu klären sind.

In persönlichen Gesprächen werden die Mitarbeiter über ihre neuen Arbeitsaufgaben, ihren zukünftigen Handlungsspielraum und die zu erwartende Entgeltgestaltung informiert. Mit Respekt vor den Mitarbeitern wird die Situation nicht beschwichtigt, indem zum Beispiel ein geplanter Arbeitsplatzabbau nicht thematisiert wird.

Jedoch ist es genauso wichtig, die Mitarbeiter auf die stabil bleibenden Elemente, auf die Dinge hinzuweisen, die sich nicht verändern: Also die Situation in allen Facetten so transparent und so vorhersagbar als möglich zu schildern. Auch ein verstärktes Feedback an die Mitarbeiter unterstützt deren Kontrollerleben – die subjektiv als unkontrollierbar erlebte Situation wird nun „bedingt“ kontrollierbar.

#### **4. Übung zur Kompetenz Glaubwürdigkeit**

Im Folgenden kann man sich selbst anhand einer Checkliste zur Selbst- und Fremdeinschätzung überprüfen: „Bin ich glaubwürdig?“

Die Fremdeinschätzung kann durch die betroffenen Kollegen vorgenommen werden, denen vorab der Sinn des Anliegens erläutert werden sollte. „Lassen Sie sich durch die Kollegen/Mitarbeiter anonym einschätzen und füllen Sie dann – unabhängig davon – den Bogen selber aus“. Ein solches Feedback braucht Überwindung, schafft aber ein positives Beziehungsklima und gibt u. U. gezielt Hinweise, wo eigenes Verhalten korrigiert werden müsste.

Bitte geben Sie in der folgenden Tabelle pro Zeile eine Zahl zwischen 0 und 4 an.  
Die Skalenenden bedeuten:

0 = nicht vorhanden

4 = ausreichend vorhanden

<b>Managementkompetenz Glaubwürdigkeit</b>	<b>Fremdeinschätzung</b>	<b>Selbsteinschätzung</b>
Ich beziehe meine Mitarbeiter auch in solche Entscheidungsprozesse ein, die wirklich wichtig sind		
Ich beteilige Mitarbeiter und Kollegen bei der Planung und Sorge auch für die entsprechende Umsetzung		
Ich verfolge vorgegebene Ziele konsequent		
Ich Sorge dafür, dass Vorgaben nicht ständig wechseln; dafür setze ich mich auch den Konflikten mit meinen Vorgesetzten und Kollegen aus		
Ich halte mich an selbst gesetzte Regeln und Terminabsprachen		
Ich wecke nur solche Erwartungen bei Mitarbeitern und Kollegen, die auch erfüllt werden können		
Ich mache meine Einflussmöglichkeiten bei der Vertretung der Mitarbeiterinteressen realistisch deutlich und handele auch danach		
Ich gebe das Versprechen und halte mich auch daran, regelmäßig und unverzüglich über den Prozess des Zusammenschlusses zu informieren		
Ich veröffentliche Zahlen, die nachvollziehbar sind		
Ich gebe nur solche Zahlen an, die Veränderungen darstellen, wenn sie vergleichbar sind		
Veränderungen, die durch Zahlen darstellbar sind, gehen von gleichen Ausgangsebenen aus		
Ich stelle die Auswirkungen der Fusion oder Akquisition realistisch dar, nenne sowohl die positiven als auch die negativen Konsequenzen für die Mitarbeiter und spreche auch an, welche Aspekte noch zu klären sind		
Ich versuche, Sorgen und Befürchtungen der Mitarbeiter nachzuvollziehen		

