



Braincourt

Change Management

Fusionen effektiv begleiten: Erfolgreiche Mitarbeiterintegration durch Einsatz von Change Management

Victoria Herrera Diñeiro, Manager,
Andreas Ungeheuer, Senior Project Manager,
Braincourt GmbH



INHALTSVERZEICHNIS

1. Management Summary	3
2. Besonderheiten und Prinzipien	3
3. Vorgehensmodell – Der Weg zur Lösung	5
3.1 Initialisierung	5
3.2 Planung	5
3.3 Ausführung	6
3.4 Controlling	6
4. Fazit	7



1. MANAGEMENT SUMMARY

Fusionsprojekte erfolgreich abzuschliessen ist ein sehr anspruchsvolles Vorhaben. Meist sind dies besonders komplexe und herausfordernde Projekte. Nur wenn es gelingt, die Unternehmensphilosophien und -kulturen der fusionierten Unternehmen zu einer neuen Einheit verschmelzen zu lassen, können die Erfolgspotentiale auch wirklich genutzt werden.

Die Verschmelzung von Firmen oder Firmenteilen bringt Vorteile für die Unternehmen.

Durch den Zusammenschluss zweier Unternehmen erhoffen sich die Beteiligten Wettbewerbsvorteile zu sichern. Eine wichtige Rolle spielen dabei Faktoren wie die neue Unternehmensgröße, die Hebung von Synergiepotentialen (z.B. im Vertrieb oder in der Entwicklung von Produktinnovationen), die Vereinheitlichung von Technologien, die Einsparung von Verwaltungskosten oder die Erschließung neuer Märkte.

Grundsätzlich haben die Unternehmensleitungen aus kultureller Sicht drei Möglichkeiten eine Unternehmensfusion umzusetzen. Zum einen kann ein Unternehmen in das weitgehend größere bzw. dominierendere Unternehmen aufgehen, zum anderen kann das Unternehmen eine neue gemeinsame, eigenständige Identität und Struktur aufbauen. Die dritte Variante besteht darin, beide Unternehmen nach der Fusion unter ihrer ursprünglichen Kultur weiterbestehen zu lassen, die hier aber eine untergeordnete Rolle spielen soll.

Es gibt drei Möglichkeiten, Unternehmensfusionen aus kultureller Sicht umzusetzen.

Damit die wertschöpfenden Effekte des Fusionsprozesses gewährleistet werden können, muss der Veränderungsprozess von einem strukturierten und professionellen Veränderungsmanagement begleitet werden.

Den Veränderungsprozess strukturiert begleiten.

Im folgendem Beitrag wird beschrieben, wie durch den gezielten Einsatz von Change Management der Weg zu einer erfolgreichen Umsetzung der Fusion unterstützt werden kann.

Dabei werden die aus unserer Sicht zugrunde gelegten Prinzipien und das hierfür erforderliche grundsätzliche Vorgehen bei einem Aufgehen einer Kultur in die andere bzw. beim Einführen einer neuen gemeinsamen Kultur erläutert.

2. BESONDERHEITEN UND PRINZIPIEN

Fusionen haben neben prozessualen Auswirkungen auf Organisation und/oder Technologien, im besonderen Maße Auswirkungen auf die Menschen, die direkt oder indirekt betroffen sind.

Verunsicherungen von Anfang an begegnen, um Auswirkungen auf die Produktivität und Motivation der Mitarbeiter zu vermeiden.

Die zu definierenden Anforderungen an die Menschen in der neuen Organisation können zu Verunsicherung und gegebenenfalls zu Irritationen mit negativen Auswirkungen auf Produktivität, Motivation und schlimmstenfalls zu ungewollter Fluktuation führen.

Diesen nicht beabsichtigten Entwicklungen versucht man durch umfangreiche Kommunikation und Beteiligung der Betroffenen ent-

Nutzen für die Mitarbeiter herausarbeiten und kommunizieren.



gegenzuwirken. Der Nutzen einer konkreten Veränderung ist als Vorteil für die einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte herauszuarbeiten, um so die Akzeptanz des Vorhabens zu erhöhen. Das Schaffen einer neuen Orientierung, die Definition neuer Rollen sowie die Integration und Motivation der beteiligten Personen zielen darauf ab, die Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben zu erhöhen. Des Weiteren ist es eine zentrale Aufgabe des Change Managements, die Bereitschaft für Neues zu fördern. Daraus lässt sich ableiten: Das Management von Veränderungsprozessen muss inhärenter Bestandteil des Fusionsprozesses sein.

Damit der Fusionsprozess erfolgreich umgesetzt werden kann, muss er von einem strukturierten und professionellen Veränderungsmanagement begleitet werden. Dabei sind folgende acht Prinzipien zu beachten:

1. Gemeinsame Unternehmenskultur und Führungsphilosophie konzipieren und nachhaltig realisieren
2. Verankerung neuer Werte, Glaubenssätze und Spielregeln
3. Intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern beider Unternehmen
4. Schaffung von Akzeptanz bei den Mitarbeitern durch Beteiligung am Veränderungsprozess
5. Schaffung von Interesse und Engagement bei den Mitarbeitern durch geeignete Kommunikations- und Mobilisierungsmaßnahmen
6. Kontinuierliche Einbindung des Top Managements aus beiden Unternehmen
7. Berücksichtigung der internen und externen Stakeholder wie z.B. Betriebsrat, verschiedene Aufsichtsgremien, Führungskräfte, Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen und Arbeitnehmervertreter aus beiden Unternehmen
8. Klare Abgrenzung der im Projekt vertretenen Rollen (Beispiel: Change Manager und Projektmanager nie in Personalunion besetzen)



3. VORGEHENSMODELL – DER WEG ZUR LÖSUNG

Grundsätzlich besteht unser Vorgehensmodell für Change Management aus den nachfolgend schematisch dargestellten Phasen. Die jeweilige konkrete Ausgestaltung der einzelnen Phasen ist projekt- und situationsabhängig.

