

Zur Psychologie der Fusion: Post-Merger-Integration als angewandte Sozial- und Massenpsychologie

Eigentlich wären Fusionen und Übernahmen perfekte „natürliche Experimente“ [6]: vom realen Leben gebotene „Versuchsarrangements“, die die Chance zur quasi-experimentellen Forschung auf Feldern eröffnen, wo aus ethischen, rechtlichen und praktischen Gründen kein experimentelles Arbeiten möglich ist. Deshalb ist es ein Geschenk des Himmels an die Psychologenschaft, dass uns solche Settings ohne unser Zutun immer wieder dargeboten werden. Doch das schönste Geschenk nützt nichts, wenn es niemand entgegen nimmt.

Psychologische Fragestellungen bei Fusionen und Übernahmen

Schon die grundsätzliche Entscheidung für eine Fusion oder Übernahme ist als „Judgement Under Uncertainty“ [11] von höchstem psychologischen Interesse - stellt sich dabei doch die Frage, ob (und wenn, nach welchen Regeln) die Entscheider zum Opfer ihrer eigenen „tendenziösen Apperzeption“ [1] oder, sozialpsychologisch formuliert, ihrer selektiven Wahrnehmung werden. Die Due Diligence, vordergründig eine rein betriebswirtschaftliche Übung, böte die Möglichkeit, die materiellen Kosten des Selbstbetrugs zu quantifizieren und sie zum

Beispiel mit Persönlichkeit und Führungsstärke (oder Gehaltsgruppe) der Entscheider zu korrelieren. Ebenso bestünde die Chance, die neuerdings hoch gelobte „Cultural Due Diligence“ darauf zu überprüfen, ob sie messbaren Nutzen hat und vielleicht sogar validere Prognosen liefert als die vorgeblich harten Daten der finanztechnischen Analyse.

Auch die Finanzierung von Akquisitionen und Mergers hat erheblichen psychologischen Reiz. In der Realität vermengen sich hier sehr rationale Überlegungen und Analysen mit individuellen Aspirationen und Ängsten; Größenphantasien einerseits und Risikovermeidung andererseits treffen zusammen mit Geltungsbedürfnis („Deal des Jahrzehnts“), sozialer Anpassung („Dem Vorstand von XY kann man doch keinen Kredit verweigern“), und späterer gruppendynamisch verstärkter Torschlusspanik („Raus aus der Telekommunikationsbranche“).

Die eigentliche Domäne der Psychologie aber beginnt nach der Unterschrift, nämlich mit der Post-Merger-Integration. Neben differenzial- und sozialpsychologischen Untersuchungsansätzen böte sich hier auch ein reiches Betätigungsfeld für die sträflich vernachlässigte Massenpsychologie, von der man dann sprechen kann, wenn Menschen nicht mehr, wie in Gruppen, überwiegend direkt interagieren, sondern hauptsächlich indirekt - sei es über emotionale Rückkopplungseffekte in Großveranstaltungen oder über noch indirektere Vermittlung wie etwa dem Entstehen von Stimmungen und Gerüchten in größeren Organisationen. Hier befinden wir uns in psychologischem Niemandsland; lediglich einige sozialpsychologische Middle Range-Theorien ragen als Inselchen des Wissens aus dem Meer des Unwissens. Den auf diesem Feld tätigen Praktikern bleibt daher kaum etwas anderes übrig, als die riesigen Wissenslücken mit selbst gebastelten Eigenkonstruktionen zu überbrücken.



Dipl.-Psych. Winfried Berner,
Inhaber „Die Umsetzungsberatung“, Mitterfels
W.Berner@umsetzungsberatung.de

cken, um wenigstens ein bisschen Halt und Orientierung zu haben.

Hier bestünde dringender Bedarf an Grundlagenforschung, aber auch an einem Instrumentarium, das wissenschaftlich so gut, wie es eben geht, abgesichert ist, das aber auch den Mut hat, die weißen Flecken auf der Landkarte bis auf Weiteres mit einer Mischung aus gesundem Menschenverstand und psychologisch fundierter Spekulation zu füllen - wie es die Gründerväter der Angewandten Psychologie wie Alfred Adler, Hugo Münsterberg, Kurt Lewin und andere vorgemacht haben.

Der „State of the Art“ im Management von Integrationen entspricht derzeit dem eines mäßig entwickelten Handwerks. Es gibt durchaus etliche tüchtige und wohl sogar einige geniale „Handwerksmeister“, doch Wissensmanagement und vor allem -transfer laufen ab wie im Mittelalter: Interessierte Adepten gehen bei erfahrenen Meistern in die Lehre und „lernen am Modell“. Das in Büchern transportierte „Wissen“ ist völlig unzureichend wissenschaftlich abgesichert und stellt eine bunte Mischung aus Legenden (Autobiographien), Angst-mache und Eigenwerbung (Berater-Publikationen) dar.