**Kasten 7: Checkliste zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Kompetenz Glaubwürdigkeit**

### *Antworten auf die Fragen des Kapitels*

- Die erfolgsrelevanten Managementkompetenzen Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit und Informationsmanagement können in allen drei Fusionsphasen identifiziert und beobachtbar gemacht werden. Als besonders gelungene und aussagefähige Beispiele (sog. „Critical Incidents“) seien hier die erfolgreiche Durchführung von Integrationsworkshops sowie die von Anfang an offene interne Kommunikation über eigens dafür eingerichtete „Interne Zeitungen“ oder speziell dafür abgestellte „Gerüchteberater“ in der Integrationsphase genannt.
- Die Kompetenzen Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit wurden in der wissenschaftlichen Literatur bereits in der Vergangenheit als erfolgskritisch beschrieben – in der Praxis werden sie jedoch oft noch vernachlässigt bzw. als sekundär wichtig behandelt (...erst einmal müssen die Zahlen stimmen, dann...). Aufgrund des Mangels an empirischen Belegen wird die Bedeutung dieser Kompetenzen für den wirtschaftlichen Erfolg stark unterschätzt.
- Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit gehörten bei allen statistischen Analysen (d.h. über alle drei Phasen) zu den Kompetenzen mit den höchsten Werteausprägungen (s. Kapitel 1). Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Fusionen ein hohes Stresspotenzial beinhalten. Insbesondere aufgrund der Unsicherheit über anstehende Veränderungen erleben Mitarbeiter oftmals das Gefühl von Kontrollverlust und nehmen den Zusammenschluss eher als Bedrohung und weniger als Chance wahr. Glaubwürdigkeit führt zu Vertrauen und besteht vor allem aus Authentizität, Transparenz, sorgfältiger Planung und konsequenter Umsetzung. Kommunikationsfähigkeit bezieht sich vor allem auf umfassende, ehrliche, verständliche, eindeutige und unverzügliche Kommunikation – wenn möglich in persönlichen Gesprächen.
- Im letzten Abschnitt dieses Kapitels befindet sich eine Checkliste, die über einen Selbstbild-Fremdbild-Vergleich eine Überprüfung der eigenen Glaubwürdigkeit ermöglicht.

***Autorenangaben***

*Dipl.-Psych. Rüdiger Ludwikowski*, Geschäftsführer des Jeserich-Instituts für Qualitative Personalarbeit.

*Dr. Wolfgang Jeserich*<sup>†</sup>, Gründer des Instituts für Qualitative Personalarbeit.

*Dipl.-Psych. Ute Haake*, Jeserich-Institut für Qualitative Personalarbeit.

*Kontakt:*

Dipl.-Psych. Rüdiger Ludwikowski

Jeserich-Institut für Qualitative Personalarbeit

Hauptstr. 17

59439 Holzwickede

E-Mail: ludwikowski@jeserich-institut.de

### **Weiterführende Literatur**

- Jeserich W. et al. (Hrsg.) (2001). *Die Neue Führungsstil-Analyse. Erfolgreiche Verbesserung von (Führungs-)Verhalten* (2. unveränderte Auflage), Bergisch Gladbach: Verlag für Qualitative Personalarbeit.
- Klendauer, R., Frey, D. & v. Rosenstiel, L. (2007). Fusionen und Akquisitionen. In D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Wirtschaftspsychologie* (D/III/6, S. 399-461). Göttingen: Hogrefe.

### **Literatur**

- Cartwright, S. & Cooper, C. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Christoph, L. (2005). Effective managerial behavior in mergers and acquisitions. Development and content validation of a competency model. *Unveröffentlichte Diplomarbeit*, Universität Lüneburg.
- Femers, S. (2004). Unternehmen im Aufbruch. Kann man Krisen planen? Eindeutig Ja!. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 35-41.
- Greitemeyer, T., Fischer, P., Nürnberg, C., Frey, D. & Stahlberg, D. (2006). Psychologische Erfolgsfaktoren bei Unternehmenszusammenschlüssen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 9-16.
- Hodapp, M. & Jöns, I. (2004). Wie Mitarbeiter Fusionen erleben – eine kontrolltheoretische Betrachtung. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19, 35-42.
- Jeserich, W. et al. (Hrsg.) (2001). *Die Neue Führungsstil-Analyse. Erfolgreiche Verbesserung von (Führungs-)Verhalten* (2. unveränderte Auflage), Bergisch Gladbach: Verlag für Qualitative Personalarbeit.
- Klendauer, R., Frey, D. & v. Rosenstiel, L. (2007). Fusionen und Akquisitionen. In D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Wirtschaftspsychologie* (D/III/6, S. 399-461). Göttingen: Hogrefe.
- Körner, K. & Jansen, S.A. (2000). Fusionsmanagement in Deutschland: Ausgesuchte Ergebnisse (*Forschungsbericht*). Witten-Herdecke: Institute for Mergers & Acquisitions.
- Krampen, G. & Hank, P. (2004). Die Vertrauens-Trias: Interpersonales Vertrauen, Selbstvertrauen und Zukunftsvertrauen in der psychologischen Theoriebildung und Forschung. *Report Psychologie*, 12, 666-676.
- Marks, M. & Mirvis, P. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers and Acquisitions*, 20, 50-55.
- Rosenstiel, L. von & Comelli, G. (2004). Unternehmen im Aufbruch. Führung im Prozess des Wandels. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 30-34.
- Schmickl, C. & Jöns, I. (2001). Der Einfluss weicher Faktoren auf den Erfolg von Fusionen und Akquisitionen. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 16, 3-12.

