

Trigon**Themen**

4/03

Post Merger Integration

<u>Die Fusions-Manie ist der Ernüchterung gewichen</u>	02
<u>Keine Fusion ohne Emotion</u>	03
<u>Lessons learned beim Fusionsprozess der LINZ AG</u>	06
<u>PE-Maßnahmen bei Fusionen</u>	08
<u>Die Austrian Airlines Group – Merger in schwierigem wirtschaftlichem Umfeld</u>	11
<u>Dienstleistungsangebote von Trigon bei Post Merger Integration (PMI)</u>	14

Die Fusions-Manie ist der Ernüchterung gewichen

Wir haben Lösungsoptionen entwickelt, diese eingesetzt, überprüft und mit KundInnen hinterfragt.

Das Klima der Fusionen hat sich verändert. Noch bis ins Jahr 2001 hinein waren Merger vorwiegend lustmotiviert: Die zu Grunde liegenden Strategien waren orientiert an Wachstum, Marktausweitung, Integration neuer Technologien und Produkte. Zumindest bei den Planern der Deals herrschte oft Vorfreude, ja sogar Begeisterung – manchmal auch Übermut.

Dies hat sich mit der wenig rosigen wirtschaftlichen Situation gewandelt. So sind heute die Zusammenschlüsse oft getrieben von Leidensdruck bis zur blanken Existenzangst. Das bisher schon zweischneidige *Heben von Synergien* wird mehr als je zuvor auf harte Kostensenkungen reduziert, was fast immer Personalabbau bedeutet. Zum finanziellen Druck kommt die Verengung des strategischen Blicks: Der Partner wird zum rettenden Strohalm, der Vertragsabschluss soll das Überleben sichern. Ob die zu fusionierenden Unternehmen eine gesunde gemeinsame Zukunft haben ist gar nicht mehr im Blickfeld.

Trigon hat sich in den letzten Jahren dem Thema Post Merger Integration nicht nur in der laufenden Beratungsarbeit gewidmet. In einer Forschungs-kooperation mit Kollegen von deloop und Infora haben wir die kritischen Situationen bei Zusammenschlüssen gesammelt und analysiert. Und wir haben Lösungsoptionen entwickelt und diese in Beratungsprojekten eingesetzt, überprüft und auf den Trigon-Studientagen im Juni 2003 gemeinsam mit KundInnen hinterfragt.

In dieser Ausgabe der Trigon Themen stellen wir einige unserer Modelle und deren Einsatz in Integrationsprojekten vor:

- Brigitta Hager stellt ein Modell der emotionalen Phasen bei Merger-Prozessen vor.
- Karin Schütt erzählt im Interview mit Brigitta Hager, was bei der Fusion der Linz AG aus den Wechselwirkungen der Integration von Geschäftsprozessen, IT-Systemen, Gehalts- und Arbeitszeitmodellen sowie unterschiedlicher, gewachsener Kulturen gelernt werden kann.
- Christian Rumpel und Mario Weiss berichten über ein mehrjähriges, komplexes Integrationsvorhaben in der Luftfahrt-Branche, die wie kaum eine andere in Turbulenzen geraten ist.

- Der Beitrag von Gerd Geyer stellt die Situation von Führungskräften während des Integrationsprozesses dar und beschreibt, welche Möglichkeiten die internen PE-BeraterInnen haben um in dieser heiklen Phase erfolgreiche Unterstützung zu leisten.

Fusionen werden ebenso wie ihr Gegenstück, Ausgründungen und Unternehmensabsplattungen, zum Normalzustand werden. Auch im Non-Profitbereich werden die Strukturen kurzlebiger, zwingen knappe Ressourcen und sich verändernde Rahmenbedingungen dazu, immer wieder von Neuem nach der besten Organisationsform zu suchen. Ein bewusster, klarer Umgang mit den auftretenden Problemen und Risiken hilft, dass Zusammenschlüsse nicht als traumatisches Erlebnis, sondern als zwar schwierige, aber durchaus zu bewältigende Situation empfunden werden. Über das bloße Überleben hinaus können dann die Organisation und die Einzelnen auch den Nutzen einfahren, der zunächst so verborgen erscheint. Neben der sauberen Begleitung der Zusammenführung ist dabei die sorgfältige Planung in der Vorphase entscheidend. Die alte Personalentwickler-Regel: *Was in der Personalauswahl versäumt wurde, kann durch Entwicklung nicht (vollständig) geheilt werden*, gilt auch für die Auswahl von Fusionspartnern. 

Literatur

- Berger, R. (2003): Perspektiven zur Branchenentwicklung in der Unternehmensberatung. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung 3/2002, S. 65 - 67
- Besser, R. (2003): Rituale im Management. Eine magische Krafiquelle. In: Zeitschrift Manager Seminare. Heft 7/2003, S. 18 ff.
- Buono, A. R/Bowditch, J. L. (2003): The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations. Washington D.C. 2003
- Geyer, G./Hager, B.: Post Merger Integration, Vortrag St. Georgen 2003
- Glasl, F. (2000): Vortrag Graz
- Glasl, F. (2003): Skriptum
- Haspelslagh, W., Jemison, D. B. (1992): Akquisitionsmanagement. Frankfurt/Main, New York.
- Janis, J. L. (1971): Groupthink. In: Psychology Today (11), p. 43ff
- Jansen, S. A. (2000): 10 Thesen gegen Post Merger Integration Management. In: Organisationsentwicklung 1/2000, S. 32 - 47

Was in der Auswahl versäumt wurde, kann durch Entwicklung nicht (vollständig) geheilt werden.

- Kahneman, D./Tversky, A. (1982): Judgement Under Uncertainty. Cambridge 1982
- Kotzen, J., Neenan, C., Roos, A., Stelter, D. (2003): Winning Through Mergers in Lean Times. Boston
- Kübler-Ross, E. (1979): Leben bis wir Abschied nehmen. Stuttgart 1979
- Marks, M. L./Mirvis, P. H. (1998): Joining Forces. San Francisco.
- Marks, M. L. (2002): Mergers and Acquisitions. in: Hedge, J. W., Pulakos, E. D.: Implementing Organizational Interventions. San Francisco.
- Marks, M. L./Mirvis, Ph. H. (1992): Track the impact of mergers and acquisitions. In: Personnel Journal 4/ 1992, S. 70 - 92
- Picot, G. (2002): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. Stuttgart 2002
- Picot, G., Jansen, S. (1999): Moderne Bewertungsverfahren von Unternehmen. In: Handelsblatt, 16.4.99
- Pribilla, P. (2002): Personelle und kulturelle Integration. In: Picot, G.: Handbuch Mergers & Acquisitions. S. 447
- Right Management Consultants (1999): New Survey quantifies link between merger failures and mismanagement of people issues. Philadelphia.
- Roth, S. (2000): Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Management. In: Organisationsentwicklung 2/2000, S. 14 - 21
- Scharfenkamp, N. U.a. (2003): Erfolgreiches Personalmanagement im M&A-Prozess. 2003
- Schein, E.(1999): The Corporate Culture. San Francisco.
- Strohmer, M. F. (2001): Integration nach Merger and Acquisition. Erfolgskonzeption für das Post Deal Management. Wiesbaden 2001
- Wall, S. J/Wall, S. R. (2001): Post-Merger Management – Die optimale Integrationsstrategie. Gemeinsam zu einem neuen, starken Unternehmen. Landsberg/Lech 2001
- Wedel, U. Graf v./Abel. C. (2003): Personalarbeit und Führung bei Mergers und Acquisitions. In: Rosenstiel. L.v./Regnet, E./Domsch, M.: Führung von Mitarbeitern. 2003

In der Vorbereitungsphase von Fusionen werden die Due Diligence-Aktivitäten und die Vertragsverhandlungen fast immer im Verborgenen abgewickelt. Dennoch spüren viele MitarbeiterInnen, dass etwas in der Luft liegt. Und es werden Emotionen aktiviert, die für den Erfolg oder Misserfolg von M & A's ebenso relevant sind wie die Faktoren Unternehmensstrategie, Marktposition, Kundenportfolio oder die Passfähigkeit der IT-Systeme.

BRIGITTA HAGER

Keine Fusion ohne Emotion

Vom Umgang mit inneren Prozessen

Wie sorgfältig eine Fusion oder Übernahme auch vorbereitet worden ist, der nachhaltige Erfolg zeigt sich erst in der Umsetzungsphase. Darum stehen Führungskräfte vor der Aufgabe, ganzheitlich zu denken und zu agieren. Sie müssen die Emotionen der MitarbeiterInnen nicht als plumpen Widerstand abqualifizieren, sondern diese in ihrer Funktion ernst nehmen. Ohne spürbare Emotionen bliebe die Fusion kraftlos und ohne Bedeutung.

Der schlechte Umgang mit Emotionen hat deutlich wirtschaftliche Konsequenzen. Peter Pribilla (2002) schreibt im Handbuch Mergers & Acquisitions: *Schätzungen gehen dahin, dass Mitarbeiter im ersten Jahr der Akquisition bis zu zwei Stunden ihrer*

täglichen Arbeitszeit für die Verarbeitung von Gerüchten aufwenden.