Ein erprobtes Vorgehensmodell.

Abbildung: Das Change Management-Vorgehensmodell von Braincourt

3.1 Initialisierung

In der Initialisierungsphase werden die Verantwortlichkeiten und Rollen festgelegt sowie das Teilprojekt Change Management in das Gesamtprojekt implementiert. Neben der Identifizierung des Veränderungsbedarfes erfolgt in dieser Phase auch die Bestimmung des Change Reifegrades der fusionierenden Unternehmen. Hierbei wird der Status der veränderungsrelevanten Erfolgsdimensionen bestimmt bzw. diagnostiziert. Eruiert wird unter anderem der Grad der Sensibilität der betroffenen Führungskräfte und/oder des Projektmanagements in Bezug auf erforderliche Kompetenzen (Veränderungsbereitschaft, Fehlerkultur, Umgang mit Konflikten, Fähigkeit zur Kooperation, Kommunikationsverhalten, Innovationsfähigkeit, etc.). Des Weiteren werden ineffiziente Abläufe identifiziert, notwendige Methoden zur Leistungsbewertung und -verbesserung des Veränderungsprozesses definiert und Risiken des Vorhabens herausgefiltert und bewertet.

Grundlagen für den Erfolg schaffen: Verantwortlichkeiten festlegen und Veränderungsbedarf analysieren.

3.2 Planung

In der Planungsphase geht es darum, basierend auf den Ergebnissen des in der Initialisierungsphase eruierten Change Reifegrades, die Kulturziele, die gewünschten Verhaltensweisen sowie die formellen Spielregeln des neuen Unternehmens zu definieren. Ziel dabei ist es, die neue Unternehmenskultur systematisch zu definieren und deren Implementierung zu planen. Des Weiteren geht es darum die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter und Führungskräfte sicherzustellen.

Systematische Definition und Umsetzungsplanung.

Nach Analyse der Ist-Kultur beider Unternehmen und Festlegung der Soll-Kultur können die, zur Beseitigung der vorhandenen Diskrepan-



zen, erforderlichen Maßnahmen auf dem Weg zur Soll-Kultur ausgestaltet und beschrieben werden.

Zusätzlich zum zu entwickelnden Maßnahmenplan erfolgt in dieser Phase die Erarbeitung des Kommunikationskonzeptes.

Tätigkeiten können hierbei sein: Festlegung der Kulturziele, Festlegung der Kommunikationsziele und -inhalte sowie der Nutzenargumentation, Durchführung der Skill-Analyse, Schulungs- und Budgetplanung, Medienauswahl und die zeitliche Planung der Maßnahmen.

3.3 Ausführung

In der Ausführungsphase werden die verabschiedeten Maßnahmen durchgeführt. In dieser Phase ist ein permanenter Dialog mit den Mitarbeitern und Führungskräften erfolgskritisch.

Permanenter Dialog zur Sicherstellung der Akzeptanz.

Eine überzeugende Kommunikation und der Dialog untereinander ist notwendig um Konsens und Identifikation der Mitarbeiter für die neue Orientierung zu erreichen. Dies führt zu einem gegenseitigen Verständnis, zur Akzeptanz und letztendlich zur Identifikation mit der neuen Situation.

3.4 Controlling

Während der Ausführungsphase findet ein fortlaufendes Controlling aus terminlicher und inhaltlicher Sicht sowie gegebenenfalls eine Anpassung der Maßnahmen statt. Aufgaben sind beispielsweise die Auswertung von Feedbackbögen und Stimmungsbilddiagnosen oder das Budgetcontrolling.

Ein fortlaufendes Controlling sichert die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen.

Bei festgestelltem Anpassungsbedarf werden die Maßnahmen konzeptionell überarbeitet bzw. neue Maßnahmen entwickelt und die Planung entsprechend angepasst.

Die strukturierte Vorgehensweise unseres Vorgehensmodells hat sich in vielen Projekten bewährt. Die inhaltliche Ausgestaltung unterscheidet sich jedoch je nach Projektvorhaben und -ziel.



4. FAZIT

Die methodische Absicherung der Projektziele sowie die langfristige Wirkung der Projektergebnisse im Nachgang des Projektes – durch die konsequente Begleitung der Veränderung und Orientierung an den erprobten Prinzipien – sind die Vorteile und Markenzeichen des beschriebenen Ansatzes. So können Produktivitätseinbußen minimiert und die Fluktuation der Leistungsträger reduziert werden. Die konsequente Begleitung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozessen durch eine nachvollziehbare Darstellung individueller Chancen, fördert die aktive Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter und stellt die Akzeptanz der Veränderung sicher.

Der Change Management Ansatz sichert somit ganzheitlich die Umsetzung der Veränderung und der damit verbundenen wertschöpfenden Effekte ab.

Minimierung der Produktivitätseinbußen und Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation.

Ihre Ansprechpartner:

Victoria Herrera Diñeiro

Manager

Braincourt GmbH
Meisenweg 37
70771 Leinfelden-Echterdingen

Victoria.Herrera@braincourt.com

Telefon: + 49 175 439 7140

Andreas Ungeheuer

Senior Project Manager

Braincourt GmbH
Meisenweg 37
70771 Leinfelden-Echterdingen

Andreas.Ungeheuer@braincourt.com

Telefon: + 49 151 538 344 53