

Drei praktische Umsetzungsregeln zum erfolgreichen Managen von Kulturaspekten einer PMI

Ralf Mielke & Prof. Dr. Christian Bleis, Goldpark GmbH, Frankfurt am Main

1. Einleitung

► Mergers & Acquisitions haben eine ausgesprochen schlechte Erfolgsstatistik. Laut der häufig zitierten Studie von KPMG und Wharton produzierten 83% aller M&A keinen Vorteil. 50% schafften es sogar, Wert zu vernichten statt neuen zu schaffen.¹ Viele andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen.² Die Misserfolgsrate von M&A liegt im Mittel bei 60-80%. Selbst eine unbedarfte Person wird bei diesen Zahlen skeptisch. Nichtsdestotrotz starten auch in diesem Monat wieder zahlreiche Unternehmenszusammenschlüsse, die diese Zahlen erhärten werden.

M&A sind mit vielerlei Risiken behaftet und zahlreiche Aspekte können den Prozess verkomplizieren. Doch die größten Herausforderungen liegen in einem Bereich, der häufig vernachlässigt wird: Der Erfolg von M&A geht fast immer unmittelbar mit dem klugen und reflektierten Managen der Unternehmenskulturen einher. Viele Manager steuern aber M&A meist einseitig fakten- und zahlengetrieben. Sie befassen sich fast ausschließlich mit all den „alten“ Parametern. Doch die Zeiten haben sich geändert, und das seit Jahrzehnten. The Economist hat es einst mit einer schönen Metapher auf den Punkt gebracht: „Nehmen Sie Ihren Wettbewerbsvorteil in die Hand und lassen ihn auf Ihre Füße fallen. Tut es weh, ist er nichts wert!“.

Das heißt nicht, dass M&A keinen Sinn machen. Ganz im Gegenteil! Die überwiegende Mehrzahl der M&A ist

wirtschaftlich wohl durchdacht und verspricht hohe Profite. Sie werden schlicht und einfach häufig schlecht gemanaged, denn im Fokus stehen allzu oft vorwiegend Shareholderorientierung, Marktanteile und finanzielle Größen. Dabei werden die echten Erfolgshebel bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen – und M&A sind in der Regel mit starken Veränderungsprozessen verbunden – sträflich vernachlässigt. Die echten Erfolgstreiber sind die Mitarbeiter und die aktive Zusammenführung von zwei unterschiedlichen Unternehmenskulturen.

Entsprechend sind angestrebte Kulturveränderungen, sogenannte Kulturprojekte (Cultural-Change-Projekte) eine der größten Herausforderungen für die beteiligten Unternehmen eines Unternehmenszusammenschlusses. Doch obwohl die Bedeutung der Unternehmenskultur und damit dieser Cultural-Change-Projekte sowohl von Wissenschaftlern, als auch von Praktikern immer wieder hervorgehoben wird, wird der Frage nach Konzepten kaum nachgegangen. Diesem Defizit wollen wir in diesem Artikel auf eine praktische Art und Weise begegnen.

Wir wollen dies zunächst auf einer etwas allgemeineren Ebene erläutern, um auf die typischen Besonderheiten von Veränderungs-Projekten und speziell von Cultural-Change-Projekten einzugehen. Dies führt schließlich zu drei ausführlich erläuterten praktischen Umsetzungsregeln, die zu beachten für eine erfolgreiche Post-Merger-Integration essenziell erscheinen.

2. Wahrgenommene Bedrohlichkeit und Dringlichkeit als Umsetzungstreiber

Entscheidend bei jedweder Veränderung ist nicht allein die Güte des fachlichen Konzepts, sondern dessen konsequente Umsetzung. Es ist fast eine Binsenweisheit, dass die konsequente Umsetzung durch das Verhalten

¹ Vgl. Niblick, J.; The Problem with Mergers and Acquisitions, 2008, KPMG, Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success (Mergers & Acquisitions A Global Research Report) 1999, McKinsey & Company, Perspectives on Merger Integration, 2010.

² Vgl. u.a. Jansen, S. A., Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen, in: G. Picot (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, 3. Aufl., S. 525-559, 2005; Carleton, J. R./Lineberry, C. S., Achieving Post-Merger Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration, San Francisco, S. 8f, 2004, G. Voigt, A.; Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination, 2009; Aon M&A Solutions, Culture Integration in M&A, 2011, Sher, R.; Why Half of All M&A Deals Fail, and What You Can Do About It, 2012; Casa Business School, Successful Dealmaking, M&A Research Centre, 2014.

der Mitarbeiter und Führungskräfte geprägt wird. Und dieses Verhalten hängt maßgeblich davon ab, ob Mitarbeiter und Führungskräfte einen Sinn in dem erkennen, weshalb sie sich anders verhalten sollen als bisher. Die Bedeutung und Einordnung des Veränderungsprojektes in der Belegschaft ist also entscheidend.

Bei einem Change-Prozess, der beispielsweise etwas mit der Bewältigung einer Ertragskrise zu tun hat, braucht man in der Regel nicht lange, um in der Belegschaft ein Verständnis davon zu erzeugen, weshalb eine neue Strategie oder Restrukturierung notwendig ist. Bei einer Kulturveränderung ist das etwas ganz anderes. Hier werden sich viele Mitarbeiter und Führungskräfte die Frage stellen, weshalb beispielweise eine neue Art, Vertrieb zu machen, ein anderer Umgang miteinander oder eine „neu-modische“ Art zu Führen eigentlich notwendig sind. Die Schwierigkeit in Veränderungsprozessen im Allgemeinen und Cultural-Change-Projekten im Speziellen hat also etwas mit der Dringlichkeit und dem Grad der Bedrohung für jeden Einzelnen zu tun.