Ich beschreibe darum in Anlehnung an das Merger-Syndrom von Marks/Mirvis (1992), an die Ausführungen von Kübler-Ross (1979) und Roth (2000) sieben emotionale Phasen, die während einer Unternehmenszusammenführung häufig zu beobachten sind (Grafik 1). Sie variieren sowohl in der Intensität der Emotion als auch in der Dauer von Mensch zu Mensch. In Unternehmen erleben wir den unterschiedlichen Zeitrhythmus und die unterschiedliche Intensität auch von Abteilung zu Abteilung. Ebenso können die einzelnen Emotionen ineinander fließen und werden dann nicht als Phasen wahr-

Wie sorgfältig Fusionen auch vorbereitet sind, der Erfolg zeigt sich erst in der Umsetzungsphase.

Ziel ist es, aus der Auseinandersetzung mit den Gefühlen bei einer Fusion gestärkt und mit neuem Selbstvertrauen herauszugehen.

genommen. Ziel ist es, aus der bewussten und tiefen Auseinandersetzung mit der persönlichen Gefühlspalette, die bei einer Fusionssituation spürbar wird, gestärkt und mit neuem Selbstvertrauen herauszugehen und diese Lernerfahrung in sich und im Unternehmen zu integrieren.

1. Vorahnung und Sorge

MitarbeiterInnen spüren, dass etwas in der Luft liegt. Gerüchte werden hinter vorgehaltener Hand weitergegeben, einzelne Hinweise erscheinen vielleicht in den Medien. Unklarheit und Phantasie, Unruhe und Turbulenzen prägen diese Phase. Und die erste Reaktion der Betroffenen ist existentielle Sorge – meist um ihren Arbeitsplatz. Nun erhöht zwar die Unruhe in einem bestimmten Ausmaß die Aufmerksamkeit für die anstehende Veränderung, aber das kann schnell kippen.

Offene, klare Kommunikation und die Bekanntgabe von Daten und Fakten sollte daher so rasch wie möglich erfolgen. Die Erfahrung zeigt: Je früher Führungskräfte und MitarbeiterInnen aktiv in die Fusion eingebunden werden können (z.B. durch Aufbereiten von Daten), desto rascher geschieht die Identifizierung mit dem neuen Unternehmen.

2. Schock und Lähmung

Wenn der Zeitpunkt gekommen ist, die Fusionspläne zu veröffentlichen, ändert sich die emotionale Lage der MitarbeiterInnen. Auch wenn die Bekanntmachung für sie keine Überraschung ist, tritt doch ein mehr oder weniger intensives Erschrecken auf – sogar bei Menschen, die objektiv durch die Fusion nichts verlieren. Das Ausmaß der Ungewissheit ist übermächtig:

- Wie wird meine berufliche Zukunft sein?
- Wo werde ich meinen Arbeitsplatz haben?
- Wer werden meine KollegInnen und Vorgesetzten sein?

- Welchen Bedeutung und welche Rolle im Team werde ich haben?
- Werde ich mit meinen Fähigkeiten den neuen Anforderungen entsprechen können?

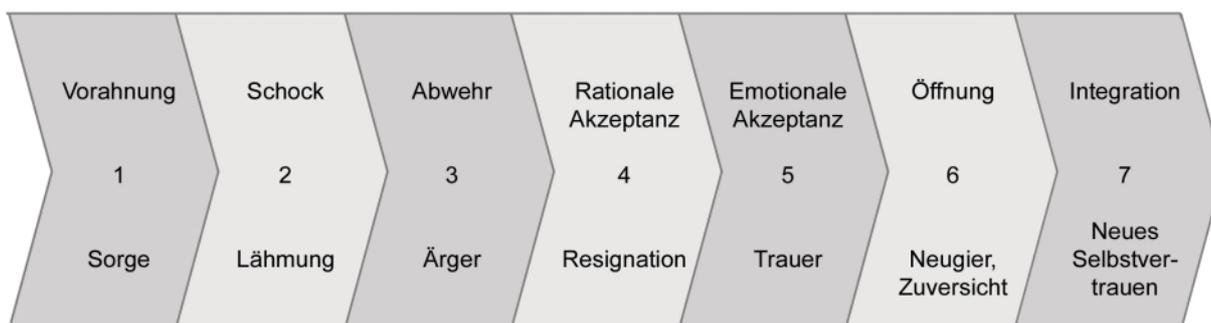
In dieser Phase ist direkte Kommunikation seitens der Geschäftsleitung ganz wichtig. Flächendeckende Informationen müssen sich auf die existentiellen Fragen konzentrieren. Außerdem braucht es gezielte Informationen für die verschiedenen Geschäftsbereiche. Da Menschen in dieser Phase Informationen stark gefiltert aufnehmen, müssen sie mehrmals gegeben werden und wirken am besten in dialogischer Form. Auch unangenehme Begleitumstände der Fusion dürfen keineswegs verschwiegen werden. Personen, die künftig Verantwortung tragen, werden möglichst schnell in den Mittelpunkt gerückt. Ebenso werden die Kernthemen des künftigen Unternehmens definiert. Meiner Erfahrung nach ist es wenig zielführend, in dieser Phase breit angelegte Visions- oder Leitbildprozesse zu starten. Wichtiger ist, den Vorstand oder die Geschäftsleitung mit ihren klaren Zukunftsvorstellungen zu hören.

3. Abwehr und Ärger

Die Abwehr der nicht mehr zu leugnenden Situation lässt nicht lange auf sich warten. Meist wird das Ausmaß der Veränderung, das die Fusion mit sich bringt, bagatellisiert. Oft kommt es zu Schuldzuschreibungen, warum es zur momentanen Situation gekommen ist. Jeder meint, das Richtige zu wissen und macht seinem Ärger auf unterschiedliche Weise Luft – oder reagiert depressiv.

In dieser Situation ist es für das Management wichtig, in direktem Kontakt zu den Betroffenen zu bleiben. Die Präsenz der Entscheidungsträger und die anhaltende Klarheit ihrer Botschaft sind unerlässlich. Hilfreich ist in dieser Phase auch, den Perspektivenwechsel zu verstärken:

Grafik 1: Emotionale Phasen in kritischen Veränderungssituationen



- Was steht an Lernaufgaben an?
- Welche Fähigkeiten werden besonders benötigt?
- Und wie erwerben sich einzelne Menschen diese Fähigkeiten?

4. Rationale Akzeptanz und Resignation

Viele Betroffene erleben sich in dieser Phase innerlich gespalten. Einerseits beginnen sie die Situation zu akzeptieren. Sie möchten die Konsequenzen der Fusion so rasch wie möglich hinter sich bringen. Andererseits ist es nervend und frustrierend, dass die Konsequenzen so komplex und tiefgehend sind und dass die notwendigen Veränderungsprozesse praktisch das ganze berufliche Leben betreffen. Mit der zunehmenden rationalen Akzeptanz geht oft der bisher sichere Hafen der Identität verloren, ohne dass sogleich eine neue Unternehmensidentität aufgebaut werden könnte.

Wenn es gelingt, bisherige Qualitäten als wertvoll zu schätzen, ist ein wesentlicher Schritt geschafft.

- Welche Unternehmensqualitäten sollen nicht verloren gehen?
- Wie sehen die Werte des neuen Unternehmens aus?
- Worin drücken sie sich aus?

Das Topmanagement hat hier Symbolhandlungen zu setzen, durch die alle die verkündete Unternehmenskultur und die angekündigten Werte erleben können. Jetzt erst kann z.B. ein Leitbild mit möglichst breiter Beteiligung erarbeitet werden.

5. Emotionale Akzeptanz und Trauer

Mehr als die anderen Phasen scheint die Phase der Trauer in unterschiedlicher Weise bewältigt zu werden. Deutlich zeigt sie sich darin, dass das Alte und Verlorene nochmals auf ein Podest gehoben wird. Wenn sich Kollegen aus dem bisherigen Unternehmen kritisch zur alten Organisation äußern, werden sie oft als Verräter empfunden. Es kommt zu unerwarteten Solidarisierungen mit ehemaligen Kollegen, wenn z. B. jemand gegen seinen Wunsch versetzt wird.

Hilfreich in dieser Phase sind bewusst gestaltete Abschiedsrituale, in denen das Vergangene nochmals reflektiert wird. Dafür muss eine für alle stimmige Form gesucht werden. Arbeitsteams müssen sich in ihren Rollen und Abläufen neu zurechtfinden (Teamworkshops, Coaching). Je offener Probleme kommuniziert werden, desto besser entwickelt sich eine Kultur des gemeinsamen Lernens, die ihrerseits identitätsbildend wirkt. Gemeinsame Erfolge sollen bewusst gefeiert werden.

6. Öffnung und Neugier

Trotz Rückschlägen überwiegt nun die Öffnung für das Neue. Es existiert genügend Sicherheit in den Abläufen, Strukturen und Personen, um sich wieder orientieren zu können. Das Erlebnis, die Übergangszeit geschafft zu haben, führt manchmal sogar kurzzeitig zu Euphorie. Wichtig scheint mir in dieser Phase, durch die Rückmeldung einer Resonanzgruppe wahrzunehmen, welche Organisationseinheiten noch nicht in der Phase der Öffnung sind. Dort wäre eine speziell auf deren Situation zugeschnittene Unterstützung notwendig.

