

**Symposium-Beitrag  
zum Change Symposium 2011  
am 21.09.2011**

von

**Herrn Egon Streicher,  
Geschäftsführer der  
OWB Wohnheime-Einrichtungen-Ambulante Dienste gem. GmbH  
Jahnstraße 98, 88214 Ravensburg**

# **Kulturelle Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen Chancen und Barrieren**



Gründe und Motive für Unternehmenszusammenschlüsse sind vielfältig, in der Regel steht eine Steigerung des Gesamtwertes der beteiligten Sozialunternehmen im Mittelpunkt. Kostenreduzierung durch die Kombination von Wertschöpfungsketten wie zum Beispiel: Verwaltungsdienstleistungen, Dezentralisierung von Einrichtungen in der Behindertenhilfe, Ambulantisierung von Dienstleistungen, Qualitätsmanagementsysteme, Fuhrpark usw.).

Meist sind diese Zielsetzungen gepaart mit strategischen Zielsetzungen wie z.B. Markterweiterungen (WfbM bisher nur für den Personenkreis der Geistigbehinderten, fusioniert hin zu Körper- und psychisch behinderten Personenkreisen). Ausweitung der Marktmacht. Weitere Überlegungen können auch eine horizontale Diversifikation sein, Behindertenhilfeträger erweitert sein Portfolio hin zur Jugendhilfe und oder Altenhilfe und will so eine Steigerung des Gesamtunternehmenswertes erreichen.

Persönliche Motive werden zumeist nicht kommuniziert wie das Streben der Eigentümer oder Manager nach Expansion, Prestige, Einfluss und Selbstbestätigung

Wenn der Masterplan und somit die wichtigen rechtlichen, formalen und betriebswirtschaftlichen Weichen gestellt und alle formalen Facetten beleuchtet sind, gehen in der Regel alle davon aus, dass die Fusion „Generalstabsmäßig“ läuft wie am Schnürchen. Alle Beteiligten arbeiten „scheinbar“ auf allen Ebenen mit.

Um ein Machtvakuum, Machtkämpfe oder Abstoßungsreaktionen erst gar nicht aufkommen zu lassen, werden Mitarbeiter zur Zusammenarbeit und zur Offenheit motiviert („verpflichtet“).

In aller Regel wird wenig Zeit dafür verschwendet, die Zusammenführung der Kultur als ein zentrales Element mit im gesamten Merger-Prozess zu betrachten. Eine hochexplosive Mischung entsteht, wenn bewusste und unbewusste Selbstüberschätzung des Managements noch mit einher geht.

In der Literatur, oder auch in der Tagespresse wird immer wieder von missglückten Unternehmenszusammenschlüssen berichtet. Die Quote des Scheiterns liegt dabei, je nach Quelle zwischen 50 % bis über 70%.

Als Ursache für das Scheitern taucht immer wieder ein nicht näher bezeichnetes Phänomen auf:

## **Die Unternehmenskultur**

Wenn diese These stimmt, wird bei Unternehmenszusammenschlüssen dies offensichtlich zu wenig bis gar nicht gesehen.

Im sozialen Bereich gibt es bisher kaum Fusionen. Fehlt damit die Erfahrung, oder können Erkenntnisse aus der Privatwirtschaft herangezogen werden? Gleichzeitig stellt sich die

Frage, werden Unternehmenszusammenschlüsse im sozialen Bereich überhaupt in den nächsten Jahren eine Rolle spielen? Und damit konkret: Besteht überhaupt Handlungsbedarf für Träger in der Behindertenhilfe?

Wenn man die derzeitige Entwicklung der Behindertenhilfe heranzieht, kann man sehr leicht den Eindruck gewinnen, dass in den nächsten Jahren ein starker Konzentrationsprozess stattfinden wird. Gründe sind sicher zum einen in der Dezentralisierung und zum anderen im zunehmend enger werdenden Kostenkorsett zu suchen.