2.1 Unternehmenskultur als entscheidendes Kernelement einer PMI

Die Veränderungen im Rahmen von M&A treffen häufig das Herz mindestens eines der beteiligten Unternehmen. Zwei Unternehmen verschmelzen und müssen ab jetzt ein gemeinsames Verhalten, Handeln, Problemlösen und vieles mehr entwickeln, damit sich nach und nach ein mehr oder weniger einheitlich agierendes Unternehmen ergibt. Das Problem dabei: Unternehmen – selbst der gleichen Branche – haben im Laufe ihrer Geschichte ihre eigene, höchst individuelle Unternehmenskultur entwickelt.³

³ De Haldevang, B.; A New Direction in M&A Integration: How Companies Find Solutions to Value Destruction in People-Based Activity“, Global Business and Organizational Excellence, Wiley Periodicals, 2009, Rees, C., Edwards, T.; Management strategy and HR in international mergers: choice, constraint and pragmatism“, Human Resource Management Journal, Vol 19, no 1, pages 24–39, 2009.

Nehmen wir Sackmanns Definition von Unternehmenskultur⁴, so hat jedes Unternehmen im Laufe seiner Entwicklung eine eigene, markante Form entwickelt, wie gearbeitet, geführt, entschieden oder Probleme gelöst werden. Diese Verhaltensweisen sind den meisten Mitarbeitern und Führungskräften in Fleisch und Blut übergegangen. Es ist die Umgebung, die sie gewohnt sind, es sind die Rahmenbedingungen, die sie kennen und in denen sie sich zu verhalten wissen. Die gewachsene Unternehmenskultur hat die Belegschaft geprägt und die Belegschaft prägt (und stärkt) die Unternehmenskultur.

Ein wesentlicher Aspekt einer erfolgreichen Post-Merger-Integration ist, eine angemessene Unternehmenskultur zu schaffen, die die mit dem Zusammenschluss angestrebte Strategie und daraus abgeleiteten Ziele unterstützt.⁵ Dies kann durch die Verschmelzung von bestehenden Kulturen oder durch die Schaffung einer eigenen „neuen“ Unternehmenskultur erfolgen. Beides stellt sich in der Praxis als komplex und schwierig dar. Entsprechend stellen angestrebte Kulturveränderungen (Cultural-Change-Projekte) eine der größten Herausforderungen für die beteiligten Unternehmen eines Unternehmenszusammenschlusses dar.

2.2 Die Besonderheit von Cultural-Change-Projekten

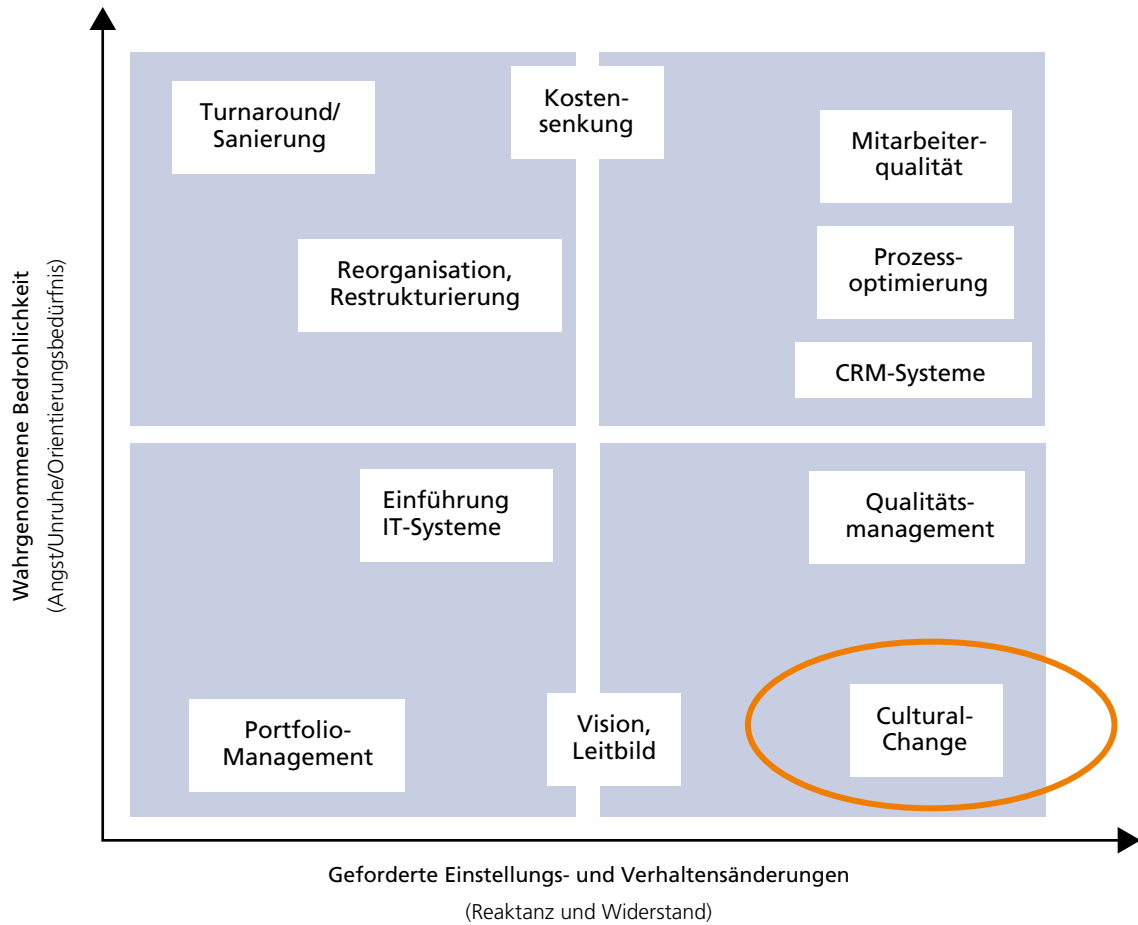
Cultural-Change-Projekte sind Veränderungsprojekte, die in der Regel sehr spezifisch auf das Zusammenspiel im Unternehmen oder das angestrebte Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Kunden abzielen. Ein ►►

