

# Merger Misery

Unabhängig davon wie sehr die Bedeutung des Human Capital im Merger Prozess in der Fachpresse immer wieder betont wird, scheint es immer noch in vielen fusionierenden Unternehmen nur zwei Phasen zu geben, in denen sich das Management Strategien für den Umgang mit der eigenen verunsicherten Belegschaft zurechtlegt:

1. Pre-Merger

Strategie: Zu früh, um die Belegschaft in die Fusion mit einzubeziehen. Man will nicht unnötig die Pferde scheu machen.

2. Post-Merger

Strategie: Die Fusion ist bereits gelaufen; jeder auf seinem Posten; keine Zeit für Befindlichkeiten.

Es gibt jedoch insgesamt sieben Phasen, die jeder einzelne Mitarbeiter zweier fusionierender Unternehmen durchschreiten muss. Und während dieser Kurve der persönlichen Veränderung braucht er handfeste Unterstützung durch das Management.

## Post-Merger Syndrom

*Persönliche Veränderungskurve*

beratung, training & coaching



© 2002 Jansen Beratung & Training International

### **1. Schock**

Die Fusion ist offiziell bekannt gegeben. Die Mitarbeiter sind schockiert und können über nichts anderes reden. Hier ist es wichtig von oben klare Direktiven für die Arbeit jedes einzelnen vorzugeben: Wie wird mit dem Tagesgeschäft verfahren? Was und wie wird mit den Kunden und Interessenten kommuniziert? Was geschieht mit der in Akquise befindlichen Projekten etc.? Je genauer und aktueller die Vorgaben sind, umso schneller überwinden sie diese lähmende Situation.

### **2. Verneinung / Rückzug**

In dieser Phase wird durch die Mitarbeiter jede Veränderung abgelehnt: „Wir haben das aber immer so gehandhabt und so wird das auch zukünftig sein, auch wenn wir jetzt anders heißen.“ Neue Verfahren und Strukturen werden einfach ignoriert und ausgesessen. Auch hier ist eine intensive Kommunikation von Seiten des Management nötig, um Rückzug und Blockade zu vermeiden.

### **3. Wut / Ärger**

Eine besonders schwierige Phase ist diese, bei der zu dem bisher eher passiven Widerstand der aktive hinzukommt. Das heißt Unmut und Ärger mit der jetzigen Situation wird lautstark geäußert. In dieser Situation ist es ganz wichtig, diesen Unmutbekundungen einen offiziellen Rahmen zu geben, z.B. als Teil eines Workshops zu den neuen Zielen der Abteilung. Hiermit schließen Sie diese Phase ab, sollten danach weitere negative Äußerungen innerhalb des Teams auftreten, sollten diese sanktioniert werden.

### **4. Akzeptanz des Verlustes**

Um mit der Vergangenheit abzuschließen kann es hilfreich sein, dies auch mit Symbolen zu tun. Zum Beispiel Abschiedsfeiern für den alten Firmennamen sind nicht nur ein Zeichen dafür, dass früher nicht alles schlecht war, sondern stärken auch den Sinn für den positiven Aufbruch in eine neue Ära. Eine gewisse Trauerarbeit muss geleistet werden, bevor etwas Neues entstehen kann.

### **5. Akzeptanz der Situation**

Nach einem tiefen Fall steigt die Kurve jetzt wieder nach oben. Die Mitarbeiter haben die neue Situation akzeptiert und können ihr inzwischen auch einiges Gutes abgewinnen. Das Management sollte diesen Moment nutzen, um allen klar zu machen, dass es jetzt umso rasanter nach oben geht und für schnelle Siege und kurzfristige Erfolge

sorgen und diese entsprechend kommunizieren.

#### **6. Commitment / Anpassung**

Die Mitarbeiter werden motivierter. Von Seiten des Managements sollten jetzt die neuen Strukturen so konsequent wie möglich vorgelebt werden. Rückfälle und Unklarheiten sind schnell und demonstrativ zu beseitigen. Stärken Sie Ihren „Zugpferden“ den Rücken. Denn so wird auch allen anderen schnell klar, was jetzt erwartet wird.

#### **7. Kreativität / Engagement**

Die Mitarbeiter sind jetzt motiviert. Das Management kann die Leine lang lassen, sollte aber weiterhin unterstützen und immer wieder dafür sorgen, dass Hindernisse, die sich zwangsläufig noch aus der Fusionsituation ergeben, so schnell und unbürokratisch wie möglich aus dem Wege geräumt werden.

Wenn Sie mehr Informationen zu „Fragen der Personalentwicklung bei Mergers & Acquisitions“ haben möchten, können Sie mich jederzeit unter folgender E-Mail Adresse erreichen: [info@jbt.de](mailto:info@jbt.de).