Jedoch auch die Leistungsträgerseite trägt gehörig zu diesem Prozess dazu bei. Teilweise über planwirtschaftliche Behindertenhilfeplanungen, und oder über inszenierte Märkte (Nachfrage regelt Angebot und daraus entwickelt sich der Preis versus Bedarf und Preis wird von Leistungsträgerseite vorgegeben).

Ich denke - nicht nur aus Gesprächen auf Landes- und Bundesebene -, dass in den nächsten Jahren ein deutlich stärkerer Druck als heute schon spürbar, dazu führen wird, dass Leistungserbringer nicht nur in strategische Partnerschaften einmünden, sondern vielmehr aktiv Unternehmenszusammenschlüsse anstreben zumindest in Teilbereichen wie z. B. im Bildungsbereich, WfbM's, Wohnformen.

Damit stehen soziale Organisationen in den nächsten Jahren vermehrt vor der Entscheidung Unternehmenszusammenschlüsse zu managen. Im Masterplan müssen vor allen Dingen die gelingenden Faktoren eines Unternehmenszusammenschlusses thematisiert sein, um so den Erfolg wahrscheinlicher zu machen.

Als besonderen Faktor der meines Erachtens genauer Betrachtung bedarf, möchte ich die Bedeutung der Unternehmenskultur herausgreifen.

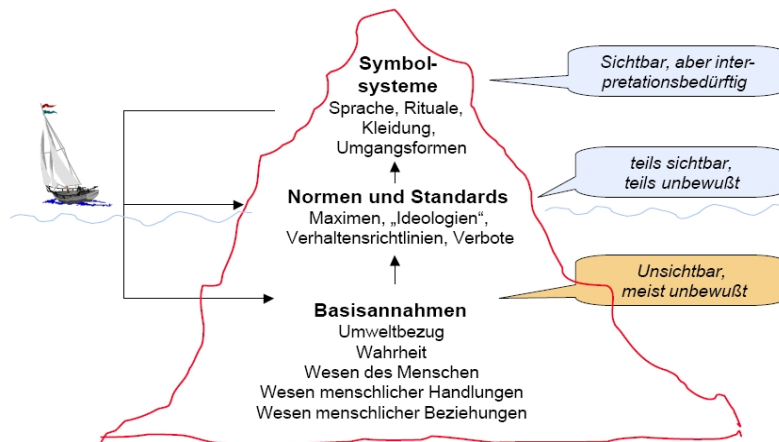
Akzeptiert man die grundlegende und damit wichtige Bedeutung der Kultur für das spezifische Handeln und Kommunizieren in der Organisation, erscheint es gerechtfertigt, aus der Kultur einen potentiellen Problemfaktor, oder besser gesagt einen maßgeblich gelingenden Faktor für die Zusammenschließung zweier unterschiedlicher Organisationen abzuleiten.

Das heißt, dass kulturelle Integrationskonflikte eben dadurch entstehen, dass ihnen zu wenig Bedeutung beigemessen wird.

Mir scheint ein Punkt wesentlich zu sein in der Bearbeitung des Themas:

So banal es klingen mag aber das altbekannte Eisbergmodell schlägt bei Unternehmenszusammenschlüssen kräftig zu.

Wenn man dies etwas süffisant betrachtet wären insbesondere soziale Einrichtungen in der besonderen Lage, den Merger-Prozess vorbildlich und nachhaltig durchzuführen, da das Eisbergmodell einen Teil unserer täglichen Arbeit darstellt.



Warum ist dies aber ein Trugschluss?

Wissen um ein Modell alleine reicht nicht aus, sondern ich muss den Unternehmenszusammenschluss glaubwürdig und bewusst „managen“. Die Interessenlagen der beiden Partner müssen ausgeglichen sein. D.h. beide Partner müssen überzeugt sein, dass eine Win-Win-Position langfristig entsteht. Es muss also einen Vorteil von den Partnern gesehen werden. Meine persönlichen Erfahrung aus zwei Unternehmenszusammenschlüssen als Geschäftsführer kann ich dies nur bestätigen. Insbesondere dahingehend, dass der Aufwand bzw. das Porzellan das zerschlagen wird, einen enormen Kraftakt, Nerven und nachher viel „Good will“ für alle Beteiligten bedeutet, um doch noch einen erfolgreichen Zusammenschluss zustande zu bringen.