⁴ Sackmann beschreibt die Unternehmenskultur als „...eine Gesamtheit von historisch gewachsenen, wandelbaren und gemeinsam gelebten Werten, Normen, Denkhaltungen und Meinungen, die sichtbar werden im Verhalten, in der Kommunikation, bei Entscheidungen, in Handlungen, in Symbolen, in Artefakten und anderen Manifestationen. Vgl. Sackmann, S. & Bertelsmann Stiftung; Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. Sechs Best Practice-Beispiele, 2004.

⁵ Mohibullah, The impact of culture on Mergers and Acquisitions: A Theoretical Framework, International Review of Business Research Papers Vol.5, 2009.

Abb. 1 • Dringlichkeit und Bedrohlichkeit von Kulturprojekten

Quelle: Eigene Darstellung



besonderes Kennzeichen von Cultural-Change-Projekten ist, dass die wahrgenommene Bedrohlichkeit für die Mitarbeiter und Führungskräfte häufig zu Beginn erst einmal sehr gering ist.⁶ Gleichzeitig ist aber das Ausmaß der (vom Unternehmen) gewünschten Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei Cultural-Change-Projekten im Vergleich zu vielen anderen Projekten sehr hoch. Denn es gibt ja einen Anlass für ein solches Vorhaben, und der liegt meistens auf der Verhaltens- und Einstellungsebene.

Resultat der geringen Bedrohlichkeit ist häufig, dass ein beachtlicher Teil der Mannschaft auf das Vorhaben einer Kulturänderung mit einem Lächeln oder mit Gleichgültigkeit schaut. Die Konsequenz sind meistens „Ablehnung“ („Das ist doch Ringelpietz mit Anfassen!“), „Gleichgültigkeit“ und „Desinteresse“ („Lass’ die mal machen!“). Und genau das macht das Geschäft kompliziert, das unterscheidet gerade Cultural-Change-Projekte so markant von vielen anderen Projekten.

Um es auf den Punkt zu bringen: Die besondere Herausforderung von Cultural-Change liegt darin, dass wir es beim Thema „Kultur“ mit einem der wenigen managementrelevanten Themen zu tun haben, bei dem die wahrgenommene Bedrohlichkeit im gesamten Unternehmen meistens sehr gering, die Forderung nach Einstellungs- und Verhaltensänderung jedoch meistens sehr hoch ist. Dieses unausgewogene Verhältnis von Bedrohlichkeit zu geforderter Einstellungs- und Verhaltensänderung ist ein unscheinbarer, aber entscheidender Misserfolgskfaktor von Projektumsetzungen jedweder Art.

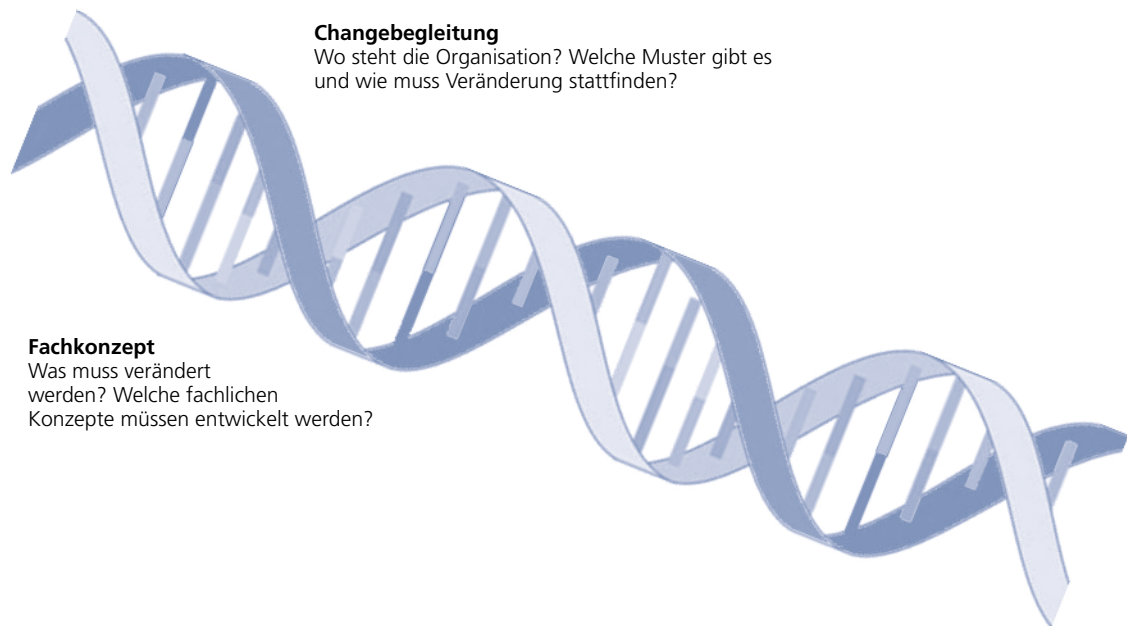
3. Die zwei Seiten eines Veränderungs-Projektes

Der wichtigste Schritt für eine erfolgreiche Projektsteuerung ist zunächst die Kenntnis, dass jedes Veränderungsvorhaben, egal ob mit IT-, Kultur- oder Restrukturierungshintergrund aus einem fachlich-konzeptionellen Teil („Was wird verändert?“) und einem Change-Teil („Wie muss die Veränderung ablaufen?“) besteht. Der fachlich-konzeptionelle Teil beispielsweise eines Cultural-Change-Projektes beschäftigt sich mit den Fragen:

⁶ Das liegt daran, dass der Begriff „Unternehmenskultur“ schnell mit den „weichen“ Themen gleichgesetzt wird und für viele weder greifbar noch konkret ist.