Dieser Artikel ist der Versuch, auf Basis der Erfahrung aus der teilnehmenden Beobachtung und Mitgestaltung von rund 15 großen und kleinen Fusionen einige **provisorische Brücken zwischen Theorie und Praxis zu schlagen, die Bausteine für eine psychologisch fundierte Technologie der Post-Merger-Integration werden könnten.** Das besondere Augenmerk gilt dabei den Fällen, wo psychologische Überlegungen zu kontraintuitiven Schlussfolgerungen führen - einfach deshalb, weil der praktische Nutzen der Psychologie dort am größten ist, wo sie uns auf Fallen aufmerksam

macht, in die wir bei vermeintlich vernünftigem Handeln tappen würden.

Die emotionale Dynamik einer Fusion / Übernahme

Der Ursprung vieler Probleme bei Fusionen und Übernahmen liegt darin, dass **bereits ganz am Anfang die emotionale Dynamik von Führern und Geführten auseinander klafft.** Zu dem Zeitpunkt, wo die Fusion oder Übernahme verkündet wird, hat das Top Management und sein engster Mitarbeiterkreis eine strapaziöse Zeit hinter sich: Sie sinken nun, da der Vertrag endlich unterschrieben ist, aufatmend und erschöpft in ihre Sessel zurück. Zudem haben sie alle Hände voll damit zu tun, den Deal den Medien vorzustellen und gegenüber kritischen Analysten zu verteidigen. Dass die eigentliche Arbeit jetzt erst beginnt, darauf sind viele Fusionsmanager ebenso wenig vorbereitet wie auf die Fallen und Hürden, die vor ihnen liegen [13].

Während das Top Management den Deal feiert, schlägt die Nachricht von der bevorstehenden Fusion oder Übernahme in den betroffenen Unternehmen ein wie eine Bombe. Von dem Moment an, wo diese Nachricht heraus ist, ist nichts mehr wie es war: „Über allen Planungen, Entscheidungen und Aktivitäten schwebt ein großes Fragezeichen. Die Investition in die Entwicklung neuer Produkte liegt ebenso auf Eis wie Nachfolgeplannungen und Karrierezusagen.“ [2].

Damit beginnt eine Phase, die für die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen (mit Ausnahme der „Deal-maker“) die typischen Merkmale eines Kontrollverlusts hat: Vom einen auf den anderen Moment sind sie nicht mehr Herr ihres eigenen Schicksals, sondern - zumindest in ihrer dra-

matisierenden Wahrnehmung - wehrloser Spielball der Entwicklungen, die da auf sie zukommen. Was bei Psychologen natürlich **Assoziationen an die Theorie der gelernten Hilflosigkeit** [12] weckt. Nach der integrierten Theorie von Wortman und Brehm [9] sollten die Mitarbeiter auf eine solche Zäsur zunächst mit Reaktanz und Widerstand reagieren, nach dessen Scheitern mit Hilflosigkeit und Apathie.

In der Tat lassen sich solche Reaktionen sowohl auf individueller wie auch auf kollektiver Ebene beobachten; allerdings laufen sie nicht so geordnet und sequenziell ab wie im sozialpsychologischen Lehrbuch.

- Manche mutlosen Mitarbeiter werfen die Flinte sofort ins Korn und warten tatenlos ab, was Betriebsrat und Arbeitsamt für sie tun.
- Andere versuchen auf unterschiedlichste Art - zum Beispiel durch aktive Jobsuche oder aber durch Bewerbung für Integrationsteams -, wieder zu Herren ihres eigenen Lebens zu werden.
- Auch der „Schläfer-Effekt“ der Reaktanz ist für unliebsame Überraschung gut: Manche Mitarbeiter, die sich scheinbar in ihre neue Rolle eingefunden hatten, entdecken plötzlich eine Chance, ihre verlorene Freiheit wieder herzustellen - und informieren den verdutzten Vorgesetzten von ihrer Kündigung.
- Andere schließen sich zu informellen „Bruderschaften der alten Welt“ zusammen und lassen die neuen Kollegen nach allen Regeln der Kunst auflaufen (s. unten Abstoßungsreaktionen).

Was den Gesamtverlauf aber besonders beeinflusst, sind massenpsychologische Effekte. Jeder Mitarbeiter nimmt ja das Verhalten seiner Kollegen wahr und erlebt die Diskussionen auf den Gängen mit. So entstehen Wechselwirkungen: Nicht nur

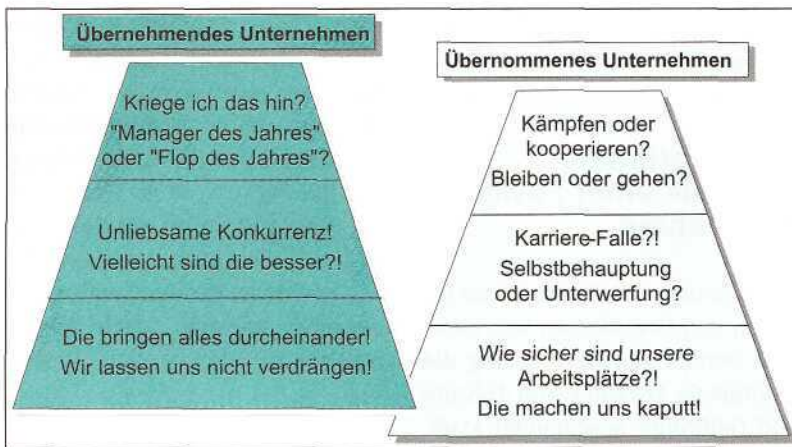


Abb. 1: Die typischen Ängste auf drei Hierarchieebenen (Top Management, middle Management und Mitarbeiter) im übernehmenden und übernommenen Unternehmen

Panik kann anstecken, sondern offenkundig auch Gelassenheit. So kommt es, dass oftmals längere Wartezeiten zwischen Ankündigung und Umsetzung einer Fusion in scheinbarer Ruhe verstreichen. Nur einige wenige kühlen aus dieser Grundstimmung aus und handeln - im Stillen - auf eigene Faust.

