

## Überrascht sein – leicht gemacht!

Eine Fusion steht an. In Ihrem Haus. Na, so eine Überraschung. Hier ein paar Entwicklungen, mit denen Sie wirklich nicht rechnen konnten.

- **Seien Sie überrascht, dass Ihre Firma nicht gegen Fusionen und Übernahmen gefeit ist**  
Fusionen und Übernahmen sind heutzutage zwar an der Tagesordnung. Grübeln Sie aber trotzdem gründlich nach über die Frage: „Warum ausgerechnet wir?“
- **Seien Sie überrascht, dass Ihre Kollegen sich merkwürdig benehmen**  
Bei einer Fusion herrschen Ungewissheit und Unklarheit, vielleicht sogar Misstrauen und Argwohn. Selbsterhaltung dominiert. Mehr als zuvor denken die Menschen nur an sich selbst. Mit all dem konnten Sie natürlich nicht rechnen.
- **Seien Sie überrascht, dass Sie sich selbst merkwürdig benehmen**  
Vielleicht reagieren Sie ungläubig, wenn die Entscheidung verkündet wird. Vielleicht werden Sie Wut empfinden, verbittert sein und sich hintergangen fühlen. Vielleicht werden Sie das Management dafür verantwortlich machen, dass es die Fusion zugelassen oder die ganze Sache vermasselt hat. Dann setzt der Schmerz ein. Sie werden grübeln, deprimiert sein, vielleicht sogar Schuldgefühle haben. Sie werden versuchen, mit Ihrem Problem fertig zu werden, indem Sie die Vergangenheit liebevoll erklären.
- **Seien Sie überrascht, dass Mitarbeiter von Bord gehen**  
Wer andere Möglichkeiten hat, betrachtet die Fusion als günstige Gelegenheit, sie zu ergreifen. Seien Sie nicht bestürzt, wenn Ihr Chef oder Ihr bester Freund zu dieser Gruppe zählt.
- **Seien Sie überrascht, dass die Kommunikation zusammenbricht**  
Die Menschen haben Angst, ehrlich zu sein, und noch mehr Angst, mit der Chefetage nicht überein zu stimmen. Erwarten Sie deshalb nicht, dass Sie rechtzeitig genaue oder ausreichende Informationen erhalten.
- **Seien Sie überrascht, dass Moral und Produktivität leiden**  
Die Menschen verbringen ihre Zeit damit, sich über die Situation zu unterhalten und sich Sorgen zu machen, wie es weitergeht. Sie haben Angst, Risiken einzugehen. Sie gehen auf Nummer Sicher und verhalten sich abwartend. Von anderen getroffene Entscheidungen, die Sie sofort benötigen, verzögern sich um Monate oder gar Jahre. Auch Sie werden versucht sein, sich weniger anzustrengen.
- **Seien Sie überrascht, dass Teamarbeit und Kooperation flötengehen**  
Alle denken nur noch an sich selbst. In der Unternehmenspolitik schlagen die Wellen hoch. Machtkämpfe brechen aus. Das Team verliert die Bedeutung, die es früher hatte.
- **Seien Sie überrascht, dass die Fusion nicht das versprochene Ergebnis bringt**  
Nur knapp die Hälfte aller Fusionen erreichen ihr volles Potential. Meist misslingen sie entweder völlig, oder die erhofften Ergebnisse bei Kosteneinsparung, Produktivitätssteigerung oder Ausweitung der Marktposition werden nicht annähernd erzielt. Die entscheidende Rolle beim Fusionserfolg spielen vom höheren Management getroffene Entscheidungen, die Kooperation der übrig gebliebenen Belegschaft und unvorhersehbare Marktbedingungen.
- **Seien Sie überrascht, dass Sie trotz allem überleben**  
Sie werden nicht nur überleben. Sie werden wahrscheinlich aufblühen. Viele Menschen betrachten die Fusion ihres Unternehmens rückblickend als das Beste, das ihnen je passiert ist – und zwar unabhängig davon, wie erfolgreich die Fusion verlief. Allerdings müssen Sie dabei ein wenig nachhelfen: Bewahren Sie sich Ihren Sinn für Humor, tolerieren Sie die unausbleiblichen Fehler des Managements, lassen Sie sich von Veränderungen nicht unterkriegen, nutzen Sie die Fusion zu einer persönlichen Verbesserung, eignen Sie sich neue Fähigkeiten an oder übernehmen Sie gar einen neuen Tätigkeitsbereich.

Stephan Meyer, Denkwart  
Stand: 28. Mai 2006