Abb. 2 • Helix-Modell des Change-Managements

Quelle: Eigene Darstellung



- Welches gemeinsame Werteverständnis, welches Verhalten braucht ein fusioniertes Unternehmen bzw. die darin arbeitenden Menschen?
- Mit welchen Instrumenten wird Werteorientierung ins Tagesgeschäft übertragen?

Der Change-Teil dieses Cultural-Change-Projektes beschäftigt sich dagegen mit der Frage:

- Wie sorgen wir dafür, dass sich Werte und damit das Verhalten in unserem neuen, gemeinsamen Unternehmen tatsächlich verändern?

Das Zusammenspiel zwischen diesen beiden Teilen veranschaulichen wir mit unserem Helix-Modell des Change-Managements.⁷ Ähnlich wie die Helix unserer DNA hängen zwei Stränge – der fachliche und der Change-Strang – zusammen, die überall Berührungspunkte haben. Ohne einen der beiden Helix-Stränge ist Veränderung in sozialen Systemen de facto nicht möglich, sie sind untrennbar miteinander verbunden. Aber: Nicht zwingend laufen beide Stränge absolut parallel, nicht zwingend entsteht also eine lupenreine Doppelhelix, wie wir sie aus der Humanbiologie kennen.

Bei einigen Veränderungs-Projekten sind die Stränge parallel verschoben, der fachlich konzeptionelle Teil ist zum Beispiel stark vorgelagert. Bei einer IT-Entwicklung

oder einer Softwareanpassung geht es beispielsweise zunächst vor allem um die Programmierung und Funktionalität. Der Change-Teil einer solchen Veränderung benötigt manchmal nichts weiter als eine durchdachte Change-Kommunikation, damit die User gut informiert werden. Diese kann zeitlich auch später gelagert sein.

Bei einigen Veränderungsvorhaben liegt der Fall jedoch ganz anders, weil der Change-Teil der Helix deutlich früher einsetzen und zum Teil stärker betont werden muss, als der fachlich-konzeptionelle Teil. Interessanterweise gilt dabei: Je geringer die wahrgenommene Bedrohlichkeit in der Belegschaft und je höher die Forderung nach Einstellungsänderung, umso wichtiger ist es, sich mit der Frage zu beschäftigen: Wie sorgen wir dafür, dass neue gemeinsame Verhaltensweisen nachhaltig umgesetzt werden? Und das bedeutet, den Change-Strang voranzustellen und dann erst mit dem Fachstrang zu verknüpfen. Cultural-Change-Projekte im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen sind dafür ein exzellentes Beispiel.

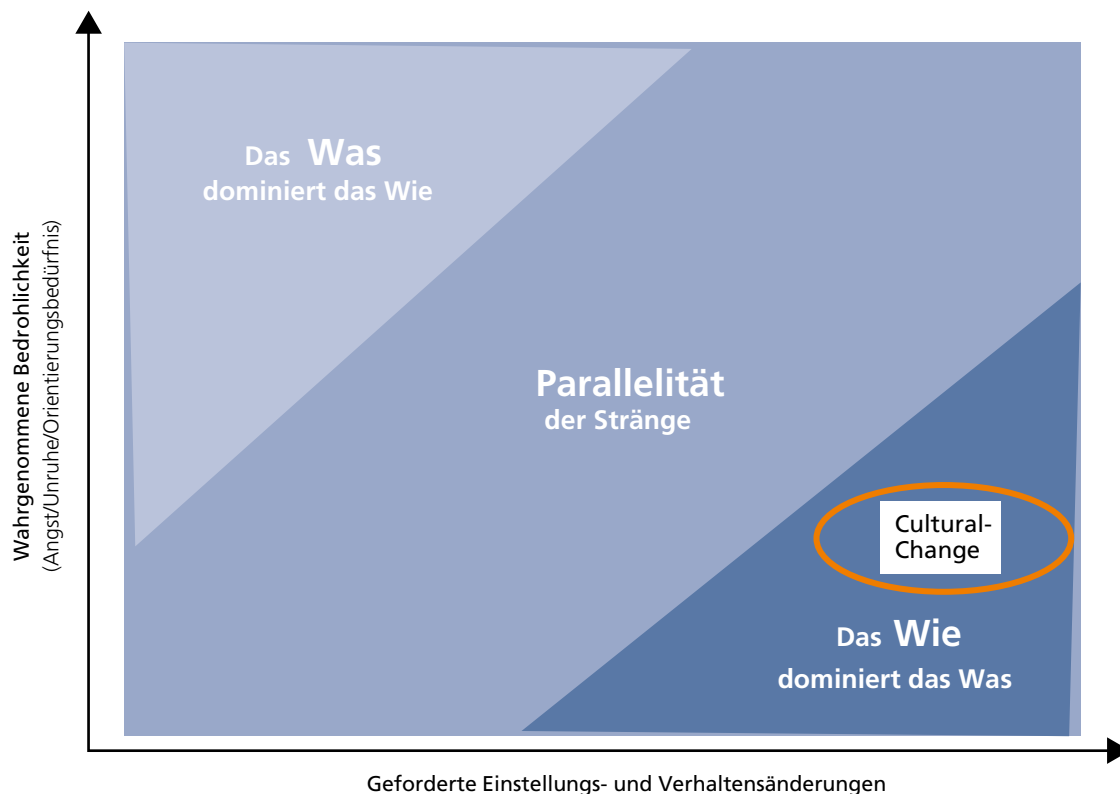
4. Drei entscheidende Umsetzungsregeln für eine erfolgreiche Post-Merger-Integration