Den typischen Klimaverlauf einer Post-Merger-Integration habe ich auf Basis meiner eigenen Erfahrungen in einer kleinen „Massenpsychologie der Fusion“ [3] zusammengestellt:

- **Phase 1: Aufregung.** Klassische Stressreaktionen nach der Ankündigung (oder dem Durchsickern) angesichts einer konkreten Bedrohung, für die keine geeignete Bewältigungsstrategie zur Verfügung steht. Heftige Diskussionen auf allen Ebenen, aber in aller Regel ohne konkrete Handlungskonsequenzen.
- **Phase 2: Verdrängung / Verleugnung.** Latenzphase, die häufig, aber nicht immer, entsteht, wenn zwischen der Ankündigung und den vor dem Start der Umsetzung erforderlichen Genehmigungsschritten (Hauptversammlungen, Kartellbehörden) ein längere Wartezeit liegt.

- **Phase 3: Panik.** Der Start der Umsetzung beendet schlagartig die Verdrängung und löst bei vielen Mitarbeitern massive Zukunftsängste aus, auf die die einen mit hektischer Betriebsamkeit und andere mit Letargie („Totstellreflex“) reagieren.
- **Phase 4: Entscheidungen.** Schrittweise Weichenstellungen in Sachen Organisation, Stellenbesetzungen, Abläufe und Systeme verwandeln Ungewissheit in (positive oder negative) Sicherheit.
- **Phase 5: Auseinandersetzung.** Die Auseinandersetzung mit der neuen Situation mündet in persönliche Weichenstellungen: Anpassung, Kampf, Rückzug, Resignation / Depression und Abwanderung.
- **Phase 6: Neue Normalität.** Die „normative Kraft des Faktischen“ greift; die neuen Strukturen, Abläufe und Systeme fangen irgendwie zu arbeiten an; unter dem Schatten der jüngsten Erfahrungen entsteht ein neuer, weitgehend wieder berechenbarer Alltag.
- **Phase 7: Nachbeben.** Oft mit erheblichem zeitlichen Abstand zu den vorausgegangenen Phasen werden Entscheidungen korrigiert, die im ersten Anlauf (Phase 4) nicht genau oder nicht konsequent genug getroffen wurden; die Band-

breite reicht von marginalen Anpassungen bis zu dramatischen Einschnitten, wenn zum Beispiel ein „Sofortprogramm“ zur Erreichung der Synergieziele - sprich: eine zweite Runde von Personalabbau - ausgerufen wird.

Anders als im Labor vermengen sich in diesen Phasen psychologische Prozesse mit immer neuen Stimuli, die durch das Fortschreiten der Integration, die aktuelle Geschäftsentwicklung und das Handeln des Managements gesetzt werden. **Je später das Management die Notwendigkeit erkennt, die Mitarbeiter und Führungskräfte offen über Ziele, Hintergründe und vor allem das weitere Vorgehen zu informieren, desto mehr Eigendynamik entwickelt der massenpsychologische Prozess** - bis hin zu dem Punkt, wo er sich weitgehend der Kontrolle des Managements entzieht. Dann kann das Management kommunizieren, so viel es will - die Belegschaft hört, obschon sie nach Informationen dürstet, kaum noch hin, weil sie das Management nicht mehr als Quelle verlässlicher Information ansieht. Dass eine solche Entwicklung in ein ökonomisches Desaster führen muss, ist offensichtlich.

Fusionsstrategie und Integrationskonzept – psychologische Auswirkungen eines völlig unpsychologischen Themas

Wer sollte etwas dagegen einzuwenden haben, dass man sich bei der Integration zweier Unternehmen um größtmögliche Fairness, Gerechtigkeit und Objektivität bemüht? **Wegen ihres Appeals von Integrität ist die Fusionsstrategie „Merger of Equals“ das bei weitem beliebteste Konzept für Fusionen und Integrationen - jedenfalls bei denen, die es noch**

nicht ausprobiert haben. Wer es schon miterlebt hat, weiß, dass die a priori so überzeugende Idee bei der Realisierung einige Tücken aufweist, die den edlen Gedanken in sein hässliches Gegenteil verkehren können.

