

Interview

Zusammenschluss als große Chance erkennen

Unternehmenskultur als zentraler Erfolgsfaktor – Die Redaktion des **PERSONALmagazins** sprach mit einem Experten über die Wirkung von Unternehmenskultur im Arbeitsalltag und die Chancen einer Integration nach Fusionen.

Das Thema Unternehmenskultur ist seit längerer Zeit sehr populär, mit dem Begriff können aber viele bis heute kaum etwas anfangen. Was versteht man eigentlich darunter?

Unternehmenskultur wird als ein Muster geteilter Grundprämissen und Weltanschauungen von Mitgliedern eines Unternehmens definiert. Die gemeinsamen Anschauungen entstehen im Laufe der Zeit durch kollektive Erfahrungen bei der Bewältigung von Aufgaben und Problemen. Einerseits ist dies die interne Gestaltung, das heißt die Organisation des Leistungsprozesses und der Umgang der Mitarbeiter miteinander, und andererseits die Anpassung des Unternehmens an die Umwelt, das heißt an die wirtschaftlichen Anforderungen des Marktes sowie an die politischen und sozialen Rahmenbedingungen.

Was dabei erfolgreich war und sich bewährt hat, empfinden die Beschäftigten als korrekten Umgang mit Problemfeldern und daher für sich als persönlich bindend.

Das klingt ziemlich abstrakt, können Sie vielleicht ein Beispiel nennen?

Denken Sie beispielsweise an einen großen deutschen Automobilhersteller, der traditionell das Selbstverständnis hat, die besten Serienfahrzeuge der Welt zu bauen. Kein Mitarbeiter dieses Unternehmens, vom Pflörtner bis zum Topmanager, hätte

Verständnis für folgendes Vorgehen: Der Vorstand beschließt, unter dem Markennamen ein qualitativ minderwertiges Modell in die Produktpalette aufzunehmen, das seinen günstigen Preis nur dadurch erhält, dass es von Mitarbeitern gebaut wird, die keine soziale Absicherung erhalten. Das würde von A bis Z nicht zum Stil des Hauses passen. Selbst wenn es sich vom

„ Ein Mitarbeiter kann von sich aus wesentlich mehr einbringen, als das Unternehmen erzwingen kann “

rein betriebswirtschaftlichen Kalkül rechnen würde, so wäre die Gefahr eines Misserfolgs groß, weil es nicht nur auf allen Ebenen im Unternehmen, sondern auch bei den Kunden, viele Widerstände gegen das Projekt geben würde. Es wäre aus Sicht der Mitarbeiter rational und emotional Unsinn.

Damit sprechen Sie die Wirkung von Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg an. In welcher Beziehung stehen diese zwei Faktoren zueinander?

Ich sehe drei Hauptfunktionen von Unternehmenskultur. Erstens die Koordinationsfunktion. Wenn Mitarbeiter die Strategie ihres Unternehmens kennen, dann werden sie aufgrund der Unternehmenskultur von allein in der Lage sein, Zwischenziele zu definieren und die passenden Methoden der Zielerreichung zu finden. Das Unterneh-



Foto: © N.N./Haufe Archiv

DR. TOBIAS BÜSER, Dozent für Wirtschaftspädagogik, Universität Frankfurt/M.

men kommt dadurch mit viel weniger Anweisungen aus, da sich die Mitarbeiter aufgrund der kulturellen Vorgaben dezentral selbst organisieren können.

Die zweite Funktion ist die Integration. Eine positive Unternehmenskultur gibt humane Regeln im Umgang miteinander vor, das gilt vor allem auch für die tagtäglich praktizierten Führungsstile.

Und die Dritte?

Das ist die Motivation. Wenn die Mitarbeiter von der Richtigkeit ihres Tuns überzeugt sind und die alltägliche Arbeit einen Sinn macht, dann

führt die Arbeitszufriedenheit zu langfristiger Motivation. Es ist ein weit unterschätzter Wettbewerbsvorteil, wenn ein Unternehmen von seinen Beschäftigten freiwillig Leistung angeboten bekommt, anstatt sie nur gegen Anweisung und Kontrolle zu erhalten. Die Unternehmensführung sollte sich stets darüber im Klaren sein: Ein Mitarbeiter kann immer wesentlich mehr geben, als man von Unternehmensseite erzwingen kann.

Wenn Unternehmenskultur ein so zentraler Faktor ist, sind Fusionen dann nicht generell kontraproduktiv, da die jeweiligen Kulturen der beteiligten Unternehmen nachhaltig gestört werden?

Nicht unbedingt. Fusionen können gleichermaßen eine Chance sein, problematische Unternehmenskulturen zu ändern.

Zudem muss angemerkt werden, dass Unternehmenskulturen ohnehin ständig im Fluss sind und gelegentlich auch ohne Fusionen abrupten Wandlungen ausgesetzt sind, etwa wenn ein Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage gerät und augenblicklich die internen Regeln und den Umgang mit der Umwelt radikal ändern muss, um überleben zu können. Fusionen haben in der Regel ebenfalls den Sinn, ein Unternehmen kurz- oder langfristig vor einer wirtschaftlichen Bedrohung zu schützen, in dem es sich mit Blick auf die Marktlage günstiger positioniert.

Haben Firmen, die sich fusionieren, dennoch einen Vorteil beim Einfluss auf die Unternehmenskultur?

Der große Vorteil bei Fusionen ist, dass der tief greifende Veränderungsprozess der Unternehmenskultur frühzeitig geplant und gesteuert werden kann.