Durch die aktive Mitarbeit in Projekten und durch die routinemäßige Arbeit festigt sich eine gemeinsame Grundausrichtung des neuen Unternehmens. In dieser Phase sind MitarbeiterInnen auch sehr offen für Qualifikationen, die das Unternehmen und sie selbst in Zukunft benötigen. Entsprechende Qualifizierungs-, Strategie- und HR-Maßnahmen besitzen erst dann eine hohe Akzeptanz.

7. Integration und Selbstvertrauen

Das neue Unternehmen ist nun in seinen Chancen und Begrenzungen realistisch angenommen. Durch die Bewältigung der Problemsituationen wurde das Selbstvertrauen gestärkt. Die Systemleistung ist wieder deutlich angestiegen und das gesamte Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsspektrum wurde erweitert. Das Unternehmen kann die Lernerfahrungen der vergangenen Zeit aber nur generieren, wenn entsprechende Feedback- und Lernschleifen in den Fusionsprozess eingebaut wurden (regelmäßiges Monitoring).

Sobald die Grundlinie des Gesamtunternehmens wieder klar und stimmig wahrgenommen wird, können die einzelnen Bereiche verstärkt ihre eigene Entwicklung vorantreiben. Die Ausrichtung auf die Zukunft des Unternehmens und auf seinen Erfolg ist auf einer höheren Bewusstseinsebene möglich als vor der Fusion. Wenn das geschieht, haben sich die Mühen gelohnt und die erwartete, vielfach beschworene Synergie kann erreicht werden. 🌟

Literatur

- Kübler-Ross, E. (1979): *Leben bis wir Abschied nehmen*. Stuttgart 1979
- Marks, M. L./Mirvis, Ph. H. (1992): *Track the impact of mergers and acquisitions*. In: *Personnel Journal* 4/1992, S. 70 - 92
- Pribilla, P. (2002): *Personelle und kulturelle Integration*. In: Picot, G.: *Handbuch Mergers & Acquisitions*. Stuttgart 2002, S. 447
- Roth, S. (2000): *Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Management*. In: *Zeitschrift Organisationsentwicklung* 2/2000, S. 14 - 21

Nach einer erfolgreichen Fusion ist die Ausrichtung auf die Zukunft auf einer höheren Bewusstseinsebene möglich als vor der Fusion

Die LINZ AG ist ein Konzern, der aus den Bereichen Energie, Telekommunikation, Verkehr und Kommunale Dienste besteht und ca. 2.600 MitarbeiterInnen beschäftigt. Dr. Karin Schütt ist Leiterin der Konzernentwicklung und war Gesamtprojektleiterin des Projektes, dessen Ziel die Zusammenführung der bisherigen Unternehmen ESG (Energie, Telekommunikation, Verkehrsbetriebe) und SBL (Gas, Wasser, Abwasser, Abfall, Hafen, Bäder etc.) war.

KARIN SCHÜTT
ANTWORTET AUF FRAGEN VON BRIGITTA HAGER

Lessons learned beim Fusionsprozess der LINZ AG

Mag. Brigitta Hager begleitete als Trigon-Beraterin zusammen mit vier Kollegen dieses Integrationsprojekt. Sie befragt Frau Dr. Schütt zu ihren Fusionserfahrungen aus heutiger Sicht.

Trigon: *Wie erlebten Sie die Situation zu Beginn der Fusion? Welche Dynamiken waren spürbar?*

Schütt: Die Führungskräfte von ESG und SBL wurden bereits zu Jahresanfang 2000 mit der bevorstehenden Fusion per 1.10.2000 konfrontiert. Die Vorstände beider Unternehmen beauftragten umgehend alle Bereichsleiter, bei den Vorbereitungsarbeiten der externen Beratung mitzuwirken. Bereits in dieser Phase förderten die Vorstände jede Aktion, die das gegenseitige Kennenlernen der Führungskräfte unterstützte. Für besonders wichtig halte ich die Tatsache, dass alle Führungspositionen der 1. Berichtsebene mit dem Closing per 1. Oktober 2000 besetzt waren und es zu keinen Doppelbesetzungen gekommen ist. Um einen optimalen Einsatz aller Qualifikationen und Fähigkeiten der Bereichsleiter der beiden *Altunternehmen* sicherzustellen, wurden in der LINZ AG entsprechende Positionen angeboten, sodass mit allen Bereichsleitern einvernehmliche Lösungen vereinbart wurden.

Belastend waren die lange Einstiegsphase von Januar bis Oktober 2000 (Zusammenführungsprojekt: 1.10.2000 bis 30.6.2001), die Doppelfunktionen der Führungskräfte in diesem Zeitraum und das Arbeiten in Parallelsystemen (z. B. Finanz, IT). Bei jenen MitarbeiterInnen, die in der Vorphase der Zusammenführung keine aktive Gestaltungsmöglichkeit hatten, waren Gefühle der Lähmung, der

Ohnmacht, des Misstrauens und manchmal auch der Wut spürbar.

Trigon: *Was war im Herbst 2000 ausschlaggebend, dass sich der neue Vorstand entschloss, dem Thema Integration ein eigenes Projekt zu widmen?*

Schütt: Einerseits hatten ESG und SBL unterschiedliche Kulturen entwickelt. Andererseits waren der Integrationsbedarf und die erwünschte Integrationstiefe in den fünf neu gebildeten Gesellschaften durch die Holdingkonstruktion verschieden: zwei GmbHs blieben personell und strukturell unverändert, eine GmbH erlebte nur marginale Veränderungen und zwei GmbHs waren von Umstrukturierungen stark betroffen. Die Notwendigkeit bzw. Dringlichkeit eines eigenen Integrationsprojektes wurde daher zum Zeitpunkt des Closings unterschiedlich beurteilt. Der Spätherbst brachte dann jedoch von Seiten des Vorstandes die klare Pro-Entscheidung und das Integrationsprojekt wurde mit externer Unterstützung von Januar bis Oktober 2001 durchgeführt. Aus heutiger Sicht muss ich sagen, dass eine Verknüpfung des Integrationsprojektes mit den weiteren Teilprojekten des Zusammenführungsprojektes (Organisation und Synergien, Harmonisierung der Geschäftsprozesse, Konzernberichtswesen, Unternehmenskommunikation und Marketing) von Anfang an noch effizienter gewesen wäre.

Trigon: *Welche Integrationsmaßnahmen wurden gesetzt und welche haben Sie als hilfreich erlebt? Was würden Sie heute anders machen?*

Bereits in dieser Phase förderten die Vorstände jede Aktion, die das gegenseitige Kennenlernen der Führungskräfte unterstützte.

Schütt: Die Veranstaltungsreihe *Im Dialog mit dem Vorstand* war sehr wichtig, weil der Vorstand für die MitarbeiterInnen erlebbar und greifbar wurde und die Dimensionen der Veränderung sichtbar wurden. Und der Vorstand hörte die Ängste und Sorgen der MitarbeiterInnen auf direktem Weg.

Intensiv nutzten wir die Leitbildarbeit als Vehikel für die Integration. Das Leitbild wurde auf breiter Basis entwickelt. Beinahe 1.000 MitarbeiterInnen waren aktiv daran beteiligt. Das Leitbild in der LINZ AG bildet einerseits die Basis für Jahresschwerpunkte (Kundenorientierung, Führen und Leiten) und andererseits die Grundlage für die Operationalisierung unserer strategischen Ziele. Bei der Erarbeitung des Leitbildes achteten wir sowohl auf die vertikale als auch auf die horizontale Durchmischung aller GmbH-MitarbeiterInnen und wandten unterschiedliche Methoden an.

Der Vorstand entschied, für sich ein Vorstand-coaching durchzuführen mit dem Ziel, vertrauensfördernd zu agieren sowie strittige und heikle Themen im Gesamtvorstand zu diskutieren und zu verabschieden. Durch das rasch gewachsene Vertrauen im Vorstand nahm seine Entscheidungsqualität zu und er konnte Klarheit nach außen vermitteln.

Die Führungskräfte der 1. Berichtsebene hatten in gemischten Gruppen (bestehend aus Alt-ESG- und Alt-SBL-Führungskräften) die Möglichkeit, sich kennenzulernen, mehr über die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu erfahren und sich gegenseitig bei der Bewältigung ihrer Führungsarbeit durch kollegiale Beratung zu unterstützen. Im Nachhinein betrachtet, sollten Führungskräfte als aktive Gestalter der Integration noch stärker unterstützt aber auch gefordert werden und mehr Integrations-know-how vermittelt bekommen.