Der Grund für diese Paradoxie ist, dass ein „Merger of Equals“ zwei Nebenwirkungen hat, die im Kontext einer Fusion äußerst problematisch sind: Er kostet viel Zeit, und er erzeugt Komplexität. Denn wenn die Fusionsstrategie „Verschmelzung von Gleichen“ lautet, heißt das Programm für die Umsetzung fast zwangsläufig „Best of Both Worlds“. Und damit beginnen die Komplikationen. Denn wie stellt man fest, was das Beste aus beiden Welten ist? Gleich, ob es um die Qualität von Führungskräften, von Prozessen oder von IT-Systemen geht, jede Entscheidung setzt gemeinsam anerkannte Kriterien voraus. In der Praxis zeigt sich jedoch schnell, dass es genau daran fehlt - nicht nur „aus politischen Gründen“, sondern auch, weil beide Seiten unterschiedliche Kulturen, unterschiedliche Arten, das Geschäft zu betreiben, und möglicherweise sogar unterschiedliche Erfolgsmaßstäbe haben.

Die Suche nach dem „Besten der beiden Welten“ beginnt daher mit einem mühseligen Ringen um Kriterien - und zwar auf allen Ebenen, die bei einer Integration abzudecken sind. Das ist unglaublich viel Arbeit, die in kürzester Zeit - und in einem sehr angespannten Klima - bewältigt werden muss. Hat man die Kriterien schließlich, braucht man weiter ein möglichst transparentes und objektives Bewertungsverfahren - ebenfalls für Produkte, Systeme, Prozesse, Menschen ...

Noch schlimmer als Komplexität und Arbeitsbelastung ist der Zeitbedarf, um all das zu realisieren. Der Auswahlprozess für die Neubesetzung

der Führungsebenen dauert oft mehrere Monate und ist für die betroffenen Führungskräfte ebenso schwer zu ertragen wie für deren Mitarbeiter. Je länger die Wartezeiten, desto mehr Leistungsträger werden über ihre beruflichen Alternativen nicht bloß nachdenken, sondern handeln - mit tatkräftiger Unterstützung zahlreicher Headhunter, die fusionierende Unternehmen alsbald umkreisen [5].

In diesen Monaten läuft im Unternehmen nicht sehr viel. Das Tagesgeschäft funktioniert „mit halber Kraft voraus“, Kunden werden vernachlässigt, Spielzüge von Wettbewerbern zu spät registriert und beantwortet, Veränderungsinitiativen verpuffen. In dieser Phase sind fusionierende Unternehmen extrem angreifbar durch klug eingefädelt von Wettbewerbern, gleich ob sie auf wichtige Kunden zielen oder auf die Abwerbung von Führungskräften. In den USA gibt es inzwischen Ratgeber, wie man am meisten Kapital aus Fusionen und Umstrukturierungen von Wettbewerbern schlagen kann [7]. So wird der „Merger of Equals“ zum Beispiel dafür, dass Gerechtigkeit (oder Fairness) nicht bloß eine inhaltliche, sondern auch eine zeitliche Dimension hat, und dass eine Lösung, die zu lange dauert, weder gerecht ist, noch den Betroffenen gerecht wird.

Festzuhalten bleibt, dass sich alle Überlegungen an einer simplen betriebswirtschaftlichen Tatsache ausrichten müssen: Jede Fusion und jede Übernahme - und auch jede Umstrukturierung - ist eine massive Beeinträchtigung des operativen Geschäfts, also dessen, wovon die Unternehmen leben. Die zentrale Aufgabe des Integrationsmanagements ist es, diese Störung so kurz wie möglich zu halten, ihren Schaden zu begrenzen und das neue Unternehmen so rasch wie möglich wieder handlungsfähig zu machen - und trotzdem die

versprochenen Synergien einzulösen. Das gelingt am ehesten, wenn man nicht ausschließlich auf Kostensynergien [4] starrt, sondern frühzeitig neues Wachstum ansteuert [8].

Abstoßungsreaktionen: Gefahr im eigenen Lager

Wichtige Erkenntnisse über die psychologischen Abläufe bei Fusionen lassen sich aus den Forschungen über das menschliche Risikoverhalten ableiten [11]. Entgegen weit verbreiteten Meinungen sind Menschen nicht generell risikoscheu. Vielmehr hängt ihre Risikobereitschaft stark davon ab, in was für einer Situation sie sich befinden: Haben sie einen Besitzstand zu bewahren, sind sie in der Tat risikoscheu und suchen alles zu vermeiden, was ihn in Gefahr bringen könnte - wollen sie hingegen einen drohenden Verlust (oder Nachteil) abwenden, sind sie durchaus risikobereit.

Bei Fusionen, Übernahmen und Integrationsprozessen steht der Hierarchie des übernommenen Unternehmens die Hierarchie des Übernehmers gegenüber, und es lassen sich auf jeder Seite drei große Gruppen unterscheiden; jede davon ist geprägt von ganz typischen Ängsten und Befürchtungen (s. Abb. 1). Vier dieser sechs Gruppen sind mit dem Rechtskräftigwerden der Fusion in einer „Verlustposition“, das heißt in einer Situation, wo sie erhebliche persönliche Nachteile nur noch abwenden können, wenn sie handeln und etwas riskieren. Die beiden Ausnahmen, die nichts riskieren brauchen, sondern nur ihren Besitzstand bewahren und verteidigen müssen, sind die Mitarbeiter und das mittlere Management des übernehmenden Unternehmens.