Insofern können drei Typen von Veränderungsvorhaben nach Bedrohlichkeit und geforderter Einstellungs- und Verhaltensänderung (Dringlichkeit) unterschieden werden, wie die nachstehende Abbildung verdeutlicht. ►►

⁷ Goldpark Helix Modell© des Change-Managements

Abb. 3 • Chngematrix für die Projektsteuerung von Veränderungsvorhaben

Quelle: Eigene Darstellung



Je nach Art des Veränderungsvorhabens⁸ braucht es eine andere Form der Projektarbeit.

Ist diese Erkenntnis in einem Unternehmen nicht vorhanden, kann es passieren, dass sich zum Beispiel in einem Cultural-Change-Projekt nach einem Unternehmenszusammenschluss das Integrations-Team, das die Veränderung begleiten soll, mit den völlig falschen Aufgabeninhalten beschäftigt. Das Veränderungsvorhaben scheitert so meist schon, bevor es überhaupt angefangen hat.

Und damit sind wir bei drei der wichtigsten Umsetzungsregeln für eine erfolgreiche Post-Merger-Integration. Alle drei Umsetzungsregeln beschäftigen sich mit ihrer Achillesverse, der oberflächlichen oder inkonsequenten Berücksichtigung unternehmenskultureller Aspekte. Sie wird als Hauptgrund der ausgesprochen schlechten Erfolgsstatistik von M&A in Wissenschaft und Praxis angeführt.

**4.1 Erste Umsetzungsregel:
Das WIE vor dem WAS behandeln.**

Die Falle, in die viele PMI-Teams, die sich mit Cultural Change beschäftigen, tappen, ist überraschend logisch. Sie besteht darin, dass sie sich mit der inhaltlichen Lösung des Veränderungsvorhabens beschäftigen, weil sie das aus anderen Projekten gut kennen. Aber: „WAS getan werden muss“ ist vor allem bei Cultural-Change-Projekten zunächst nicht vorrangig wichtig. Die kriegsentscheidende Frage dagegen ist: WIE die Erarbeitung erfolgen soll. Das WIE dominiert das WAS. Damit verbunden sind Fragen wie:

- Wie soll das „neue“ Unternehmen ins Arbeiten gebracht werden?
- Wie kann gemeinsame Identität entstehen?
- An welchen Stellen wird die Führungsmannschaft eingebunden?
- Wie bestimmen unsere Werte konkret den Umgang zwischen Kollegen, den Umgang zwischen Kunden und uns und den Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern?
- Woran merken wir, dass wir uns wertekonform verhalten?

Das bedeutet: Es ist gerade nicht die Aufgabe des PMI-Teams, das sich mit Cultural Change beschäftigt, die

⁸ Die geforderten Einstellungs- und Verhaltensänderungen werden mittels der Analyse des Zielbildes und/oder des Projektauftrags des Veränderungsvorhabens quantifiziert. Die wahrgenommene Bedrohlichkeit wird im Rahmen sogenannter Organisationsdiagnosen ermittelt. Die Organisationsdiagnose ist die systematische und wissenschaftlich fundierte Erfassung, Analyse, Darstellung und Interpretation des in Organisationen auftretenden Verhaltens und Erlebens der Organisationsmitglieder. Eine Organisationsdiagnose verfolgt das Ziel, vorhandene Organisationsprobleme aufzudecken und Organisationsänderungen vorzubereiten, die diese Probleme verringern oder beseitigen. Vgl. Kühlmann, T. M./Franke, J., Organisationsdiagnose, in: Roth, E. (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Serie III, Band 3: Organisationspsychologie, Göttingen 1989, S. 631 ff..

Kultur des Unternehmens oder die Werte selbst zu erarbeiten. Sein Aufgabenfeld liegt beim WIE die Kultur, WIE die Werte erarbeitet werden sollen, WIE der Prozess gestaltet wird, WIE eine gemeinsame Identität gefördert werden kann, nicht beim inhaltlichen WAS. Die Beschäftigung mit dem WAS wäre sogar doppelt falsch, denn es würde zu einer „von oben“ erarbeiteten Lösung kommen, was die Umsetzung von Verhaltensveränderungen – in einer bereits diffizilen Situation – sogar noch weiter erschweren würde.

Die Schere zwischen Bedrohlichkeit und geforderter Einstellungsänderung (Dringlichkeit) zu erkennen ist extrem wichtig. Je größer sie ist, umso mehr verlagert sich die Thematik weg von der fachlichen auf die Change-Komponente. Denn es macht bei der inhaltlichen Arbeit der Change-Teams einen riesigen Unterschied, ob im Projekt vorwiegend a) eine Lösung für eine fachspezifische Frage oder b) eine Lösung für Verhaltensveränderung erarbeitet werden soll. Es macht sogar einen Unterschied für die Auswahl der Projektmitglieder und die benötigten Kompetenzen.

So darf ein Integrations-Team, das im Rahmen einer Post-Merger-Integration einen Cultural-Change begleitet, gerade nicht inhaltlich-fachlich arbeiten, sondern muss sich als Designspezialist verstehen. Seine Hauptaufgabe ist die Beschäftigung mit der Frage: „Wie gestalten wir den Change-Strang, damit er erfolgreich umgesetzt wird?“. Damit ist bei den Teammitgliedern vor allem die Designkompetenz im Sinne von Prozess- und OE-Kompetenz gefragt und gerade nicht die klassische fachliche Expertise.