Die Bedeutung, quasi der Halteapparat der verinnerlichteten Normen und Werte für das soziale Handeln in Organisationen kommt vor allem dann zum Vorschein, wenn sich die Organisation in einer Umbruchphase befindet.

Selbstverständliche Bezugsrahmen und Orientierungsmuster verlieren dann an Geltung und müssen neu gestaltet werden, ansonsten entsteht Orientierungslosigkeit bzw. Verunsicherung. Die Akteure gestalten dann so wie „Sie“ es für richtig halten. Dies muss nicht falsch sein, nimmt aber der Organisation die Möglichkeit die Prozesse so zu gestalten, wie das Management es für richtig hält.

Ich möchte dies beispielhaft an folgender Skizze darstellen:

	Unternehmen X	Unternehmen Y	Unternehmen XY
<b>Prozesse</b>	Management by Objectives	detaillierte Vorgaben	<b>Neu zu definieren</b>
<b>Kommunikation</b>	offen	schwierig bei hierarchischen Unterschieden	<b>Neu zu entwickeln</b>

Das Zusammenführen von Unternehmenskulturen bringt zwangsläufig eine neue und damit veränderte Kultur in das entstehende Unternehmen.

Als Mitarbeiter auf allen Ebenen muss ich mich neu orientieren, das heißt gegebenenfalls Chancen und Risiken für mich ganz persönlich. Auf jeden Fall heißt es „Veränderung“ und „Veränderung“ heißt „Angst“.

### **Was sind die meist genannten Ursachen für das Scheitern bei Unternehmenszusammenschlüssen?**

- Vernachlässigung der menschlichen Faktoren und Dominanz der Sachthemen
- Unzureichende Einbindung der Mitarbeiter,
- Unzureichende Kommunikation
- Schlechte Planung des Integrationsprozesses
- Missverständnisse aufgrund kultureller Unterschiede
- Oft zu schnell durchgeführte Veränderungsmaßnahmen: „Strategie des Bombenwurfs“ (Kirsch 1990)
- Merger-Syndrom: Veränderungen lösen bei den Beteiligten Stress und Unsicherheit aus (akkulturativer Stress)

Ich möchte kurz näher auf die Strategie des Bombenwurfs eingehen, da mir dies als die gängigste Methode auch im Sozialbereich scheint, mit der Unternehmenszusammenschlüsse angegangen werden.

#### **Strategie des Bombenwurfs**

„Zunächst wird in relativ kleinem Zirkel unter weitgehender Geheimhaltung und Ausschluss einer Vielzahl von Betroffenen ein Grobkonzept für die neue Organisationsform entworfen, das in der Regel über eine Festlegung der zukünftigen Geschäftsbereiche und die Personen der ersten und zweiten Führungsebene nicht hinausgeht. Dieses Grobkonzept wird – obwohl es noch nicht in allen Einzelheiten detailliert ausgearbeitet ist – schlagartig und relativ unwiderruflich in Kraft gesetzt, d. h. wie eine „Bombe“ in die laufende Organisation geworfen. Man verlässt sich weitgehend darauf, dass die vorhandenen Organisationsmitglieder in der Lage sind, die durch das in Kraft gesetzte Grobkonzept belassenen „organisatorischen Lücken“ improvisatorisch auszufüllen“

(Kirsch 1990 S. 151 -152)