- Das Top Management des Übernehmers ist „zum Erfolg verurteilt“;

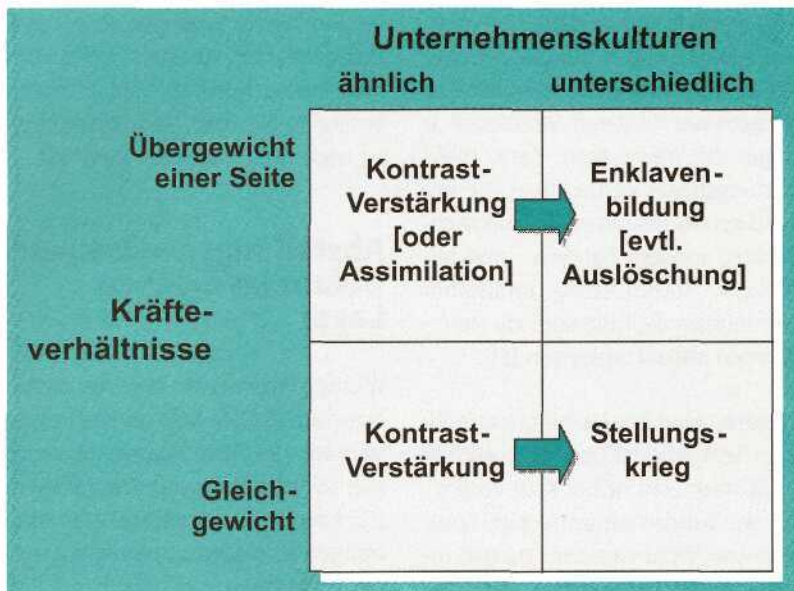


Abb. 2: Schema zur Wirkung von Unternehmenskulturen auf die Abstoßungsreaktion

es muss bei Strafe seiner unehrenhaften Ablösung den Beweis erbringen, dass die versprochenen Synergien tatsächlich realisiert werden können und der Wert des Unternehmens durch die Übernahme steigt.

- Dem Top Management des übernommenen Unternehmens steht entweder - bei einer feindlichen Übernahme - sein Abgang unmittelbar bevor. Oder es hat der Fusion zugestimmt; dann ist es jetzt in der gleichen Situation wie das Management des übernehmenden Unternehmens: Es ist den Shareholdern schuldig, alles in seinen Kräften Stehende zu tun, um die Fusion zum Erfolg zu führen.
- Das mittlere Management wie auch die Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens müssen die Spielregeln akzeptieren, die vom Übernehmer gesetzt werden; was ihnen an Besitzständen verbleibt, ergibt sich aus den Modalitäten der Fusion und aus § 613a BGB (den gesetzlichen Regeln zum Betriebsübergang) sowie dem Kündigungsschutzgesetz. Wenn sie in dem fusionierten Unternehmen noch et-

was werden wollen, müssen sie daher die Initiative ergreifen und etwas riskieren. Falls sie ihren Job behalten, befinden sie sich in den neuen Abteilungen meist in einer Minderheitenposition. Auch dann müssen sie handeln und auf ihre neuen Kollegen zugehen, wenn sie nicht versauern wollen.

- Ganz anders das mittlere Management und die übrigen Mitarbeiter des übernehmenden Unternehmens. Sie befinden sich in einer relativ komfortablen Position: Zwar ahnen sie natürlich, dass die Integration wohl auch für sie einige Verwerfungen bringen wird, doch sie behalten nicht nur ihre Jobs, sondern im Wesentlichen auch ihre Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter. Auch die eingespielten Abläufe, Informationskanäle und Seilschaften bleiben zunächst einmal erhalten. Sie müssen also nur ihren Besitzstand gegen die unliebsame Konkurrenz verteidigen. Und genau das tun sie auch!

Die größte Gefahr für den Erfolg einer Fusion geht daher nicht etwa von den Abwehrreaktionen des

übernommenen Unternehmens aus und auch nicht von der viel beschworenen „Unverträglichkeit der Unternehmenskulturen“, sondern von den eigenen Leuten. Sie fühlen sich einerseits als Sieger, spüren andererseits die drohende Konkurrenz durch die „Neuankömmlinge“. Also sind sie sich auch ohne formale Absprache schnell darüber einig, dass man den ungebetenen Eindringlingen erst einmal deutlich machen muss, „wo der Hammer hängt“. Das heißt, Mitarbeiter und mittleres Management des übernehmenden Unternehmens lassen ihre neuen Kollegen nach allen Regeln der Kunst auflaufen, bremsen sie aus, werfen ihnen Knüppel zwischen die Beine - und sind davon allenfalls durch ein gutes Management der Integration abzubringen.

Kulturkonflikte und kulturelle Integration

Nun könnte man argumentieren, dass solche Abstoßungsreaktionen doch etwas mit einer Unverträglichkeit der Kulturen zu tun hätten - schließlich seien auch im Siemens-Nixdorf-Beispiel (s. Kasten) zwei recht unterschiedliche Kulturen aufeinander getroffen. In der Tat spielen die Unternehmenskulturen bei Fusionen eine Rolle - allerdings eher als mögliche zusätzliche Erschwernis, nicht als die eigentliche Ursache von Abstoßungsreaktionen.