Gibt es in dieser Hinsicht vorbildliche Zusammenschlüsse?

Als ein positives Beispiel sehe ich die Fusion der Hoechst AG mit Rhône-Poulenc zu Aventis. Hoechst hatte eine sehr bürokratische Unternehmenskultur. Diese hätte mit hoher Wahrscheinlichkeit in absehbarer Zeit zu Flexibilitätsproblemen auf den zunehmend dynamischen Weltmärkten geführt. Das französische Unternehmen zeichnet ein ganz anderes Profil aus. Es wird mehr Wert auf persönliche Beziehungen und Informationen gelegt. Auch kreatives Handeln hat einen hohen Stellenwert. Auf diese Weise ergänzte sich ein gut organisiertes und ein eher kreativ orientiertes Unternehmen.

Wie kann Unternehmenskultur bei Fusionen gezielt gesteuert werden?

Das größte Problem bei Fusionen besteht darin, dass Analysen zu den jeweiligen Kulturen der beteiligten Unternehmen nicht bereits in der Vorbereitungsphase Berücksichtigung finden. In der Vorbereitungsphase werden natürlich immer die wirtschaftlichen Kenndaten der Partner in einem Due Diligence-Prozess ermittelt und daraufhin geprüft, ob eine Fusion Sinn

macht. Diagnosen der eigenen Kulturen werden hingegen selten in die Vorverhandlung eingebracht. Passen die Unternehmenskulturen jedoch nicht zusammen, so werden die wirtschaftlichen Erwartungen aufgrund des schwierigen Integrationsprozesses nicht erreicht.

Und wie kann die Integration in der Praxis umgesetzt werden?

Die zentrale Idee liegt in einem dynamischen Zusammenspiel von so genannten Bottom-up- und Top-down-Prozessen. Zunächst sollte in Interviews und Fragebögen eine Bottom-up-Analyse der bestehenden IST-Kultur der beteiligten Unternehmen erfolgen, indem die Werte, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter aller Hierarchiestufen an das Unternehmen ermittelt werden.

Bottom-up heißt in diesem Zusammenhang: Man versucht, aus den alltäglichen Erfahrungen eine Strategie entstehen zu lassen. Hintergrund ist die Tatsache, dass jeder Mitarbeiter sich aus seiner Perspektive die „eigene“ Firma konstruiert. Aus der so ermittelten IST-Kultur kann die Unternehmensführung gleichzeitig leicht erkennen, wie sich die Mitarbeiter ihr Unternehmen wünschen, das heißt wie die SOLL-Kultur aussehen soll. Aus der SOLL-Kultur kann dann eine Unternehmensphilosophie formuliert werden, die allgemeine Vorgaben für die Gestaltung des zukünftigen gemeinsamen Unternehmens festhält.

Und danach?

Es ist vorrangige Aufgabe des Managements, auf dieser Grundlage eine Strategie zu erstellen, die als Top-down-Vorgabe vom mittleren Management und den Abteilungen in eine Aufbau- und Ablauforganisation umgesetzt wird.

Wenn es gelingt, die IST-Kultur und die SOLL-Kultur in Einklang zu bringen, dann befindet sich das Unternehmen im kulturellen Gleichgewicht und verfügt über eine eigenständige Unternehmensidentität. Da sich Kulturen im Fluss befinden, ist auch nach der intensiven Integrationsphase ein kulturbewusstes Management mit ständiger Neugestaltung notwendig.

Welche Instrumente und Methoden sollten dabei eingesetzt werden?

Gefragt sind alle Methoden, die Transparenz, Orientierung und Beteiligung der Mitarbeiter beim Aufbau des neuen Unternehmens fördern. Ich denke vor allem an den Integrationsworkshop, die Zukunftswerkstatt und an Open Space.

Können Sie kurz den Sinn einer Open Space-Veranstaltung erklären?

Diese Veranstaltung basiert auf einer Erkenntnis, nach der die kreativsten und interessantesten Gespräche unter Mitarbeitern in der Kaffeepause stattfinden. Deshalb wird Open Space als zwangloses Event konzipiert. Nach einem Vortrag mit den wichtigsten Informationen zur Fusion und einigen „Kenntlernspielen“ darf jeder Teilnehmer eigene Themenvorschläge vorbringen, die seiner Ansicht nach diskussionswürdig sind. Daraufhin werden die attraktivsten Themen ausgewählt und als eigenes Forum mit Moderation angeboten. Den Teilnehmern ist freigestellt, zu welcher Veranstaltung sie sich begeben. Ziel ist es, dass jeder nur an dem teilnimmt, was ihn wirklich interessiert.

Was passiert, wenn keine neue Unternehmenskultur geschaffen werden kann?

Dann sind die beteiligten Personen schnell in Grabenkämpfen verstrickt und halten Informationen zurück, anstatt sich auf die Aufgabe der dringend notwendigen Unternehmensentwicklung zu konzentrieren.

Und welche Rolle spielen die Personalverantwortlichen bei der Integration?

Personal- und Weiterbildungsmanager haben die zentrale Organisations- und Moderationsfunktion für den Aufbau einer neuen Unternehmenskultur. Durch die Personalauswahl und -entwicklung verfügen sie über die beste Kenntnis der „soft facts“ und damit der Kultur im Unternehmen. Sie sollten, gegebenenfalls mit externer Hilfe, in den Integrationsveranstaltungen als Moderatoren die SOLL-Kultur und den fairen Umgang miteinander einfordern können.

Das Interview führte Jan Lehmann.