Viele Veranstaltungen gab es schließlich auf Team- und Abteilungsebene: Teamworkshops (auf Wunsch extern moderiert) zum Kennenlernen, zur Rollenklärung und zur Neuausrichtung der Abläufe; Nachbarschaftstreffen; privat veranstaltete Treffen. Deutlich zeigte sich, dass ungelöste Konflikte aus der Zeit vor der Fusion nun verstärkt spürbar wurden – eventuell durch die geheime Erwartung genährt, dass sich durch neue Konstellationen alte Konfliktzonen entschärfen würden. Aus heutiger Sicht würde ich alle Unternehmenseinheiten noch stärker ermutigen, ihr jeweils eigenes Integrationstempo zu gehen und die für sie passende Vorgehensweise zu suchen.

Trigon: Was empfehlen Sie einem Unternehmen in einer Fusionssituation?

Schütt:

1. Der Vorstand sollte ehest baldig und regelmäßig Informationen an Führungskräfte, MitarbeiterInnen und Belegschaftsvertreter weitergeben und die Visionen bezüglich des neuen Unternehmens klar kommunizieren: Wofür wird soviel Geld und Zeit eingesetzt? Worin bestehen der Mehrwert und die Zukunftssicherung des neuen Unternehmens? Für die MitarbeiterInnen ist wichtig, den Vorstand in seinen Aussagen immer wieder authentisch zu erleben.
2. Führungskräfte müssen möglichst früh in die Gestaltung des neuen Unternehmens eingebunden werden und ihr Handlungsspielraum ist zu definieren: Wo sind die Eckpfeiler und wo besteht Freiraum? Bei der Stellenbesetzung sollte besonders auf Führungskräfte mit Veränderungsbereitschaft gebaut werden. Die Führungskräfte sind klar als Träger der Integrationsarbeit anzusprechen und zu unterstützen. Sie sollen rechtzeitig auf zu erwartende Integrationsdynamiken und -probleme hingewiesen werden und benötigen eventuell spezielle Unterstützung, wenn sie mit der neuen Situation überfordert sind (z. B. Coaching, Interventionsgruppen, Trainings).
3. Eine gemeinsame, im Dialog erarbeitete neue Identität (z.B. Unternehmensleitbild, Grundsätze der Führung, der Kundenorientierung oder des Vertriebs) und ein Strategieprozess mit breiter Beteiligung können wertvolle Orientierungspunkte in dieser für Führungskräfte und MitarbeiterInnen unsicheren Zeit darstellen. Auch für die Umwelt und für Stakeholder werden damit wichtige Signale gesetzt.
4. Zu Beginn des Integrationsprozesses sollten Kriterien definiert werden, an denen der Erfolg der Integration gemessen werden kann. Weiters benötigt die Integrationsarbeit einen klaren Fahrplan mit eindeutigen Meilensteinen und eine Arbeit, die sich sowohl den hard facts als auch den soft facts widmet. Empfehlenswert sind auch regelmäßige Meetings von Vorstand und Führungskräften, in denen über den Stand der Zusammenführung diskutiert wird, nächste Meilensteine kommuniziert werden und Erfahrungsaustausch stattfindet.
5. Der Umgang mit unterschiedlichen Gehaltssystemen sollte sorgfältig geplant werden. Hilfreich wäre, von vornherein ein neues Gehaltssystem zu schaffen oder zumindest Klarheit hinsichtlich der Unterschiede herzustellen. Zumindest sollten für alle MitarbeiterInnen einheitliche Sozialleistun-

Der Vorstand entschied, für sich ein Coaching durchzuführen – mit dem Ziel vertrauensfördernd zu agieren.

Bei der Stellenbesetzung sollte besonders auf Führungskräfte mit Veränderungsbereitschaft gebaut werden.

gen gelten. Ebenso könnte ein Firmenkollektivvertrag wertvolle Dienste für die Integration leisten.

6. Besonders wichtig ist es, den für das Unternehmen stimmigen Rhythmus zu finden. Konzentration auf die Förderung der Identitätsent-

wicklung scheint die erfolgversprechendste Maßnahme zu sein, bestehende kulturelle Unterschiede sukzessive in den Hintergrund treten zu lassen. Langfristig zählt die Qualität der Integration und nicht das Tempo, in dem sie vollzogen wurde.

Trigon: *Danke für das Interview!*



Während einer Fusion kann die interne Personalentwicklungsabteilung die Führungskräfte maßgeblich unterstützen. Wie das geschehen kann, wird anhand von Schlüsselprozessen gezeigt.

GERD GEYER

PE-Maßnahmen bei Fusionen

Im Rahmen einer Fusion treten einige erschwerende Zusatzbedingungen für Führung und Personalentwicklung auf:

- Die Atmosphäre ist aufgeheizt
- Die Anzahl der Führungspositionen sinkt
- Führungskräfte sind unsicher bezüglich ihrer Akzeptanz bei neuen MitarbeiterInnen
- MitarbeiterInnen beäugen argwöhnisch das Schicksal ihrer bisherigen KollegenInnen
- Die Regeln sind im Umbruch
- Dominanz des Alltäglichen: Dringendes steht vor Wichtigem
- Kompetente, selbstbewusste MitarbeiterInnen sind zum Absprung bereit

Die PE-Abteilung muss sich auf diese Situation einstellen. Wo liegen die besonderen Herausforderungen und Chancen, um erfolgreiche Personalentwicklung in den Stürmen der Fusion zu betreiben?

Die emotional geladene Atmosphäre in Verbindung mit der knappen Zeit zwingt dazu, klare Prioritäten zu setzen. Das heißt, dass unter Umständen ursprünglich geplante PE-Maßnahmen oder -Programme verschoben werden müssen, es kommt auf das Lösen der akuten Probleme an. Hier liegt auch das Risiko, dass man längerfristig wirksame Maßnahmen vergißt. Im Sinne einer Doppelstrategie (Glasl, 2000) sind aber längerfristige Kontextmaßnahmen auch in der PE ebenso wichtig wie schnell

wirksame Durchbruch-Projekte. Im Folgenden will ich auf die wesentlichen PE-Prozesse eingehen.

Die Besetzung von Führungs- und Schlüsselfunktionen

Es gilt fast als Binsenweisheit, dass bei Fusionen die Personalentscheidungen sehr bald getroffen werden müssen, um Klarheit über die Verantwortlichen herzustellen. Schwierig wird die Entscheidung, weil oft die bisherigen Amtsinhaber in Konkurrenz stehen, der Verlierer mit Gesichtsverlust zu kämpfen hat, die Mitarbeiter argwöhnisch zählen, wieviele Posten von *welcher Seite* besetzt werden. Gerade im Top-Management werden die Einzelschicksale als Bestandteil der Fusionsverhandlungen mitverhandelt. Werden auf den unteren Ebenen andere Maßstäbe angelegt, bedeutet das den Verlust von Glaubwürdigkeit.

Die Kompetenz als Führungskraft

In jedem Fall ist die Stellenbesetzung nach einer Fusion ein Härtestest, denn in kürzester Zeit müssen eine Vielzahl von Entscheidungen getroffen werden. Alle Instrumente, die für Personalauswahl geeignet sind, können eingesetzt werden: Assessment Center, Leistungsbeurteilung, 360° Feedback. Ein Management Audit trägt dazu bei, dem Prozess Objektivität und Glaubwürdigkeit zu verleihen. Wichtigstes Kriterium sollte sein: Ist die KandidatIn

Die emotional geladene Atmosphäre in Verbindung mit der knappen Zeit zwingt dazu, klare Prioritäten zu setzen.

geeignet, die kommenden Herausforderungen zu bewältigen? Kompromisse und Rücksichtnahmen verschaffen zwar momentan ein wenig Frieden, rächen sich aber auf mittlere Sicht umso schmerzhafter.

Die Bereitschaft, die neue Strategie und den Veränderungsprozess zu unterstützen

Ein weiteres Problem resultiert gerade aus der Schnelligkeit der Entscheidung. Was tun, wenn sich zeigt, dass der neue Leiter beständig mauert und nur seinem Alt-Unternehmen verhaftet ist? An Bord behalten oder durch Umbesetzung neue Verunsicherung schaffen? Ein konkretes Beispiel: Im Rahmen einer Übernahme wurde der bisherige stellvertretende Geschäftsführer des kleineren Unternehmens zum Niederlassungsleiter am bisherigen Standort ernannt. Hier erwies er sich sehr schnell als großer Bremser. Es fielen Aussagen wie: *Ist mir egal, was der Vorstand sagt, die kommen noch von ihrem hohen Ross herunter! Bei uns wird sich nichts ändern.* Folge war, dass sich gerade unter den MitarbeiterInnen des kleineren Partners, die in die Fusion große Hoffnungen gesetzt hatten, Frustration breit machte. In dieser Situation war ein Aufhebungsvertrag notwendig, um die Ziele der Fusion nicht zu gefährden.

Die Zugehörigkeit zum Alt-Unternehmen

Dieser Faktor wird oft übergewichtet. Proporzdenken vergibt die Chance, ein neues, besseres Ganzes entstehen zu lassen. Wichtig ist die Transparenz der Besetzungsregeln. Kay und Shelton (2000) schlagen vor, ein Komitee aus dem Vorstandsvorsitzenden, dem Personalleiter und verschiedenen leitenden Mitarbeitern einzurichten, das die getroffenen Personalentscheidungen quasi als Ombudsstelle überprüfen kann. Es gibt keine Quotenregelung, aus welchem der bisherigen Unternehmen die künftigen Führungskräfte stammen sollen. Sollte ein Unternehmen in einer Einheit aber mehr als 65% der Führungskräfte stellen, muss das genannte Komitee die Entscheidungen überprüfen.