Je unterschiedlicher die „kulturellen Eichungen“ der beteiligten Unternehmen sind, desto häufiger kommen Missverständnisse und Fehlinterpretationen vor, und desto schwerer tun sich die Beteiligten, miteinander warm zu werden. Besonders schwierig wird es nach unseren Erfahrungen, wenn eine offene, hohe persönliche Gestaltungsspielräume bietende Kultur von einer sehr

patriarchalischen oder bürokratischen Organisation übernommen wird.

Das heißt aber noch lange nicht, dass die Integration einfach ist, wenn die Kulturen sich ähnlich sind. Vielmehr kommt es in solchen Fällen zu einer „Kontrastverstärkung“, das heißt, die Mitarbeiter - insbesondere die des übernehmenden Unternehmens - betonen die Unterschiede und blähen sie auf. Mit anderen Worten, wer unüberbrückbare Unterschiede sucht, wird sie finden, unabhängig von deren objektiver Größe.

Wie die Ähnlichkeit oder Unterschiedlichkeit der Unternehmenskulturen die Abstoßungsreaktionen beeinflusst, lässt sich anhand des in Abbildung 2 dargestellten Schemas vorhersagen:

- Bei stark unterschiedlichen Unternehmensgrößen mündet die Kontrastverstärkung, wenn niemand steuernd eingreift, in das Entstehen von Enklaven, also von kleinen Inseln der übernommenen Kultur in der des Übernehmers.

Mittelfristig droht diesen Kulturen der Untergang - entweder durch Konflikte und „Vertreibung“ oder durch „Aussterben“. Zur Assimilation, also zum völligen Aufgehen der einen Kultur in der anderen, kommt es dann, wenn die Mitarbeiter des Übernommenen so weit zerstreut werden, dass nirgendwo die kritische Masse für eine eigene Subkultur bestehen bleibt. Denn zwei oder drei Leute können auf die Dauer keine lebensfähige eigene Kultur bilden. Andererseits zeigen viele Beispiele aus Politik und Gesellschaft, dass für eine Enklavenbildung schon relativ wenige Personen reichen - wenigstens für einige Jahre oder Jahrzehnte. Auch in Unternehmen findet man manchmal noch Jahre nach einer Fusion solche Inseln einer (stilisierten) alten Kultur, die meistens auch von ihrer Umgebung als „Staat im Staat“ empfunden und bezeichnet werden.

- Wenn keine der beiden Kulturen stark genug ist, sich durchzusetzen, kann, eventuell nach vorausgegangener Kontrastverstärkung,

der ungünstigste Fall eintreten: ein „Stellungskrieg“ zwischen den Kulturen, der alle Merkmale eines „kalten Konflikts“ hat. Das militärische Vokabular ist in diesem Fall angebracht, denn zwischen den Lagern kommt es tatsächlich zu anhaltenden Feindseligkeiten, die mit hoher destruktiver Energie und erheblichen Kollateralschäden für das Geschäft ausgefochten werden. Häufig finden solche Stellungskriege mit ausländischen Tochtergesellschaften statt, wo die einen darum kämpfen, ihre verbliebene Autonomie zu wahren, während die anderen sich verzweifelt bemühen, die widerspenstige Tochter endlich „in den Griff zu bekommen“.

Angesichts der Tatsache, dass die größte Bedrohung für den Erfolg einer Integration von den eigenen Leuten ausgeht: Was kann man tun, um dem entgegen zu wirken?

Ein erster wichtiger Schritt ist mit dem Erkennen der Problemlage bereits getan. Denn oftmals dauert es unglaublich lange, bis das Top Management überhaupt bemerkt, was sich da in seinem „toten Winkel“ abspielt. Wenn man sich der Gefahr bewusst ist, hat man das Problem zwar noch nicht gelöst, weiß aber zumindest, worauf man gefasst sein muss.

Der zweite Schritt besteht darin, eine innere Linie für den Umgang mit diesen Verhaltenstendenzen zu finden. Einerseits darf man ein solches Verhalten nicht zulassen, wenn man nicht den Erfolg der Integration aufs Spiel setzen will; andererseits hat es keinen Sinn, darauf wütend zu reagieren oder in moralische Entrüstung zu verfallen. Denn was wir hier erleben, ist keine Bösartigkeit, sondern ganz normales menschliches Risikoverhalten. Die Tendenz zur „Abwehr der Eindringlinge“ lässt sich großflächig nur durch eine

Die Übernahme von Nixdorf durch Siemens: Ein Paradebeispiel für eine Abstoßungsreaktion