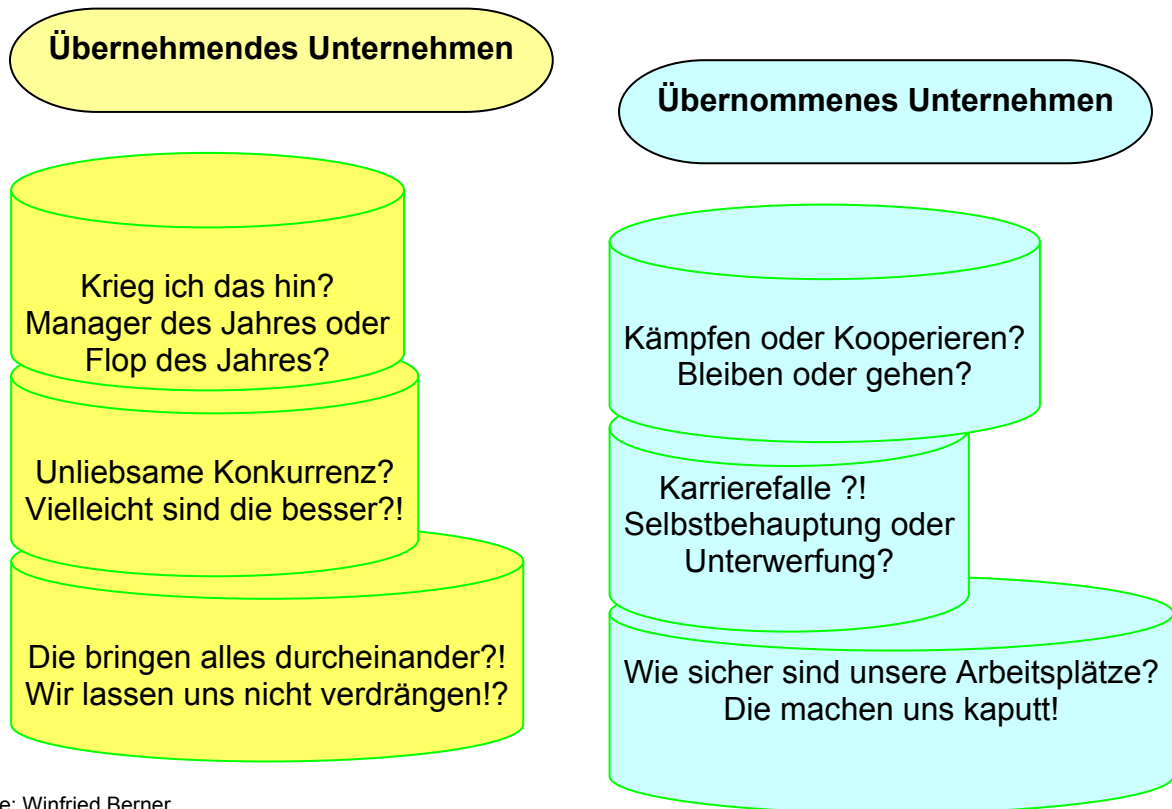
Um eben nicht die Strategie des Bombenwurfs zu fahren muss ich mir genau überlegen, wer muss in den Prozess miteinbezogen werden, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Intension und welche strategischen Partner (Kommunikatoren) brauche ich auf allen Ebenen.

Der Unternehmenszusammenschluss stellt eine nicht zu unterschätzende massive Beeinträchtigung des operativen Geschäfts, also genau dessen dar, wovon die beteiligten Unternehmen leben. Das Management steht gewaltig unter Druck. Da heißt es, die Störungen durch ein geschicktes Integrationsmanagement so kurz wie möglich zu halten und dadurch Schaden zu begrenzen. Erfolg muss sich einstellen, damit Akzeptanz und die versprochenen Synergieeffekte sichtbar werden.

Aus Zeitnot werden kulturelle Unterschiede übersehen, oder geht einfach darüber hinweg aus Unwissenheit, oder weil schon lange keine Bodenhaftung zur Basis mehr besteht.

Schwieriger wird aus meiner Sicht, wenn die neu gestalteten Unternehmensanteile unter den Partnern nicht ausgewogen sind und oder Existenzängste der Mitarbeiter im Vordergrund stehen, weil sie entweder nicht übernommen werden oder es nicht, oder nicht eindeutig kommuniziert wurde.

Aus Sicht der Mitarbeiter sind zuerst einmal persönliche Motive (z.B. Sicherheit, an welcher Stelle im neuen Unternehmen finde ich meinen Platz) von zentraler Bedeutung.