Unterstützung in den neuen Führungsrollen

Nach einer Fusion haben die Führungskräfte verschiedene Rollen entweder aus sich selbst definiert, oder von anderen zugeschrieben erhalten, die sich teilweise gegenseitig behindern:

- RepräsentantIn
- Betroffene
- Verantwortliche
- Treiber

RepräsentantIn eines der Alt-Unternehmen – Hoffnungsträger bisheriger Mitarbeiter

Unterstützende Maßnahmen haben zum Ziel, bei den Führungskräften Verständnis für Kultur, Werte und Verhalten der *Anderen* zu schaffen. Es ist wichtig, dass sie einerseits ihren bisherigen MitarbeiterInnen Sicherheit geben, andererseits auch Verständnis für die Handlungen der neuen KollegInnen vermitteln. Missverständnisse sind unvermeidlich, aber die Führungskräfte müssen an deren konstruktiver Aufklärung arbeiten, damit die Integration gelingt.

Betroffene

Ebenso wie alle anderen sind natürlich auch die Führungskräfte selbst von den Veränderungen betroffen. Sei es, dass sie an Einfluss verloren haben, sei es, dass neue Aufgaben oder MitarbeiterInnen dazugekommen sind: In jedem Fall sind die Führungskräfte mit veränderten Ansprechpartnern, Führungsstrukturen und auch Karrierechancen konfrontiert.

Verantwortliche für operatives Geschäft

Was interne und externe Change ManagerInnen häufig übersehen: Die Führungskräfte müssen ihr alltägliches Geschäft weiterführen. Das oft gehörte Stöhnen: *Nicht schon wieder eine Besprechung/eine Workshop!* ist deshalb nicht als Desinteresse anzusehen; vielmehr fordert schon der Normalbetrieb erhöhte Aufmerksamkeit, weil mehr Bedarf nach Klärung und Führung als sonst besteht.

Treiber der Integration

Führungskräfte wirken auch in Projekten mit oder tragen Umsetzungsverantwortung für Veränderungen. In dieser Rolle ist eine übergeordnete Sicht gefordert, also die Fähigkeit, Betroffenheiten der eigenen Person oder des eigenen Bereiches abzulegen und sich am Gesamtnutzen zu orientieren.

Betrachtet man all diese unterschiedlichen Rollen und nimmt hinzu, dass dies zu einer ohnehin schon hohen Arbeits(zeit)belastung dazu kommt, wird deutlich, dass ein erheblicher, dringender Bedarf nach Unterstützung besteht. Hilfreich sind vor allem:

• Coaching

Häufiger Schwerpunkt ist dabei die Rolle als Betroffener. Gerade bei Verlierern ist eine Neuorientierung, ein Reframing und das Wiederfinden der Motivation wichtig. Aber auch diejenigen, die die Fusion begrüßt haben, brauchen Unterstützung. Die Erkenntnis, dass der Wandel Zeit braucht,

Proporzdenken vergibt die Chance, ein neues, besseres Ganzes entstehen zu lassen.

Gerade bei Verlierern ist das Wiederfinden der Motivation wichtig. Aber auch diejenigen, die die Fusion begrüßt haben, brauchen Unterstützung.

der Aufbau der eigenen Energie, um die beschriebenen Rollenkonflikte zu bewältigen, sind hier typische Themen.

- **Teamentwicklungsmaßnahmen**

Sinnvoll ist es, bei Teamentwicklungsmaßnahmen sowohl inhaltliche Themen als auch emotionale Aspekte zu bearbeiten. Die Klärung inhaltlicher Themen kann Mißverständnisse und Konflikte entschärfen, umgekehrt kann die Bearbeitung der psychosozialen Konflikte Voraussetzung für eine konstruktive inhaltliche Arbeit sein.

Qualifizierung und Training

Die Qualifizierung für die Wahrnehmung neuer Aufgaben

Dieses Thema ist nur scheinbar banal. Oft zeigt sich erst bei näherer Betrachtung, dass gleiche Aufgaben und Prozesse in beiden Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeführt werden. Zumindest auf einen Teil der MitarbeiterInnen kommen damit neue Anforderungen zu, etwa MitarbeiterInnen im Back Office, die plötzlich Kundenkontakt haben und nun Kundenorientierung und Verhandlungsfähigkeiten brauchen. Hier ist Flexibilität der Weiterbildungsabteilung gefragt. Langfristig orientierte Schulungsprogramme und TrainerInnen, die auf Jahre hinaus Termine festlegen, sind nicht hilfreich.

Bedarfsorientierte Weiterbildung muss sich Crash Kurse einfallen lassen und geeignete Trainer finden, um den MitarbeiterInnen in den Bereichen schnell zu helfen. In der Stunde der Not ist für Führungskräfte die Notwendigkeit von Weiterbildung manchmal unmittelbar einsichtig, und das richtige Angebot findet Akzeptanz, die sonst erkämpft werden musste.

Die Qualifizierung der Führungskräfte im Change Management

Hier bietet sich ein Learning by doing an; die Betroffenen haben wenig Zeit und Lust, theoretische Grundlagen des Change Managements kennen zu lernen; die Bearbeitung konkreter Praxissituationen, Vermittlung einfacher Methoden sowie Supervision und Intervention stehen im Vordergrund.

Kulturelle Zusammenführung

Wo zwei Kulturen zusammen kommen, ist es eine nahe liegende Aufgabe, das wechselseitige Kennenlernen und Verstehen zu unterstützen. Dabei ist die Grundhaltung hilfreich: Es gibt Unterschiede, und es darf sie auch geben. Unabhängig von Fusionen

bestehen z.B. schon zwischen Personalentwicklung und Gehaltsabrechnung oft deutliche Kulturunterschiede.

In der heißen Fusionsphase erfolgt regelmäßig eine starke Identifikation mit dem Eigenen, Bisherigen, Bekannten. Selbst alte Kritiker früherer Gebräuche verteidigen diese plötzlich mit Verve.

Bei der Durchführung von Integrationsworkshops in zusammengelegten Abteilungen ist deshalb das An- und Aussprechen von Sorgen und Ängsten, aber auch von erlebten Werten ein wichtiger Schritt. Schon die Erkenntnis: *Die anderen fühlen sich gar nicht als Sieger, Bessere ...* hilft, einen ersten Schritt aufeinander zu zu gehen.

Das Darstellen der jeweiligen Abläufe ist ein weiterer Schritt. Dabei sind Erläuterungen und Nachfragen oft sehr interessant. Es stellt sich heraus, dass gleiche Begriffe unterschiedlich verwendet werden, was für die Beteiligten umso erstaunlicher ist, je selbstverständlicher sie diesen Ausdruck bisher verwendet haben. (Die durch SAP-Systeme erfolgte Standardisierung löst das Problem nicht, sondern verstärkt es, da zwar mehr standardisierte Begriffe, z.B. *Bestellanforderung*, auftauchen, sich aber in den Organisationen verschiedene Inhalte dahinter verbergen.) Die Identifikation solcher *false friends* wirkt sehr befreiend und entlastend.

Die Vereinbarung konkreter Lösungen für die oft kleinen, aber nervtötenden Fusionsprobleme fördert erste gemeinsame Arbeit. Dazu können Hilfestellungen bei der Verbuchung in den unterschiedlichen Rechnungssystemen gehören oder die Vermittlung von Ansprechpartnern für Einkaufsartikel. *Der Kollege – das unbekannte Wesen* – entpuppt sich so als kundiger Helfer.

Die Vereinbarung von Spielregeln bei Problemen und Konflikten könnte der letzte Schritt in einem ersten Workshop zur Integration sein. Weitere Schritte sind dann auch vom Fortgang übergeordneter Projekte zu Strategien und Abläufen abhängig. Wichtig ist es, auf der Mikro- und Meso-Ebene gemeinsame Arbeitsgrundlagen zu finden.

Integration der Führungssysteme

Anpassungen von Führungs- und Gehaltssystemen können meist nur mittelfristig erfolgen. Gerade unterschiedliche Arbeitszeit- und Vergütungsregelungen lösen Unmut aus oder werden als *Beweis* für Unzulänglichkeiten und Ungerechtigkeiten hergenommen. Auch hier gilt: Wenn keine Lösung vorliegt, muss wenigstens der Weg dahin (z.B. *ein Team aus Personalleitung, Führung und Betriebsrat* wur-

Die Vereinbarung konkreter Lösungen für die oft kleinen, aber nervtötenden Fusionsprobleme fördert erste gemeinsame Arbeit.

de gebildet, Ergebnisse werden in 2 Monaten erwartet) bekannt gemacht werden.

Risiko oder Chance?