Nixdorf war ein flexibles und kundenorientiertes Unternehmen, das insbesondere im Bankensektor eine starke Stellung besaß. Doch nach dem plötzlichen Tod seines Gründers Heinz Nixdorf war es in eine wirtschaftliche Schiefelage geraten, die durch seine Nachfolger eher verschärft als gelöst wurde. Die Übernahme wurde zum Desaster. Insbesondere die mittleren Führungsebenen von Siemens verhielten sich genau so, wie nach nebenstehender Analyse zu erwarten, mit der Folge, dass die flexiblen Nixdorfer förmlich an der Siemens-Bürokratie zerschellten. Ihre Anliegen wurden durch den kühlen Verweis auf Antragswege, Zuständigkeiten, et cetera systematisch abgeblockt. Das hatte bald Folgen: Die Nixdorf-Mitarbeiter begannen abzuwandern; zunächst nur wenige, aber bald in hellen Scharen. Nach wenigen Jahren waren von der Nixdorf-Belegschaft nur noch diejenigen übrig, die entweder keine Alternativen fanden oder zu ängstlich für einen Wechsel waren - eine konsequente Negativauslese. Was zur Folge hatte, dass das Ganze bald deutlich weniger Wert war als die Summe der Teile - ein klassisches Beispiel dafür, dass die psychologischen Prozesse bei Fusionen zu „negativen Synergieeffekten“ führen können.

Veränderung der Rahmenbedingungen der Integration reduzieren. Denn es hilft alles nichts: Solange sie Besitzstände zu bewahren haben, werden sich die meisten Mitarbeiter risikoscheu und defensiv verhalten. Erst wenn ihnen selbst ein Verlust droht, wird ihre Risikobereitschaft ansteigen. **Die Aufgabe ist also, die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte in eine Situation zu bringen, wo sie etwas tun müssen, um einen drohenden Verlust abzuwenden.**

Anhaltspunkte dafür, wie dies geschehen kann, liefern die frühen Sherif-Experimente [10], die untersuchten, wie sich getrennte (Sub-)Kulturen wieder zusammen bringen lassen. Sherif fand heraus, dass dies genau dann gelingt, wenn es einen konkreten übergeordneten Grund gibt, der es wert ist beziehungsweise erforderlich macht, die Gruppenegoismen hintan zu stellen und mit den anderen zu kooperieren.

In der Wirtschaft wird hier sehr häufig das Argument der Wettbewerbsfähigkeit oder, noch dramatischer, der „Kampf ums Überleben“ bemüht. Doch meine wiederkehrende Erfahrung ist, dass keines von beiden geeignet ist, als dauerhafte Energiequelle zu dienen. Das mag damit zusammenhängen, dass negativ formulierte Ziele problematisch sind. Nicht nur, dass unser Gehirn angeblich - eine seriöse neurologische Quelle hierfür ist mir nicht bekannt - außerstande ist, Negationen zu verarbeiten; noch wichtiger dürfte sein, dass Vermeidungsziele („Auf keinen Fall absteigen!“) Dauerstress auslösen, der früher oder später in einer Erschöpfungsreaktion endet. Und genau das ist es, was Mitarbeiter einem sagen, wenn der Kampf ums Überleben über Jahre hinweg als Argument strapaziert wird: „Lieber ein Ende mit Schrecken!“

Der beste Weg, die eigenen Leute aus ihrer defensiven Haltung her-

auszuholen und die Kulturen zusammen zu führen, ist, das Unternehmen unmittelbar nach der Fusion mit einer gemeinsamen Aufgabe zu konfrontieren, die die Manager aufs Äußerste fordert und sie unabhängig von ihrer Herkunft zur Zusammenarbeit zwingt. Zum ersten Mal habe ich dieses Herangehen Anfang der 90er Jahre bei der großen Fusion von Asea und Brown Boveri zu ABB erlebt. Unmittelbar nach dem Merger konfrontierte die Konzernleitung das gesamte Unternehmen mit der Forderung, die Durchlaufzeiten um 50 Prozent zu verkürzen, 15 Prozent der Kosten einzusparen und zugleich die Qualität zu verbessern. Diese „unmöglichen Ziele“ waren nur durch die komplette Neustrukturierung sämtlicher Abläufe - und damit durch die „kreative Zerstörung“ (Schumpeter) der alten Welten - zu erreichen. Und sie gelang. In ähnlicher Weise leistete bei der Fusion von Krupp und Hoesch das 4K-Programm einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg der Integration.

Und wo bleiben die Psychologen?

Wie wir gesehen haben, ist die Post-Merger-Integration zwar kein ausschließlich psychologisches Aktionsfeld - wesentliche Parameter werden immer wieder von außen gesetzt -, hat aber sehr viel mit Psychologie zu tun. Wo also bleiben die Psychologen?

Wenn sie überhaupt beteiligt sind, moderieren sie Integrations-Workshops, beraten beim Stellenbesetzungsverfahren, führen unter Umständen noch Befindlichkeitsbefragungen durch (bei denen zur allgemeinen Überraschung herauskommt, dass die Mitarbeiter verunsichert sind und sich nicht wohl fühlen), aber mit der eigentlichen Gestaltung und Steuerung der Integration haben sie in aller Regel nichts zu tun.

Die liegt meistens in den Händen großer Beratungsfirmen, die (oft mit sehr geringer psychologischer Kompetenz und zuweilen unter Ausklammerung ihrer eigenen Change Management Practice) mit ihren „Kinderkreuzzügen“ (Kundenzitat) über das fusionierende Unternehmen hereinbrechen und den Integrationsprozess managen.