Quelle: Winfried Berner

Das wirksamste Mittel wäre eine „herausfordernde neue Aufgabe“, die alle Beteiligten gänzlich fordert und die nur durch gute Kooperation zu bewältigen ist.

Damit stellt sich die Frage was wäre eine herausfordernde Aufgabe in dem neuen Unternehmen?

Ich meine, dass bei einer zukunftsweisenden Vision des Sozialunternehmens sehr viele inhaltliche Ziele abgeleitet werden können, um so die Mitarbeiter motivierend, gestalterisch mit einzubinden.

Mission und Vision = Basis für gemeinsame Zielorientierung

Im Zusammenhang mit der Gestaltung der kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen taucht eine Reihe von Fragen auf, die den Bereich der Herrschaftsbeziehungen und der Macht berühren:

- Mit welchen Instrumenten lassen sich Bedeutungssysteme beeinflussen?
- Wer verfügt darüber? Wer steuert die unternehmensinterne Kommunikation?
- Mit welchen Mitteln oder Ressourcen lässt sich nicht kulturkonformes Verhalten sanktionieren?

Aus dem Gefühl, fremd beherrscht zu sein, können bei Mitgliedern der übernommenen Organisation zusätzliche Widerstände und Frustration entstehen.

## **Praxisbeispiele: Joint Venture „Zusammenführung zweier WfbM's zu einem Gesamtunternehmen**

### *KBZO*

#### ■ Organisationaler Hintergrund

Großer Schulträger, starke Verortung bzw. Vernetzung in der Region, Überregionaler Träger, Schwerpunkt liegt auf Schule / Bildung, kleine WfbM mit 140 Personen

### *OWB*

#### ■ Organisationaler Hintergrund

Mittelgroßer WfbM-Träger mit differenzierten Wohnformen

Schwerpunkt liegt auf Arbeit und Bildung

#### ■ Motiv für die Zusammenführung des Geschäftsfeldes WfbM beider Unternehmen:

- Beide Träger wollen Neubau am gleichen Standort
- Diktiert von außen (KVJS, Landkreis)
- Marktsicherung durch Angebotserweiterung
- Innovative und zukunftsfähige Arbeitsplätze aufbauen, in einem funktionalen Neubau, der Beispielcharakter haben soll.

#### Problemstellung:

- Einbringung unterschiedlicher Anteile in die neue Gesellschaft (Anzahl behinderte Menschen, Maschinenpark, Personal, Know-how usw.). Es erfolgte keine Bewertung was die Gesellschafter einbringen, sondern es wird vereinbart, dass die Gesellschaftsanteile zu gleichen Teilen gezeichnet werden.
- Schwach ausgeprägte pre merger Planungsphase; die nebenamtlichen Geschäftsführer waren nicht auf Konflikte durch den Akkulturationsprozess vorbereitet.
- Machtkämpfe im Management bzw. bei den Gesellschaftern, weil viel Energie verwendet wurden, die Gesellschaftsanteile im Nachhinein zu verändern.

Daraus ergaben sich bei den Angestellten folgende Unklarheiten bzw. deutlicher Handlungsbedarf in folgenden Feldern:

- ✓ Identität
- ✓ Ansehen
- ✓ Führung
- ✓ Zugehörigkeit
- ✓ Information
- ✓ Auftreten

**Identität:** „Wer sind wir?“ Welche Kultur leben wir?

„Warum mussten wir unseren Namen ändern und die anderen nur teilweise?“  
„Es ist schwer loyal zu sein, wenn ich nicht weiß, wofür.“

**Ansehen:** „Wofür stehen wir?“

Was für eine WfbM sind wir? Steht der Mensch im Mittelpunkt oder die Produktivität der WfbM?

**Führung:** „Wer hat das Sagen?“

„Ich habe keine Ahnung? Wer führt das Unternehmen? Die ersten Eindrücke waren nicht so gut.“ Die zwei Geschäftsführer sind im Hauptberuf in den jeweiligen Muttergesellschaften tätig, haben wenig Zeit für die neu gegründete Tochter.