- Schott, U. & Jöns, I. (2004). Einstellungsänderungen bei Fusionen – ein integratives Modell zur Wirkung von Information und Kommunikation. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19, 53-59.
- Schulz von Thun, F. (1990). *Miteinander Reden. Band 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Simon, H. (2000). Cultural Diligence: Ein Weg zur Verbesserung der Erfolgsquote von M&A? In A. Picot, A. Nordmeyer & P. Pribilla (Hrsg.), *Management von Akquisitionen: Akquisitionsplanung und Integrationsmanagement*. Kongreß-Dokumentation zum 53. Deutschen Betriebswirtschaftler Tag 1999. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stahl, G. & Mendenhall, M. (Eds.) (2005). *Managing culture and human resources in mergers & acquisitions*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Wagner-Link, A. (1998). *Kommunikation als Verhaltenstraining*. Arbeitsbuch für Therapeuten, Trainer und zum Selbsttraining. München: Pfeiffer.
- Wirtgen, J. (1999). Unternehmenszusammenschlüsse. Personalwirtschaftliche Folgen und Instrumente ihrer Lösung. *Report Psychologie*, 12, 16-18.





Jürgen Deller & Ruth Klendauer (Hrsg.)

# M&A – Der Erfolgsfaktor Mensch: Strategische Personalauswahl und -entwicklung im Kontext von Mergers & Acquisitions

Mit konkreten Anleitungen zur Diagnostik  
und Förderung erfolgskritischer Kompetenzen

ISBN 978-3-86618-222-6, DOI: 10.1688/9783866182226  
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 152 S., € 22.80

In zunehmendem Maße spielen Fusionen und Akquisitionen (Mergers & Acquisitions, M&A) eine zentrale Rolle für die Weiterentwicklung von Organisationen. Sprechen viele strategische und kaufmännische Überlegungen für Zusammenschlüsse und den Erwerb von Unternehmen, so erreichen diese doch häufig nicht die in sie gesetzten Erwartungen. Bislang war ungeklärt, über welche strategischen und operativen Kompetenzen die Beteiligten verfügen sollten, um den Erfolg von M&A sicher zu stellen. Dieses Buch berichtet vor allem Ergebnisse von bis zu 128 Forschungsinterviews mit fusionserfahrenen Managern. Es wird im Einzelnen vorgestellt

- über welche Kompetenzen erfolgreiche Manager bei Unternehmenszusammenschlüssen verfügen;
- wie diese Kompetenzen gemessen und trainiert werden können;
- wie relevant Persönlichkeitsmerkmale für Fusionsprozesse sind;
- wie Entscheidungsverhalten von Führungskräften bei der Integration fusionierter Unternehmen optimal gestaltet werden kann;
- wie man gemeinsame Unternehmenswerte in internationalen Fusionsprozessen definieren kann und wie diese das emotionale Zusammenwachsen fördern können.

Das Buch ist für Praktiker in Unternehmen, insbesondere für verantwortliche Manager, Personalleiter und Personalentwickler geschrieben. Seine Kapitel geben konkrete Beispiele und Anleitungen (z.B. in Form von Übungen, Checklisten, Fragebögen) zur Personalauswahl und -entwicklung im Kontext von M&A.

Prof. Dr. Jürgen Deller ist Universitätsprofessor für Managementauswahl und -entwicklung an der Leuphana Universität Lüneburg, zur Zeit Lucas Global Visiting Scholar an der Lucas Graduate School of Business der San José State University, Silicon Valley, USA.

Dr. Ruth Klendauer promovierte zum Thema erfolgreiches Führungsverhalten bei Mergers & Acquisitions. Sie ist momentan Postdoktorandin in Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München sowie der Harvard University.

**Schlüsselwörter:** Akquisitionen, Fusionen, Managementauswahl, Managemententwicklung, Training, Unternehmenszusammenschlüsse

Bestellcoupon

FAX ++49 (0)8233 30755 oder E-Mail: g.reim@brocom.de

Bitte senden Sie

.. Ex Jürgen Deller / Ruth Klendauer: **M&A – Der Erfolgsfaktor Mensch**  
 ISBN 978-3-86618-222-6, München u. Mering 2008, 152 S., € 22.80 + Versandkosten (nur Ausland)  
 an:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Rainer Hampp Verlag**

Marktplatz 5  
D – 86415 Mering

(Firmenstempel oder Anschrift in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_ (rechtsverbindliche Unterschrift)

Falls vorhanden, bei EU-Ländern außer D bitte angeben: Umsatzsteuer-IdNr. \_\_\_\_\_