Daraus lassen sich vier Dinge lernen:

- **Psychologie alleine reicht nicht.** Dem Markt (das heißt, den potenziellen Auftraggebern) ist betriebswirtschaftliche und Projektsteuerungskompetenz offenbar wichtiger. Vorstände legen in erster Linie Wert darauf, dass die Berater ihre Ziele und Restriktionen verstehen und bei der Umsetzung entsprechend handeln. Das heißt nicht, dass die psychologische Seite nicht ernst genommen würde - aber die Vorstände sehen die Integration (mit gewissem Recht) nicht in erster Linie als eine psychologische, sondern als eine unternehmerische Aufgabenstellung.
- **Die Verankerung der Psychologen in der Personalentwicklung reicht nicht.** Die PE kommt bei Fusionen und Übernahmen in aller Regel erst sehr spät ins Spiel. Selbst der Personalchef wird oft erst dann eingeschaltet, wenn es darum geht, die Stellenbesetzung zu organisieren. Unsere eigene Erfahrung ist: Wir wurden in genau den Fällen an der Planung und Steuerung von Integrationen beteiligt, wo wir schon vorher einen guten Kontakt zum Vorstand oder zur Geschäftsführung hatten (oder dem Top Management hochrangig von außen empfohlen wurden). Und niemals sonst.
- **Einzelkämpfertum reicht nicht.** Wer für eine große Fusion oder Integration verantwortlich ist, sucht bei der Wahl seiner Berater nach Sicherheit. Die verspricht am ehes-

ten eine bekannte Marke oder - hilfsweise - eine angesehene Person. Die kleinen bis winzigen Strukturen, in denen sich psychologische Kompetenz derzeit am Markt organisiert, wecken für solche heiklen Vorhaben, bei denen der Kunde keinen zweiten Versuch hat, offenbar kein hinreichendes Maß an Vertrauen.

- **Kompetenz alleine reicht nicht.** Fusionen kommen in der Regel ohne langen Vorlauf, von Übernahmen ganz zu schweigen. Der Bedarf nach PMI-Beratung entsteht daher oftmals sehr kurzfristig. Wen aber sollte der Vorstand, der eine psychologisch fundierte PMI-Beratung sucht, dann anrufen? Sieht man einmal von persönlichen Empfehlungen ab, ist die einzige Alternative zu den „großen Namen“ ein überzeugender Treffer bei einer kurzfristigen Literatur- oder Internet-Recherche.

Positiv formuliert, heißt das: **Psychologen, die ihre Kompetenz im Kontext von Fusionen, Übernahmen und Integrationen nutzbringend (und lukrativ) einbringen wollen, müssen mit der Situation und den Zielen der Unternehmensleitung vertraut, auf Vorstandsebene verankert und idealerweise als „Beratungsmarke“ bekannt sein.** Für interessierte Psychologen ergeben sich daraus drei strategische Optionen: Erstens die Mitarbeit in einer großen klassischen Beratungsfirma. Zweitens der Aufbau einer eigenen Marke. Drittens die Kooperation mit einer solchen Marke - die eine niedrige Eintrittsbarriere, aber den Nachteil eines kaum planbaren Geschäfts hat.

für Fusionen, Übernahmen und Umstrukturierungen; Frankfurt; 2001.

- [3] *Berner, W.:* Vorhersagbare Emotionen - Eine kleine Massenpsychologie der Fusion ; www.pmi-post-merger-integration.de/massenpsychologie.html; 2002.
- [4] *Berner, W.:* Synergieeffekte - Grund und zwingende Vorgabe für Fusionen; www.pmi-post-merger-integration.de/synergieeffekte.html; 2002.
- [5] *Berner, W.:* Abwanderung - Drohende Erosion der Leistungsträger; www.umsetzungsberatung.de/lexikon/abwanderung.html; 2002.
- [6] *Bronfenbrenner, U.:* Die Ökologie der menschlichen Entwicklung - Natürliche und geplante Experimente; Stuttgart; 1980.
- [7] *Grubb, T. M.; Lamb, R. B.:* Capitalize On Merger Chaos - Six Ways to Profit from your Competitors' Consolidation and Your Own; New York u.a.; 2000.
- [8] *Habeck, M. M.; Kröger, Fr.; Tram, M.:* Wi(e)der das Fusionsfieber - Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen; Wiesbaden; 1999.
- [9] *Herkner, W.:* Lehrbuch Sozialpsychologie; Bern u.a.; 5. Aufl.; 1991.
- [10] *Hofstädter, P. R.:* Gruppendynamik - Kritik der Massenpsychologie; Reinbek; 1971.
- [11] *Kahneman, D.; Tversky, A.:* Judgement Under Uncertainty - Heuristics and Biases; Cambridge (Mass.); 1982.
- [12] *Meyer, W.-U.:* Lehrbuch Gelernte Hilflosigkeit - Grundlagen und Anwendungen für Schule und Unterricht; Bern, Stuttgart; 2000.
- [13] *Monnery, N.; Peck, A.:* The Work Begins After the Deal is Closed; BCG Perspective; 2001.

[1] *Adler, A.:* Menschenkenntnis; Frankfurt; 1927; 2000.

[2] *Berner, W.:* Bleiben oder Gehen - Ihre persönliche Erfolgsstrategie