**Zugehörigkeit:** „Sie“ sind jetzt „Wir“

Sind wir jetzt KBZO, oder OWB, oder IWO ??? Was lassen die beiden Gesellschafter zu? Die neu-fusionierte Organisation hatte am Anfang eine unklare Kultur, die von vielen als Kulturschock erlebt wurde.

**Information:** „Was geschieht gerade?“ Warum? Welche Informationsstrukturen haben wir? Was darf gesagt werden und was nicht? Welche Informationen bekomme ich vom Management? Wie wollen wir es in der neuen Firma handhaben? Wie wird der Betriebsrat eingebunden?

**Auftreten:** Zitat eines Mitarbeiters „Da mir noch das Zugehörigkeitsgefühl fehlt, ich nicht weiß was ich darf, bzw. muss, noch keine richtige Identität mit der neuen Firma habe, fehlt es mir schwer, positiv für die Firma aufzutreten“

## **Praxisbeispiel: Übernahme einer Kurzzeiteinrichtung der Behindertenhilfe (Saatkornhof) in das Gesamtportfolio der OWB**

### *Saatkornhof*

#### ■ Organisationaler Hintergrund

Kleiner Verein, der über 15 Jahre von Privatpersonen unter viel Engagement und persönlichem Geld entwickelt wurde.

#### ■ Ziel des Vereins

Individuelle Freizeit- und Urlaubsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung zu bieten. Entlastung für Familien. Enorm hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der Einrichtung. Waren seit Jahren bereit mit schlechterer Entlohnung als üblich bis an ihre Grenzen zu gehen.

Auszeichnung durch den Kinderschutzbund.

Immobilienbesitzer ist nicht der Verein, dadurch Zukunftsängste.

Sehen Notwendigkeit einer strategischen Allianz, möchten aber selbständig bleiben unter eigenem Namen.

Sind mit verschiedenen sozialen Organisationen in Verhandlungsgesprächen.

### *OWB*

#### ■ Organisationaler Hintergrund

Mittelgroßer WfbM-Träger und differenzierten Wohnformen.

Schwerpunkt liegt auf Arbeit und Bildung.

- Motiv für die Übernahme durch die OWB  
Eindringen in ein neues Geschäftsfeld (Ferienpension für Menschen mit Behinderung im Rahmen der Kurzzeitunterbringung.  
Zugangssteuerung in andere Leistungssysteme über Saatkornhof.  
KVJS und Landkreis wollen Einrichtung unbedingt erhalten, aber in neuer Trägerschaft.  
KVJS sagt Modernisierungsfinanzierung zu.

Problemstellung:

- Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Saatkornhof, die Angst vor Einschränkungen bzw. vor Veränderung - haben im Sinne: Es kann mit einem Sozialkonzern alles nur schlechter werden.
- Die Erwartung der Saatkornhof-Mitarbeiter ist, dass OWB Immobilie übernimmt, saniert und dann dem Verein zur Verfügung stellt (OWB Bauträger / Saatkornhof Betriebsträger)
- Saatkornhof sieht sich als exklusive kleine Einrichtung, die nur exklusiv bleiben kann, wenn sie klein bleiben.

#### **Gemeinsam ausgehandelter Fusionsweg:**

- OWB wird Bauträger, modernisiert den Bauernhof und baut Pferdestallung auf. KVJS unterstützt Vorhaben finanziell.
- Saatkornhof übernimmt Immobilie als Betriebsträger unter dem Namen „Saatkornhof“. Verein wird weitergeführt.
- Nach 4 Jahren Betriebsträgerschaft erneute Überprüfung, dass der Saatkornhof in die GmbH der OWB einmündet. Auflösung des Vereins. Einrichtung wird unter dem Namen „Saatkornhof“ weitergeführt.

#### **Lösungs- und Strategieansätze**

Für gelingende oder zumindest gut gemachte Unternehmenszusammenschlüsse denke ich, gibt es Grundregeln, Erfahrungswerte, Checklisten usw. Man muss sich die Zeit nehmen, sie auf Anwendbarkeit zu prüfen und vor allem man muss sie glaubwürdig umsetzen. Ich möchte einen Blick in die **Rezeptur** werfen:



## **1. Zeitmanagement festlegen mit Meilensteinen**

Dafür sorgen, dass keine Zeitnot entsteht.