4.2 Zweite Umsetzungsregel: Das scheinbar Unplanbare planbar machen.

Bereits vor über 20 Jahren wiesen Kotter und Heskett in einer umfangreichen Studie den starken Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg nach.⁹ Sie verglichen darin wichtige Erfolgsgrößen von Unternehmen, die sich aktiv um einen Strategie-Kultur-Fit kümmerten, mit Unternehmen, die dies nicht machten. Die Unterschiede waren ebenso markant, wie erstaunlich. Unternehmen, die sich aktiv um ihre strategieorientierte Unternehmenskultur kümmerten hatten einen 4-fach höheren Umsatz, ein 7,5-fach höheres Gewinnwachstum und eine doppelt so hohe Kundenzufriedenheit, als Unternehmen, die sich kaum um die Entwicklung ihrer Unternehmenskultur kümmerten.

Doch es gibt ein großes Problem mit der Unternehmenskultur, das Martin treffend auf den Punkt brachte: „Die Frage der Kultur hat das Potential, jeden ernsthaft Interessierten zu verdrießen.“¹⁰ Das Thema ist „butterweich“. So wichtig es für den Umsetzungserfolg

ist, so sehr wird es durch viele qualitative, schwer greifbare Faktoren bestimmt.

So haben wir in einer eigenen Kulturstudie¹¹, die wir im Jahr 2010 mit Unternehmen aller Größenordnungen durchgeführt haben, herausgefunden, dass erfolgreiche Kulturentwicklungen vor allem immer gut geplant und strukturiert sind. Dazu gehört unter anderem eine Diagnose der aktuellen Situation und das strukturierte Entwickeln einer langfristigen Zielkultur vor dem Hintergrund sich verbindender Pfützen, wie es ein hochrangiger Manager treffend ausgedrückt hat.¹² Durch eine – für die Beteiligten sichtbare – gut strukturierte Vorgehensweise wird das für die Umsetzung so wichtige Commitment der Belegschaft erzielt. Dies bedeutet, dass Meilenstein- und Phasenplanungen, Lenkungsausschusssitzungen sowie Architekturen gerade auch bei diesem Thema eine wichtige Orientierungs- und Sicherheitsfunktion einnehmen.

Das hört sich intuitiv vollkommen nachvollziehbar an, ist aber häufig gar nicht so leicht in dieser Form auch umzusetzen, denn: Je „weicher“ ein Thema ist, desto schwieriger ist häufig eine konkrete, strukturierte, „lineare“ Planung.¹³ Aber ohne strukturierte Planung wird wieder ein typisches Vorurteil gegenüber Kulturprojekten im Unternehmen bedient. Und das wiederum sorgt dann für abnehmende Bedrohlichkeit. Gerade deshalb ist auch die erste Umsetzungsregel so wichtig, denn die strukturierte Planung wird leichter, wenn sich das Integrationsteam, das sich im Rahmen der Post-Merger-Integration mit Cultural-Change beschäftigen muss, als Designspezialisten versteht.¹⁴

4.3 Dritte Umsetzungsregel: Die unsichtbaren Regeln sichtbar machen.

Die dritte Umsetzungsregel ist häufig mit überraschenden Aha-Effekten bei den Beteiligten verbunden. Dabei geht es um das Offenlegen der *heimlichen Spielregeln* im Unternehmen – dem Finden und Erkennen der tatsächlich gelebten Unternehmenskulturen. Es geht um nichts weniger als um die „innere Logik“ des heutigen Verhaltens im (fusionierten) Unternehmen. Dies ist vielleicht sogar die wichtigste der drei angeführten Umsetzungsregeln. Nur wenn die innere Logik des gezeigten Verhaltens von den Beteiligten begriffen wird, wird deutlich, was getan werden muss, um Kultur *wirklich* zu entwickeln.

Durch das Erreichen dieser „niedrigen Flughöhe“ steigt das Konkretionsniveau in Cultural-Change-Projekten extrem an, weil dadurch ein Verständnis entsteht, was ein Cultural-Change-Projekt mit ►►

9 Vgl. Kotter, J. P.; J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, 1992.

10 Vgl. Martin, J., *Can organization culture be managed?*, in P.J. Frost et al. (eds), *Organisation Culture*, 1985.

11 Vgl. Zoike, K.; Bleis, C., Luetjen, S.; Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Reisegepäck für die Zukunft, 2010.

12 Vgl. Bleis, C.; Lütjen, S.; Zoike, K.; Das Herzstück des Unternehmens. In: *Personalmagazin*. H. 4/2010. S. 30-33.

13 Ein Beispiel einer stringent umgesetzten „Kulturplanung“ ist das 4-Phasen-Modell. Vgl. Bleis, C.; Lütjen, S.; Zoike, K.; Das Herzstück des Unternehmens. In: *Personalmagazin*. H. 4/2010. S. 30-33.

14 Vgl. Fußnote 10

konkretem Verhalten zu tun hat. Und damit sind wir erneut bei dem Thema Dringlichkeit, Notwendigkeit und Sinn. Wir sind zurück bei den für die Umsetzung so entscheidenden Personen, den Mitarbeitern und Führungskräften.

5. Prozess zur Offenlegung von Spielregeln

Um die heimlichen Spielregeln in den beteiligten Unternehmen offen zu legen, ist ein Prozess notwendig, der sich in zwei Schritten vollzieht.

- Der 1. Schritt ist das Begreifen des „Was – Wer – Wie“
- Der 2. Schritt ist das Verstehen, dass Kulturarbeit nicht zwingend Einstellungen beeinflussen muss. Es reicht mitunter aus, das Verhalten durch entsprechende Rahmenbedingungen zu steuern. Wir sprechen über die Macht der Rahmenbedingungen.

