



## Fusionsprozesse erfolgreich organisieren

### **Partners in Leadership - Netzwerktreffen in der Hauptstadtrepräsentanz der Deutschen Bank, 5. Oktober 2010**

Einen Fusionsprozess erfolgreich zu organisieren stellt eine besondere Bewährungsprobe für Führungskräfte in privaten wie in öffentlichen Institutionen dar. Aus Anlass der Berliner Schulstrukturreform, die zur Weiterentwicklung der bisherigen Haupt-, Real- und Gesamtschulen zu integrierten Sekundarschulen führt, tauschten sich 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Programms *Partners in Leadership* über die Anforderungen aus, die eine so einschneidende Umwälzung des Schulsystems für die Leitungsebene bedeutet. Auch bei diesem Thema ging es den Partnern aus Schule und Wirtschaft darum, voneinander zu lernen und Erfahrungen aus dem jeweils anderen Bereich für die eigene Organisation nutzbar zu machen.



### **Zwei Organisationen zu einer Einheit verschmelzen**

Viele der derzeit 33 aktiven Partnerschaften zwischen Schulleitungen und Führungskräften aus der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg beschäftigen sich momentan mit der Verschmelzung von zwei bestehenden Organisationen zu einer neuen Einheit. Silke Ramelow, die Vorsitzende des BildungsCent e.V. rief in ihrer Begrüßung dazu auf, das Thema Fusion größer zu denken. „Es geht immer darum, mit anderen zusammenzuarbeiten, kooperativ zu sein und Dinge von außen aufzunehmen“.

### **Die Strukturen von Anfang an richtig aufsetzen**



„Eine Fusion ist alles andere als trivial“, stellte Ralph Esch als Vertreter der gastgebenden Deutschen Bank in seiner Einleitungsrede fest. „Die Gebiete, in denen bei einem Zusammenschluss eine Verzahnung erreicht werden muss, sind vielfältig, um nicht zu sagen, zahllos“ fuhr er fort. „Die Kunst ist hierbei, die einzelnen Aufgaben zu identifizieren und auch scheinbare Kleinigkeiten nicht zu vergessen. Andernfalls tritt bei einer Fusion sehr schnell auch Konfusion ein. Wenn man nicht von Anfang an die Strukturen richtig aufsetzt und Dinge bespricht, ist das Ergebnis in der Regel hinterher schlecht zu kitten.“ Wenn bei einer Unternehmensfusion oder einer Schulfusion neben den ‚hard facts‘ die weichen Faktoren nicht ausreichend berücksichtigt werden, wird aus einer möglicherweise gut gemeinten Aktion „eine Art Zwangsehe, bei der die ‚benefits‘ nur langsam und mühsam erzielt werden können“, gab der Bereichsleiter im Kreditwesen zu bedenken.

### **Die emotionale Bindung an die Firma erhalten**

Ähnlich äußerte sich Dr. Volkert Sjut in seinem Impulsreferat über vier erlebte Fusionen in der Agrar- und Pflanzenschutzindustrie, die von ihm als Forschungsleiter, Personalleiter und Geschäftsführer mitgestaltet wurden. „Wenn man eine Fusion ohne ein gutes Projektmanagement macht, ist man von vornherein auf der Verliererstraße“, gab der ehemalige Geschäftsführer der Bayer CropScience GmbH zu bedenken. Mit Hinblick auf Unternehmensfusionen, die weniger erfolgreich waren als geplant,



warnte er davor, den Fokus einseitig auf Kontrolle, Standardisierung und Effizienzsteigerung zu verengen. „Unterschiedliche Unternehmenskulturen und Führungsstile werden oft dramatisch unterschätzt. Ängste und Widerstände der Mitarbeiter werden unzureichend beachtet“. Dadurch kommt es zu Unsicherheiten und zu einer Diffusion von Verantwortung. Führungskräften, die einen Fusionsprozess zu steuern haben empfahl er interkulturelles Training, die Einrichtung eines Integrationsbüros und vor allem frühe, konsistente, transparente und regelmäßige Kommunikation. Er rief dazu auf, die „DNA“ der zu integrierenden Einheiten genau zu betrachten. Zunächst sollte man sich mit den ungeschriebenen Gesetzen, Werten und Traditionen der unterschiedlichen Organisationen vertraut machen. Wenn es gelingt, die emotionale Bindung an die Firma zu erhalten und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, wird die Fusion zu einer Chance für den Neubeginn.

### **Die Führungsfrage muss geklärt sein**

In der anschließenden Fishbowldiskussion wurden zunächst die Unterschiede zwischen Zusammenschlüssen von Unternehmen und Schulen herausgearbeitet. Ein Teilnehmer aus der Wirtschaft wies darauf hin, dass verbeamtete Lehrer nicht im gleichen Maße von Rationalisierungen im Personalbereich betroffen sind wie Mitarbeiter in fusionierenden Unternehmen. Dort ist die Regel, dass nach einem Zusammenschluss fünf plus fünf nicht zehn ist, sondern sechs oder sieben. Die Probleme, mit denen die Schulen zu kämpfen haben, liegen hauptsächlich im organisatorischen Bereich. „Dort wurden viele Dinge komplett unkoordiniert sich selbst überlassen“, schilderte der Geschäftsführer eines Kreditinstituts seine Eindrücke als Begleiter und Unterstützer einer Schulfusion. In vielen Fällen wurde viel zu lange offen gelassen, wer den Fusionsprozess lenken und an welchem Standort das Zusammenwachsen stattfinden sollte. „Solange die Führungsfrage nicht geklärt ist, ist auch nicht klar: wen kann ich in diesem Prozess mitnehmen?“ beschrieb eine Schulleiterin, die erst zwei Jahre nach Beginn des Fusionsprozesses erfahren hat, dass sie die Leitung der Vereinigungsschule übernehmen wird, ihre größten Schwierigkeiten. Auch die Schulleiter, die einen Fusionsprozess bereits erfolgreich abgeschlossen haben, stimmten in diesem Punkt zu: „Es muss einen Entscheidungsträger geben und den sollte man unterstützen, indem man ihm einen professionellen Prozessentwickler an die Seite stellt.“



### **Eine Vision entwickeln**

Führungskräfte aus Schulen und Unternehmen warnten davor, zwischen Gewinnern und Verlierern zu unterscheiden. „Man sollte darauf achten, die anderen Kulturen nicht auszuradieren und stattdessen überlegen, welche Elemente man übernehmen kann“ gab der Vertreter eines Unternehmens zu bedenken, das bei Fusionen bisher immer der aufnehmende Part war. Aus bisherigen Wettbewerbern etwas besseres Neues zu machen sollte das Ziel eines Vereinigungsprozesses sein. „Unsere Schulfusion hat nur deshalb geklappt, weil ein klarer inhaltlicher Reformwunsch bei allen Beteiligten vorhanden war“, berichtete ein Schulleiter aus Brandenburg. Ein Berliner Grundschulleiter fasste seine Vorgehensweise folgendermaßen zusammen: „Eine Vision entwickeln, diese Vision ansteuern, die Kollegen mit in's Boot holen, viel miteinander reden und gute Strukturen aufbauen, damit jeder weiß, wo es hingeht.“