Merger-Situationen haftet stets etwas Bedrohliches an – auch für PersonalentwicklerInnen. Wenn es gelingt, die eigene Kompetenz orientiert an der Strategie, aber auch an den Bedürfnissen der Beteiligten

einzubringen, können die internen BeraterInnen entscheidend zum Erfolg beitragen und aus einer Krise eine Gewinnsituation entstehen lassen. 📌

Literatur

Glasl, F.(2000): Wie Stolpersteine zu Meilensteinen gemacht werden können. Kongressvortrag, Graz.
Kay, I.T. & Shelton, M (2000): The people problem in mergers. The McKinsey Quarterly, (4), 28-37.

Im Frühjahr 2002 erhielt Trigon den Auftrag, den Integrationsprozess der Austrian Airlines Group zu beraten und zu begleiten. Christian Rumpler ist Leiter der Personalentwicklung der AAG und Mario Weiss Trigon-Projektleiter. In diesem Beitrag werden fünf Tiefenniveaus des Mergers dargestellt und Interventionen beschrieben, mit denen die kulturelle Integration unterstützt werden soll.

CHRISTIAN RUMPLER UND MARIO WEISS

Die Austrian Airlines Group – Merger in schwierigerem wirtschaftlichem Umfeld

Die Austrian Airlines Group (AAG) ist heute eine Gruppe von drei Fluggesellschaften (Austrian, Tyrolean, Lauda), die über ein gemeinsames Dach verbunden sind. Jedes Unternehmen bringt seine eigene Geschichte, seine gewachsenen Prozesse und Strukturen und vor allem seine eigenständige Kultur mit in die Partnerschaft. Da findet sich plötzlich die *Staatsairline* AUA gemeinsam mit drei von Pionieren aufgebauten und geführten Unternehmen in einem Zusammenschluss.

Die Integration läuft vor dem Hintergrund der gegenwärtig äußerst schwierigen Rahmenbedingungen der Aviation Branche. Terror, Krieg, Rezession und neue, erfolgreiche Geschäftsmodelle der Billig-Airlines stellen viele nationale Netzwerkcarrier vor existentielle Herausforderungen.

Fünf Ebenen eines Mergers

Grafik 1 zeigt fünf unterschiedlich tiefe Ebenen, in die der Prozess eines Mergers geführt werden kann und soll. Die Ebenen 1 und 2 sind am meisten *äußerlich* zu verändern und entsprechen nach dem Trigon-Basismodell dem Wesenselement *Struktur*

der Aufbauorganisation. Die Ebene 3 ist weit schwieriger neu zu gestalten, weil es hier um Vernetzungen und eingeschiffene Gewohnheiten geht; sie entspricht dem Wesenselement *Prozesse und Abläufe* des Trigon-Basismodells. Die Ebenen 4 und 5 sind Teile des kulturellen Subsystems (nach dem Trigon-Basiskonzept sind es die Wesenselemente *Identität* und *Strategie/Leitsätze*) und berühren am meisten persönlich tief verankerte Denkgewohnheiten, Überzeugungen und Orientierungen. Diese zu verändern ist am langwierigsten.

Das ist eines der Konzepte, die wir für den Integrationsprozess der Austrian Airlines Group einsetzen. Hilfreich ist, dass das Bild als Arbeitsstruktur vom Management gut angenommen wird und wir Verständnis dafür finden, dass alle 5 Ebenen, die wir im Folgenden beschreiben werden, ihre Bedeutung haben, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß.

(1) Relegalizing – Neue Verträge und Rechtsformen

Die erste Ebene ist der formale, rechtliche Merger – also gesetzliche und vertragliche Fragen betreffend.

Die Integration läuft vor dem Hintergrund existentieller Herausforderungen: Terror, Krieg, Rezession und Billig-Airlines.

Der Prozess des Relegalizing läuft seit beinahe zehn Jahren. Die weiteren Ebenen eines Mergers wurden in den letzten Jahren bedeutender.

Dieser Schritt ist der eigentliche Auslöser für alle weiteren Post Merger-Aktivitäten. 1994 wurden die ersten Anteile an Tyrolean Airways von der Austrian Airlines übernommen. Schon damals galt es, die günstigere Kostenstruktur und die hohe Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu nutzen und Austrian Airlines gemeinsam mit Tyrolean Airways als Netzwerkcarrier in Europa zu etablieren. 1998 wurden schließlich 100% der Tyrolean übernommen und 2002 in eine GmbH umgewandelt.

Nach einem für die Lauda Air wirtschaftlich sehr schlechten Jahr 2000 und öffentlich ausgetragenen Unstimmigkeiten der damaligen Vorstände wurde die Lauda Air 2001 zu 100% übernommen und ebenfalls 2002 in eine GmbH umgewandelt. Ebenso wurde 2001 die Vorarlberger Rheintalflug zu 100% übernommen und 2002 in die Tyrolean Airways integriert.

Der Prozess des Relegalizing läuft seit nun beinahe zehn Jahren. Die weiteren Ebenen eines Mergers, die wir unten beschreiben, wurden vor allem in den letzten Jahren bedeutender.

(2) Restructuring – Strukturen erneuern

Eine zweite Ebene ist die Anpassung der Strukturen der Aufbauorganisation, wie z. B. die Zusammenlegung von Bereichen und Abteilungen oder die Gliederung in neue Geschäftsfelder. Bei den drei Airlines zeigten sich hier erste Grenzen der Integration. Eine Zusammenlegung in ein Unternehmen war nicht möglich, da Kostennachteile auf Grund der wesentlich höheren Kollektivverträge der AUA-Piloten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens schwer belasten würden bzw. die Gruppe überhaupt in das Aus treiben könnte. Es galt also Strukturen zu finden, die einerseits die Kostenvorteile erhalten und dennoch Integration ermöglichen. So wurde das *Production Company Konzept* entwickelt. Ein Strukturkonzept, das den operativen Flugbetrieb von

AUA, Lauda und Tyrolean und die flugnahen administrativen Bereiche in drei eigenständigen Unternehmen belässt. In einem gemeinsamen Dach, dem *Corporate Management*, wurden alle anderen Organisationseinheiten zusammengefasst wie IT, wirtschaftliche Steuerung, Marketing und Verkauf. Damit wurde die strategische Führung sichergestellt, Größenvorteile genutzt und Innovationen vorangetrieben. Da die Austrian Airlines das übernehmende Unternehmen ist, wurde sichergestellt, dass bei der Besetzung neu entstehender Positionen auch Führungskräfte aus den übernommenen Unternehmen berücksichtigt werden.

(3) Redesigning – Prozesse anpassen

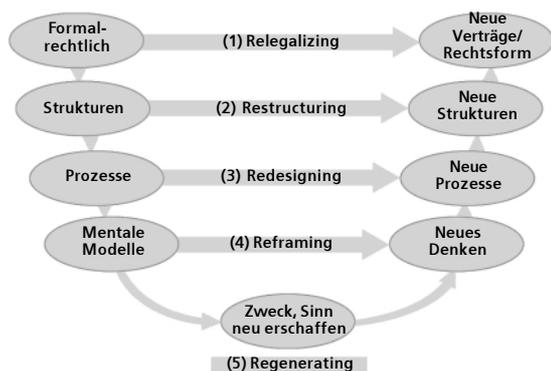
Viele Merger kommen in der Gestaltung der Integrationsprozesse nur bis zu dieser Ebene – der bewussten Veränderung von Prozessen. Durch die verschiedenen Entwicklungsgeschichten der drei Unternehmen sind die Planungs-, Entscheidungs- und Produktionsprozesse sehr unterschiedlich ausgeprägt. Das oben beschriebene Production Company Concept erlaubt jedoch, dass nicht alle Prozesse vereinheitlicht werden müssen und gibt somit ein wenig Freiraum. Beispielsweise erfordert das Regionalflugsegment der Tyrolean einen sehr flexiblen Einsatz der Crews, was dort im Unterschied zur AUA zu ganz anderen Kollektivverträgen geführt hat. Für diese unterschiedlichen Kollektivverträge im Bordbereich werden völlig andere Dienstplanungsprozesse benötigt. Bei diesem Thema ist es noch zu keiner Anpassung der Prozesse gekommen.

In anderen Bereichen ist es aber notwendig, die anspruchsvollen und komplexen Prozesse besser abzustimmen. Im Wesentlichen geschieht das durch IT-Lösungen oder durch gemeinsam vereinbarte Standards. Durch ein SAP-Projekt werden Berichtswesen und Budgetprozesse, durch ein anderes Softwaretool die Steuerung des neuen gemeinsamen Technikbereichs von AUA und Lauda vereinheitlicht. Durch gemeinsame Standards werden beispielsweise im HR-Bereich die Prozesse der Mitarbeiterbefragung und der Mitarbeitergespräche koordiniert und abgestimmt.