5.1 Schritt 1: Das Was – Wer – Wie

Beim WAS – WER – WIE geht es um das Begreifen, dass sich die Menschen im Unternehmen so verhalten, wie sie sich verhalten, weil es sich für sie als günstig erwiesen hat. Die Menschen verhalten sich also aus ihrer Sicht vernünftig. Peter Scott Morgan nennt das die heimlichen Spielregeln.¹⁵ Es bedeutet, dass Menschen einfach das tun, was sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen tun müssen, um ihre Ziele zu erreichen. Einfach erläutert bedeutet dies: Das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte ist durchweg vernünftig, denn es orientiert sich an drei Größen:

- Ihren *persönlichen Motiven*, die sie erreichen wollen.
- Den *Macht ausübenden Kräften* im Unternehmen – also den Menschen oder Gremien, die darüber entscheiden, ob Ziele erreicht werden.
- Den *Triggern*, also den Kriterien und Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um das Ziel zu erreichen.

In einem Satz ausgedrückt: Für die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens ist es elementar wichtig, ein Gefühl zu haben, *WAS* den Leuten wichtig ist, *WER* für sie wichtig ist und *WIE* sie es anstellen, um das gewünschte Ziel zu erreichen.

(1) Praxis-Beispiel

Wir möchten dazu ein konkretes, allerdings anonymisiertes Beispiel aus der allgemeinen Unternehmenspraxis anführen: Nehmen wir den Mitarbeiter Erich Emsig, der extrem ambitioniert ist und die Gunst seines Vorgesetzten Herrn Hurtig, einem Abteilungsleiter, jeden Tag aufs Neue erwerben möchte (Motiv). Dieser Mitarbeiter hat die Leitung einer Projektgruppe übernommen. Nehmen wir an, dieser Mitarbeiter hat im Laufe der Zeit seinen Vorgesetzten (machtausübende Kraft) gut kennenge-

lernt und weiß, wie dieser tickt. Insbesondere hat er herausgefunden, dass es extrem schwer ist, gegen die Meinung des Chefs zu argumentieren, denn dieser hat bei vielen Themen ein vorgefertigtes und festes Meinungsbild (Trigger). Außerdem spielt sehr häufig bei allem, was getan werden soll die Schnelligkeit (Trigger) eine große Rolle. Der Mitarbeiter hat gelernt, dass er erfolgreich sein wird, wenn er möglichst schnell Ergebnisse vorlegen kann, die das Meinungsbild des Vorgesetzten bestätigen. Das bedeutet: Er wird im Rahmen der Projektgruppe darauf achten, nicht zu viel Zeit zu „verplempern“ und Ergebnisse, von denen er weiß, dass sie nicht dem Meinungsbild des Vorgesetzten entsprechen, zu verhindern suchen (Resultat=empfundenes Alibi-projekt).

Stellen Sie sich nun vor, der Vorstandsvorsitzende des selben Unternehmens hat den Wunsch, dass Mitarbeiter mehr mitdenken, Verbesserungsvorschläge machen, innovativer sind, weil er meint, erkannt zu haben, dass es im Unternehmen relativ viele Ja-Sager gibt. (neues Veränderungsvorhaben: Innovationsinitiative). Doch dieses Vorhaben trifft auf die „alteingesessenen“ Verhaltensweisen, die oben beschrieben wurden. Solange diese Verhaltensweisen – zum Beispiel das Verhältnis zwischen Mitarbeiter Erich Emsig und seinem Abteilungsleiter – stabil sind, wird der Veränderungswunsch des Vorstandes beim Mitarbeiter Erich Emsig keinen Erfolg haben.

Um diese Gedankenkette weiter zu spinnen: An dem Verhalten von Mitarbeiter Erich Emsig wird sich erst etwas ändern, wenn er von seinem Vorgesetzten Herrn Hurtig anders geführt wird. Aber der Grund, weshalb Herr Hurtig nicht anders führt, hat etwas mit den Motiven, machtausübenden Kräften und Triggern seines eigenen Vorgesetzten Herrn Kaiser, dem Bereichsleiter, zu tun. Herr Hurtig ist der Meinung, dass er aus Sicht seines Vorgesetzten Herrn Kaiser die Aufgabe hat, möglichst geräuschlos, d.h. mit einer angestrebten Null-Fehler-Toleranz zu arbeiten, gleichzeitig jedoch auf das Betriebsklima achten soll.

(2) Schlussfolgerungen für Cultural-Change-Projekte

Man sieht, das Modell „WAS – WER – WIE“ reicht über alle Führungshierarchien. Letztendlich würde man zuletzt beim Vorstandsvorsitzenden ankommen, von dem man wahrscheinlich in einem persönlichen Gespräch bei genauem Hinhören erfahren würde, dass Schnelligkeit und Qualität die oberste Priorität haben. Dagegen stellen Innovationskraft und die Einbindung von Mitarbeitern eher die Kür dar, denn gute, schnelle Arbeit ist halt Pflicht.

Schauen wir uns dieses Beispiel etwas aus der Distanz an, so zeichnet sich insgesamt ein über sämtliche Hierarchien gespanntes, sehr stabiles, extrem logisches System ab, in dem sich jeder sehr vernünftig verhält.

¹⁵ Vgl. Scott-Morgan, P.; Die heimlichen Spielregeln, 2008

Dies zu erkennen, mag in einem Cultural-Change-Projekt zunächst ernüchternd und traurig sein. Doch es ist zwingend notwendig. Das Durchschauen der inneren Logik des Systems, der heimlichen Spielregeln, ist der Beginn für echte Veränderung. Denn: Die Erkenntnis, dass das Ganze vernünftig und rational ist, ermöglicht den Zugang zum 2. Schritt, zu der Frage: Wie müssen denn die Rahmenbedingungen aussehen, damit sich gewünschtes Verhalten wirklich ändern kann?