Wir geben uns genügend Zeit, um den Unternehmenszusammenschluss zu gestalten.

Zeitdauer ist abhängig von der Größe der Einrichtung.

## **2. Kommunikationszirkel für den Integrationsprozess einrichten.**

Zusammenarbeit in Kleingruppen

Teilnehmer bringen ihre Ideen, Vorschläge, Kritik und Ängste ein.

Entwickeln kreative Problemlösungen für organisatorische Fragen.

Gründung von Qualitätszirkeln

Herbeiführung von Konsens durch Überzeugungsleistungen.

Im Rahmen von solchen Kommunikationszirkeln sollten in kleinen Gruppen kulturelle Differenzen zwischen den Unternehmungen angesprochen und in Konflikten vermittelt werden.

Ein wichtiges Element ist hierbei, ein Bewusstsein für die Bedeutung von unternehmensspezifischen Werten und Einstellungen für das soziale Miteinander zu wecken.

Dies kann dazu beitragen dass Missverständnisse und Unsicherheiten klar gemacht werden können und damit Akzeptanz finden. D.h. Kommunikative Begleitung der Veränderungsprozesse. Kommunikationsprozesse sind für die Herausbildung einer neuen Unternehmenskultur entscheidend.

Dies ist der erste Schritt um gemeinsame Lösungsansätze zu entwickeln.

Wir haben dies bei unseren beiden Unternehmenszusammenschlüssen so gelöst, dass wir in den einzelnen Kommunikationszirkeln gleich viele Mitarbeiter aus beiden Unternehmen, auch aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Hierarchien, beteiligt waren.

Das wichtige Signal bzw. die symbolische Bedeutung ist darin zu sehen, dass Interesse an den Bedenken und Vorschlägen der Mitarbeiter nicht nur signalisiert werden, dass Sie eingeladen werden den Prozess aktiv mitzugehen.

Ziele sind damit die Partizipation an betrieblichen Entscheidungsprozessen, die Steigerung von Zufriedenheit und Motivation und damit einhergehend die positive Beeinflussung des Betriebsklimas.

Durch geeignete interne Kommunikationsmedien wie z. B. Intranet, Firmenzeitung usw. wird die Transparenz gesteigert.

Dabei sollten aus unserer Sicht folgende Inhalte kommuniziert werden:

- ✓ Gründe für die Fusion und Ziele des neuen Unternehmens
- ✓ Charakteristika des Partnerunternehmens
- ✓ Vermittlung einer neuen Unternehmensstrategie, -vision
- ✓ Geplante, aus dem Zusammenschluss resultierende Veränderungen
- ✓ Preisgabe noch zu lösender Probleme

Als Königsweg bzw. als Schlüssel von Kulturgestaltung haben wir das Implementieren von authentischen, ehrlichen und verlässlichen Kommunikationsstrukturen erlebt. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Tatbeständen, als vielmehr um das gemeinsame Verständnis, das die Mitglieder von ihrer neu zu gestaltenden Organisation entwickeln.

Träger formaler Macht wie z.B. die verantwortlichen Integrationsmanager, können die offizielle Unternehmenskommunikation beeinflussen, Integrationsziele vorgeben oder Probleme ‚wegdefinieren‘.

Aber auch Akteure mit geringerer formaler Macht können Bedenken äußern, Forderungen stellen oder durch inoffizielle Kommunikationswege Gerüchte oder Zweifel nähren.

Formale Macht ist für den kulturellen Strukturierungsprozess auch insofern von Bedeutung, als hierarchisch höher stehende Personen eher über die Mittel verfügen, Handlungsvorschläge einzubringen.

„Gemeinsame Philosophien, Ideen, Umsetzungen formen und schweißen zusammen“

„Gemeinsames Lachen ist der Treibstoff, der Transmitter der Seele“