(4) Reframing – Neues Denken

Diese Ebene ist wesentlich anspruchsvoller und benötigt vor allem Zeit der beteiligten Menschen, da es darum geht, Denkmodelle, Kulturmuster und Verhaltensweisen zu erkennen und zu erneuern. Geliebte Werte, Grundauffassungen und Verhaltensmuster sind in den einzelnen Unternehmen der Gruppe sehr unterschiedlich. Eine Annäherung der

Grafik 1: Fünf Tiefenniveaus eines Mergers



mentalen Modelle ist eine der zentralen Aufgaben des Integrationsprozesses. Dabei liegt die Betonung auf Annäherung, da nach wie vor davon ausgegangen werden muss, dass ein zu direktes Streben nach Vereinheitlichung die wirtschaftlichen Vorteile gefährdet. Die Herausforderung besteht darin, ein gemeinsames Verständnis im Sinne des Ganzen zu entwickeln und dennoch Unterschiede in den einzelnen Production Companies zuzulassen.

Trotz der prekären Situation der Branche akzeptieren Vorstände, Geschäftsführer und Bereichsleiter, dass Zeit und Raum für die Bearbeitung der Kulturveränderung zur Verfügung gestellt wird. Uns als Berater dieses Prozesses ist dabei wichtig, dass die Kulturveränderung immer in Verbindung mit den Hard-Facts geschieht – also kein Workshop zur Kulturveränderung ohne Verbindung mit den wesentlichen inhaltlichen Themen der Situation und des Unternehmens.

(5) Regenerating – Sich neu erschaffen

Die am weitesten gehende und tiefste Ebene eines Mergers ist Regenerating – ein schöpferischer Vorgang. Hier geht es schließlich darum, dass die bisher getrennten Partner gemeinsam ein neues Unternehmen schaffen oder zumindest Teilbereiche völlig neu kreieren. Die alten Geschäftsmodelle der traditionellen Airlines tragen nicht mehr, die Komplexität ist zu groß und die Produktion zu teuer geworden. Zwar sind durch die schwierige Situation der Aviation Branche Planungs- und Reaktionszeiten auf ein Minimum verkürzt, aber bei vielen Herausforderungen bleibt kaum Zeit für tiefgehende Analysen oder lange Entscheidungsprozesse. Jede neue, oft überraschende Herausforderung beinhaltet quasi schon die notwendige Reaktion. Sofortige einschneidende Kostensparprogramme, das Einstellen von Flugverbindungen in Krisengebiete etc. sind Beispiele für die aktuelle Situation. Dennoch wird gleichzeitig daran gearbeitet, das Unternehmen neu zu erfinden – also Kriseninterventionen und Neuerschaffung zur selben Zeit. So wird gleichzeitig an Sofortmaßnahmen und an völlig neuen Produkten, Marken und Organisationsmodellen gearbeitet. Die Situation der Branche führt dazu, dass Innovationen auf der Produkt- und Markenebene beschleunigt werden und das Unternehmen sich selbst neu erfindet.

Interventionen zur Kulturveränderung

Bei der Veränderung der Kultur setzen wir dort an, wo Bereitschaft, Nachfrage und Readiness für das Thema da sind. Immer mehr Bereiche sind bereit, sich mit ihrer eigenen Bereichsentwicklung zu be-

schäftigen. Kulturarbeit sehen wir in diesem Fall nicht als eigenständige und selbstständige Aufgabe, sondern als Bestandteil der bestehenden Veränderungsprozesse an Organisation, Produkten, Prozessen oder Marketingstrategien. Wir gehen auch davon aus, dass die Kulturveränderung nicht durch einmalige Interventionen möglich ist, sondern über einen längeren Zeitraum nachhaltig begleitet wird. Das geschieht vor allem durch eine sinnvolle Verbindung von eigenen Ressourcen des Unternehmens mit einer bewusst eingesetzten Unterstützung durch externe Berater. Folgende Interventionen konnten wir seit Frühjahr 2002 setzen:

Basics in Progress

Ein Management-Team bestehend aus den Vätern, Geschäftsführern der Production Companies und den Bereichsleitern des Unternehmens hat sich zwei Tage Zeit genommen, die so genannten *Basics in Progress* zu erarbeiten. Dabei wurden bisherige Werte, Prinzipien, Grundannahmen über das eigene Geschäft den neuen Grundannahmen gegenüber gestellt. Diese Basics in Progress dienen gemeinsam mit gerade neu entwickelten Markenstrategien und Produktveränderungen als Grundlage für die Bereichsentwicklung.

Vorstandsklausuren

Vorstände und Geschäftsführer der Production Companies starteten in eigenen Reihen mit Klausuren, bei denen immer drei Themen bearbeitet wurden: Die Klärung der aktuellen Lage und strategischen Orientierung, Zusammenarbeit im Management inklusive Bearbeitung der eigenen Kultur- und Verhaltensmuster. Darüber hinaus übernahm die Gruppe des Topmanagements auch die Rolle der Steuerungsgruppe und damit die Planung und Steuerung der nächsten Initiativen und Interventionen im Integrationsprozess.

Corporate Meetings

Bisher fanden zwei Corporate Meetings mit jeweils über 100 Führungskräften in Form von Großgruppeninterventionen statt. Dabei trafen sich Vorstand und Management aus allen Bereichen des Unternehmens, bearbeiteten die aktuelle Situation und übersetzten die strategischen Ausrichtungen und Themen in ihre eigenen Bereiche.

Mitarbeiterbefragung

In einer Befragung bei allen Mitarbeitern wurden unter anderem auch die *Neuen Grundannahmen* – also neue Qualitäten der Zusammenarbeit und Füh-

Eine Annäherung der mentalen Modelle ist eine der zentralen Aufgaben des Integrationsprozesses.

Kulturarbeit betrachten wir in diesem Fall als Teil der anderen Veränderungsprozesse und nicht als eigenständige Aufgabe.

In der Neuausrichtung liegen die Chancen für positive Entwicklung und tiefgreifende kulturelle Veränderung in allen Teilen der Gruppe.

– abgefragt. Jede/r Bereichsleiter/In erhält einen Ergebnisband, der auf den eigenen Bereich abgestimmt ist. Dabei wurden die Ergebnisse so aufbereitet, dass man sich mit den besten und schlechtesten sowie einem Durchschnitt aller Abteilungen vergleichen konnte. Diese abteilungsspezifische Darstellung hat Veränderungsenergie gebracht.

Bereichsentwicklung

Die interne HR-Abteilung bietet gemeinsam mit den externen Beratern Unterstützung und Support für Bereichsentwicklung an. Wir gehen davon aus, dass ganzheitliche Bereichsentwicklung (Gestaltung von Veränderungen, geschäftsnahes Lernen und Kulturveränderung gleichzeitig) die bisher weit verbreiteten Führungskräftebildungen zum Teil ersetzen werden. In dieser Situation des Unternehmens

Menschen einfach nur zu Seminaren zu senden, ohne diese auf die drängende Anforderungen der Gegenwart auszurichten, entspricht nicht den Herausforderungen des Unternehmens und auch nicht den Anforderungen unserer Zeit.

Ausblick

Ende 2003 wird sich das Unternehmen auf den Ebenen Marke, Produkt und Markt neu positionieren und damit zum Teil neu erfinden. In dieser Neuausrichtung liegen die Zukunftschancen für eine positive wirtschaftliche Entwicklung und eine tiefgreifende kulturelle Veränderung in allen Teilen der Gruppe. Es handelt sich dabei nicht nur um eine kulturelle Anpassung an veränderte Marktbedingungen. Es gilt, die neuen Geschäftsmodelle und Märkte zu verstehen und zum Leben zu erwecken. 

Für die professionelle Konzipierung und Gestaltung von Merger-Prozessen bietet die Trigon Entwicklungsberatung Unterstützung und Beratung an, die sich schon vielfach bewährt hat.

Dienstleistungsangebote von Trigon bei Post Merger Integration (PMI)

- **Wir begleiten bei Veränderungen komplexer Systeme**

Die wirksame Integration bisher getrennter, vielleicht konkurrierender Systeme bedarf spezieller Vorgehensweisen. Wir bringen viel Erfahrung im Veränderungsmanagement in großen und komplexen Unternehmen mit und helfen, den Integrationsprozess erfolgreich zu gestalten.

- **Wir entwickeln Strategien und Konzepte**

Der Erfolg von Fusionen hängt wesentlich davon ab, ob möglichst schnell stimmige und tragfähige Konzepte, Strategien, Visionen oder Leitbilder geschaffen werden, die von den Führungskräften und Mitarbeitern mitgetragen werden. Wir erarbeiten sie mit den Menschen so, dass sie sich später auch für die Umsetzung engagieren.

- **Wir unterstützen bei der Neugestaltung von Wertschöpfungsprozessen und kundenorientierten Strukturen**

Damit Fusionen die erhoffte Synergie bringen, müssen Leistungsprozesse konsequent auf die Wertschöpfung für die gemeinsamen Kunden ausgerichtet werden. Mit unseren bewährten Methoden begleiten wir Unternehmen bei der Umsetzung einer prozess- und kundenorientierten Organisation.

- **Wir begleiten beim Aufbau eines Integrativen Projektmanagements**

Integratives Projektmanagement und das Zusammenwirken von Projekt und Linie sind Erfolgsfaktoren jeder Fusion. Trigon-BeraterInnen bieten Unterstützung bei der Qualitätsentwicklung im Projektmanagement nach den Grundsätzen der Organisationsentwicklung.