Bei M&A ist dieses Durchschauen der heimlichen Spielregeln sogar doppelt relevant, denn ein Zusammenschluss von Unternehmen trifft immer beide Unternehmen, wenn auch nicht zwingend mit gleicher Intensität. Entsprechend ist das Wissen¹⁶, wo die beteiligten Unternehmen jeweils kulturell stehen, essenziell. Denn nur mit diesem Wissen können die geeigneten Maßnahmen eingeleitet werden. Nur mit diesem Wissen kann das Management die im zweiten Schritt angeführten Rahmenbedingungen bewusst und erfolgsversprechend setzen.

5.2 Schritt 2: Die Macht der Rahmenbedingungen

Bei diesem Schritt geht es um die praktisch relevante Erkenntnis, dass es eben nicht immer um tiefe Einsichten, sondern häufig schlicht und einfach um rationales Verhalten geht. Und damit geht es vor allem um vom Management zu setzende Rahmenbedingungen, die dazu führen, dass gewünschtes Verhalten wahrscheinlicher, und nicht gewünschtes Verhalten unwahrscheinlicher wird.

Natürlich braucht Cultural-Change auch eine große Flughöhe. Es braucht die Arbeit mit Werten. Diese sind wichtig, um einen gemeinsamen Nenner im neu zusammen wachsenden Unternehmen für die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung zu finden. Entscheidend jedoch ist, dass diese gemeinsam angestrebten Werte auch mit entsprechenden Rahmenbedingungen (Trigger) flankiert werden, die das gewünschte Verhalten unterstützen. Rahmenbedingungen können vielfältig sein und müssen vor allem zielgerichtet Wirkung entfalten. Je nach Situation und Wirkungsweise können das zum Beispiel Führungsfeedbacks, Mitarbeitergespräche, Integration in Zielvereinbarungen und variablen Gehaltsbestandteilen, Integration in Beförderungsroutinen, Vorleben des Vorstands/Kamingsgespräche, Vorstandsdialoge, Rote-Karte-Mechanismen, Sounding-Boards, Freigeisttage, Kreativräume, No-No-Days und vieles mehr sein.

Es sind diese bewusst gesetzten Trigger, die gewünschtes Verhalten wahrscheinlicher werden lassen. Nur so

kann ein aus vielen Individuen bestehendes Unternehmen seine Kräfte bündeln, nur so können die vielen individuellen Interessen auf ein gemeinsames Ziel gelenkt werden. Nur so erreichen die Umsetzungsmaßnahmen die so entscheidende, niedrige Flughöhe, der direkten Verhaltenssteuerung in Cultural-Change-Prozessen.

6. Fazit

Es ist allgemein bekannt, warum die Erfolgsstatistiken von M&A so schlecht ausfallen. Es liegt häufig am Fehlen einer aktiven, konsequent geplanten Integration der vielfältigen Faktoren rund um die bei fast jedem M&A stark den angestrebten Umsetzungserfolg beeinflussenden unternehmenskulturellen Aspekten. Die in diesem Artikel vorgestellten drei Umsetzungsregeln nehmen sich gerade dieser Achillesverse der M&A-Umsetzungen an.

Dabei wird empfohlen, sich diesem schwierig zu greifenden Thema gerade nicht durch das Abtauchen in tiefenpsychologische Sphären zu nähern, sondern ganz im Gegenteil mit dem „normalen“ betriebswirtschaftlichen Rüstzeug. Das heißt: Das Management sollte sich gerade diesem Thema mit einem klaren Kopf („Das Wie vor dem Was behandeln!“), einem gut strukturierten, mit Controlling versehenen Plan („Das Unplanbare planbar machen.“) und einer konsequenten „Integration ins Tagesgeschäft“ („Das Unsichtbare sichtbar machen.“) annehmen.

Vor allem die dritte Umsetzungsregel bedeutet in letzter Konsequenz, dass es bei Cultural-Change-Projekten thematisch eher um die Gestaltung von Rahmenbedingungen gehen muss, als davon auszugehen, dass immer gleich Einstellungen verändert werden können. Das ist eine enorme Erleichterung für die Umsetzung. Denn Einstellungen grundsätzlich zu verändern ist ein ausgesprochen anspruchsvolles Ziel, das nicht in allen Fällen gelingen kann und wird.

Es reicht zumeist aus, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass erwünschtes Verhalten leichter zu erreichen ist und vor allem logischer und günstiger für die Mitarbeiter und Führungskräfte erscheint, als nicht gewünschtes Verhalten. ■



Ralf Mielke ist Geschäftsführender Gesellschafter der Goldpark GmbH Unternehmensberatung in Frankfurt am Main, Ralf.Mielke@goldpark.de

Prof. Dr. Christian Bleis ist Professor für Int. Finanz- und Rechnungswesen an der HWR in Berlin und arbeitet als Leiter Forschung & Entwicklung bei der Goldpark GmbH, Christian.Bleis@goldpark.de

¹⁶ Die Analyse des kulturellen Status Quo erheben wir je nach Situation mit zwei unterschiedlichen Methoden: a) Mittels Organisationsdiagnose (narrative Interviews, siehe Fußnote 8) oder b) mittels einer speziell weiterentwickelten quantitativen Kulturdiagnostik, in der u.a. auch die vom Management Zentrum St. Gallen entwickelte Repertory Grid Technik einfließt. Vgl. Fransella, F.; Bell, R.; Bannister, D.; A Manual for Repertory Grid Technique, Chichester, 2004.