- **Wir bieten Audits der Gesamtsysteme**

Der "Trigon-Aspekteraster" ermöglicht mit den ca. 70 Items zu allen Wesenselementen der Organisation eine umfassende und ganzheitliche Abbildung der Stärken und Schwächen und einen

Vergleich der zu fusionierenden Systeme. Auf diese Art werden eventuelle problematische Grundmuster und die wichtigsten Handlungsbedarfe für weitere Integrationsmaßnahmen erhoben.

- **Wir führen Cultural-Audits durch**

Die empirische Forschung hat gezeigt, dass die meisten Fusionen an den Unterschieden der Unternehmenskulturen scheitern. Trigon verfügt über wirksame Instrumente für Kultur-Audits: Das Instrument *12 Grundorientierungen* dient der Erfassung der Ist- und Soll-Grundorientierungen, die für die Gestaltung von Führung und Organisation bestimmend sind. Die Erhebung des *Standortes der Unternehmensentwicklung* ist ein weiteres Instrument, das ein gutes Matching der Kulturen gewährleisten kann. Und mit der *Trigon-Deltadiagnose* können kritische Diskrepanzen zwischen der gewünschten und der gelebten Kultur erhoben und überwunden werden.

- **Wir helfen beim Konfliktmanagement**

Weil Merger viel Unsicherheit auslösen, wird die Integration oft durch Konflikte behindert. Bei verfahrenen Situationen stoßen interne Fachleute schnell an ihre Grenzen und es ist ratsam, externe Konfliktberater zu engagieren. Trigon ist für seine besonderen, vielfach erprobten Konzepte und Methoden des Konfliktmanagements und der Mediation international anerkannt, weil mit ihnen sowohl an den organisatorischen wie an den persönlichen Konfliktpotenzialen angesetzt wird.

- **Wir qualifizieren für Change Management**

Bei vielfältigen Integrationsmaßnahmen müssen externe BeraterInnen und Inhouse-Consultants gut zusammenarbeiten. Für interne BeraterInnen bieten wir eine Change-Qualifizierung mit einem speziellen Trainings-Package, oder Einzelseminare für Führungskräfte an, damit sie ihre Rolle als Change ManagerIn proaktiv gestalten können.

- **Wir führen Standortbestimmung, Potenzialanalysen und Assessment Center durch**

Merger erfordern eine grundsätzliche Standortbestimmung aller Ressourcen. Dafür bieten wir maßgeschneiderte Lösungen im Rahmen von betrieblichen Auswahl- und Förderprogrammen. Unsere Self-Assessments sind firmenspezifisch gestaltet zur Selbstdiagnose der Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale von Führungskräften.

- **Wir bieten den ManagementMONITOR an**

Fusionen benötigen die Sicherung der Führungskompetenz. Trigon hat für wirkungsvolles Führungskräfte-Feedback mehrere Instrumente ent-

wickelt. Der ManagementMONITOR beinhaltet eine intensive Vorphase zur Spezifizierung der Kompetenzfelder und Kriterien, eine sorgsame Projektlogistik (schriftliche Befragung oder Befragung über das Web) mit absoluter Wahrung der Anonymität, eine detaillierte Auswertung (benutzerfreundliche grafische Aufbereitung) in Hardcopy bzw. auf Datenträger sowie eine ausgeprägte Nachbearbeitung der Ergebnisse gemeinsam mit den Feedbackempfängern. Das 360° Feedback ist ein zur Zeit vielfach eingesetztes Verfahren, im Rahmen dessen Führungskräfte sich selbst beurteilen, gleichermaßen aber auch von Personen des Umfeldes (Vorgesetzte, Kollegen, MitarbeiterInnen, interne/externe Kunden) Feedback bekommen.

- **Wir bieten vielerlei Coaching bei PMI**

UnternehmerInnen, Führungskräfte, Fachleute und Privatpersonen suchen die externe Begleitung durch einen Coach, um in den vielschichtigen Integrationsprozessen die Übersicht zu behalten. Auch BeraterInnen, TrainerInnen und ProjektleiterInnen nutzen Coaching. Unser ganzheitlicher Ansatz stellt die Verbindung von Arbeitssituation (Berufsrolle), Person und außerberuflicher Lebenswelt her, ist jedoch nicht Therapie, nicht Fachberatung und kein Ersatz für Führungsarbeit. Wir bieten auch Beratung beim Aufbau interner Mentoring- und Coaching Programme.

- **Wir begleiten bei Placement und Matching**

Fusionen bringen nur etwas, wenn die richtige Person an der richtigen Stelle positioniert ist (Placement) und Anforderungen und Leistungsvermögen miteinander in Einklang sind (Matching). Wir unterstützen mit der Einführung und Betreuung kompletter Systeme von Anforderungsprofilen sowie von Potenzial- und Leistungsbewertungen.

- **Wir fördern Lernen für Führungskräfte**

Wir konzipieren selbstorganisiertes Lernen, Projektlernen, Lernen beim Kunden sowie das Lernen in interdisziplinären Arbeitsteams, damit die Integrationsaktivitäten wirkungsvoll flankiert werden.

- **Wir konzipieren und implementieren Management Development**

Für jede Fusion wird die Auswahl, Förderung und Qualifizierung von Führungskräften zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Deshalb unterstützen wir mit unserem ganzheitlichen Management Audit die Identifikation von Potenzialträgern sowie die Begleitung von Führungskräften aller Ebenen bis zum Top Management.

- **Wir helfen PE-Instrumente einzuführen**

Nach einer Fusion liegt die Verantwortung für PE vermehrt bei jedem einzelnen Mitarbeiter und bei den Führungskräften. Sie brauchen einfache PE-Instrumente, die treffsicher und verlässlich wirken bei Personalmarketing, Recruiting, Auswahl und Einführung des Personals in neue Funktionen. Job Design, Entlohnungssysteme und Trainings-Programme zählen zum Repertoire.

- **Wir entwickeln und implementieren**

Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme
Ein unverzichtbares Integrationsinstrument sind Zielvereinbarungen und Feedback-Systeme. Klassisches *Management by Objectives* wird bei uns flankiert durch Selbsteinschätzung, Aufwärts-Bewertung, 360°-Feedback, Verknüpfung mit leistungsorientierter Entlohnung, Qualifizierung sowie mit Entwicklungsvereinbarungen.

Aktuelle Trigon-Angebote

Modul E der PE-Werkstatt 2003

Personal- und Organisationsentwicklung, PE in Krisenzeiten (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein Zertifikatslehrgang mit Meisterstück. Mit Franz Biehal, u.a. vom 23.-27.06.2003 in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien.

OE Werkstatt 2004/2005

Berufsbegleitender Lehrgang für Organisations- und Unternehmensentwicklung. Mit Friedrich Glasl, Brigitta Hager und Hannes Piber vom 11.-16.01.2004 sowie 8 weitere Termine im Raum Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Graz.

PE-Werkstatt 2003/2004 Modul C

Führung und Potenzialerkennung (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein Zertifikatslehrgang mit Meisterstück. Mit Franz Biehal, u.a. vom 19.-22.01.2004 in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien.

TA-Kompakt für Coaches

Übersicht und Zusammenhänge von TA-Methoden • Alltagsbeispiele aus der Coaching-Praxis • Ich-Zustände und Transaktionsmodell zur Veränderung von Problem- und schwierigen Situationen uvm. Mit Werner Vogelauer vom 21.-23.01.2004 im Raum alzburg (A). Veranstalter: Trigon Graz.

Konflikte begreifen, durchleben, bewältigen

Konfliktmanagement und Mediation für verantwortungsbewusste ManagerInnen und MitarbeiterInnen. Mit Harald Jäckel vom 04.-06.02.2004 im Raum München (D). Veranstalter: Trigon München.

Coaching Werkstatt 2004

Coaching methodisch gestalten und durchführen, ein kommunikatives Klima und eine vertrauensvolle Beziehung mit dem/der Coaching-KlientIn herstellen, Konzepte / Modelle verstehen und anwenden, Professionalität in Vertragsgestaltung uvm. Mit Werner Vogelauer, Brigitta Hager, Wolfgang Döring, Harriet Kretschmar und Gerhard Leinweber vom 25.-28.02.2004 sowie 5 weitere Module in St. Gilgen/Wolfgangsee (A). Veranstalter: Trigon Graz.

Projektmanagement – Projekte wirksam gestalten

Ein Workshop für Führungskräfte, Projektleiter, Personal- und OrganisationsentwicklerInnen. Methoden und Vorgehensweisen, die sie in der Projektarbeit unterstützen. Mit Hans Glatz vom 25.2.-27.2.2004 in Wien (A). Veranstalter: Trigon Wien.

Informationen zu unseren weiteren Seminaren finden Sie online: www.trigon.at.

Trigon Graz

A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München

D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien

A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Österreichische Post AG
Info.Mail Entgelt bezahlt



Bar freigemacht/Postage paid
8010 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber:

Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H.
Mettigweg 6, A-5023 Salzburg

Grundlegende Richtung:

Organ der Trigon Entwicklungsberatung;

Redaktion: Friedrich Glasl, Trude Kalcher;

Satz: Michael Rath;

Druck: Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an:
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz