

Berner, Winfried

Bleiben oder Gehen : Ihre persönliche Erfolgsstrategie bei Fusionen,

Übernahmen und Umstrukturierungen / Winfried Berner. --

Frankfurt/Wien : Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2001

ISBN 3-7064-0813-9

**Unsere Web-Adressen:**

<http://www.ueberreuter.at>

<http://www.ueberreuter.de>

1 2 3 / 2003 2002 2001

Alle Rechte vorbehalten

Umschlag: INIT, Büro für Gestaltung, Bielefeld

unter Verwendung eines Bildes der Bildagentur *stone*, München

Copyright © 2001 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt/Wien

Druck: Druckerei Theiss, Wolfsberg

Printed in Austria

## Inhalt

<b>Vorwort von Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel</b>	<b>7</b>
<b>Eine Gebrauchsanweisung</b> .....	<b>11</b>
<b>Kapitel 1: Eigene und fremde emotionale Turbulenzen – und wie Sie mit ihnen zurecht kommen</b> .....	<b>13</b>
1.1 Der Sog der „allgemeinen Stimmung“ – und weshalb Sie sich ihm entziehen sollten .....	15
1.2 Eine kleine Massenpsychologie der Fusion oder: Was kommt auf Sie zu? .....	16
1.3 Umgang mit eigenen emotionalen Turbulenzen .....	22
<b>Kapitel 2: Haben Sie überhaupt ein Problem?</b> .....	<b>29</b>
2.1 Wie stark ist Ihr Bereich betroffen? .....	30
2.2 Weshalb Sie die Business-Logik der Fusion verstehen müssen .....	33
2.3 Erkennen Sie die Fusionsstrategie .....	44
2.4 Die Spielregeln der Stellenbesetzung .....	50
2.5 Wie professionell ist das Fusionsmanagement? .....	55
<b>Kapitel 3: Prüfen und wahren Sie Ihre Chancen</b> .....	<b>59</b>
3.1 Fusionen als Chance zum erfolgreichen Absprung .....	60
3.2 Fusionen als Aufstiegschance .....	64
3.3 Entscheiden setzt Handlungsalternativen voraus .....	66
3.4 Sie haben keine Eile .....	68
<b>Kapitel 4: Was ist Ihnen wichtig im (Berufs-)Leben?</b> .....	<b>71</b>
4.1 Weshalb Sie Ihre Ziele kennen sollten .....	72
4.2 Wie Sie Ihre Ziele und Lebensprioritäten besser kennen lernen .....	74

4.3 Analysieren Sie Ihren Werdegang.....	75
4.4 Die „Negativ-Liste“: Definieren Sie, was Sie nicht wollen ...	79
4.5 Analysieren Sie Stellenanzeigen .....	82
4.6 Finden Sie Ihre(n) Karriereanker .....	84
4.7 Entwickeln Sie eine Vision in eigener Sache.....	87
<b>Kapitel 5: So managen Sie Ihren Marktwert .....</b>	<b>89</b>
5.1 Eine Marketing-Strategie in eigener Sache.....	90
5.2 Weshalb Sie Ihren Marktwert kennen müssen.....	92
5.3 Welchen Nutzen haben Sie für das Unternehmen? .....	98
5.4 Entwickeln Sie eine Marketing-Strategie für die Ich-AG .....	106
5.5 Wie Sie mit weiterem Klärungsbedarf umgehen .....	114
<b>Kapitel 6: Die interne Option: Wie beeinflussen Sie Ihre Chancen zu bleiben?.....</b>	<b>123</b>
6.1 Ihre zweite Chance.....	124
6.2 Verstehen Sie die Spielregeln der Stellenbesetzung.....	126
6.3 So bereiten Sie sich auf ein Auswahlverfahren vor .....	136
6.4 Tipps für das Auswahlverfahren selbst .....	153
<b>Kapitel 7: Wie Sie die externe Option optimal verfolgen .....</b>	<b>161</b>
7.1 So entwickeln Sie eine Suchstrategie .....	163
7.2 Zusammenarbeit mit Personalberatern („Headhuntern“) ....	167
7.3 Bewerbungen auf eigene Faust.....	175
7.4 Keine voreilige Entscheidung zur Selbständigkeit .....	180
<b>Kapitel 8: Die Entscheidung .....</b>	<b>189</b>
8.1 Wenn Sie mehrere Optionen haben .....	190
8.2 Wenn Sie nur eine Wahl haben.....	194
8.3 Ein paar Entscheidungshilfen.....	197
<b>Kapitel 9: Die Konditionen Ihres Ausscheidens .....</b>	<b>205</b>
9.1 Rechtliche Regelungen, die Sie kennen sollten .....	207
9.2 So verhandeln Sie einen guten Aufhebungsvertrag .....	217
9.3 Outplacement – eine interessante Option?.....	223
9.4 Wenn Sie von sich aus gehen wollen.....	226
9.5 Einen guten Abgang machen.....	229
<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>231</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>239</b>

## Vorwort von Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz Rosenstiel

Tiefgreifende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft beinhalten fast stets Risiken und Chancen. Das Problem allerdings liegt vielfach darin, dass man zuvor nicht weiß, um welche Risiken, um welche Chancen es sich handelt. Die Diskussion um die Globalisierung, die Deregulierung, die Flexibilisierung etc. macht dies allzu deutlich.

Im Zuge der durch die genannten Schlagworte gekennzeichneten Veränderung kommt es – z.T. erwartet, z.T. völlig überraschend – zur Fusion von Unternehmen, die z.T. feindliche, z.T. freundliche Übernahmen sind, gelegentlich aber auch als Vereinigungen unter Gleichen ausgegeben werden. Auch derartige Unternehmenszusammenschlüsse bieten Chancen und sind mit Risiken verbunden. Die Erfolgs- bzw. Misserfolgsgeschichten, die man im Nachhinein darüber schreiben kann, sind deutliche Belege dafür.

Nun ist es allerdings nicht so, dass alle an derartigen Veränderungsprozessen beteiligte Gruppen unter Chancen und Risiken Gleiches verstehen. Vielfach sieht das Unternehmen aus der Perspektive der Eigner in der Fusion die Chance zum Personalabbau, was beschönigend unter dem Schlagwort der Synergie abgehandelt wird, während für die betroffenen Menschen gerade dies vielfach zum existenzbedrohenden Risiko werden kann. Wie sollen nun Betroffene mit diesem Risiko umgehen? Kann man etwas tun? Wenn ja, was sollte man tun? Eine Beantwortung derartiger Fragen ist das Ziel des hier vorliegenden Buches von Winfried Berner: *Bleiben oder Gehen?*

Selbstverständlich hat sich auch die Wissenschaft mit derartigen Fragen auseinandergesetzt. Doch wie immer, wenn sich wissenschaftli-

che Analysen mit Fragestellungen oder Problemen auseinandersetzen, in denen Menschen vorkommen, lautet die Aussage: „Nichts ist einfach“, „Es kommt darauf an!“ oder „Weitere Forschung ist nötig!“ Derartige Statements zeugen meist von wissenschaftlicher Verantwortung. Sie sind berechtigt, vielfach gut begründet, doch helfen sie dem Menschen, der von der Wissenschaft Rat und Unterstützung erwartet, nicht weiter.

Winfried Berner kennt zentrale wissenschaftliche Befunde, aber er kennt auch die Praxis und weiß um die Not und den Zwang zum raschen Handeln bei jenen, die plötzlich erfahren, dass ihr Unternehmen Opfer oder Täter in einem Fusionsprozess geworden ist. Die Erfahrung lehrt, dass dieser Zusammenschluss nur selten dazu genutzt wird, die Wertschöpfung zu erhöhen und Wachstumsprozesse zu initiieren, sondern dieser eine Steigerung des Gewinns in der Regel über Kosteneinsparungen, konkret über Personalabbau zu realisieren. Viele Betroffene fragen sich verstört oder verängstigt in einer derartigen Situation: „Werde ich bleiben dürfen oder muss ich gehen?“ Sie verharren passiv und schauen gebannt wie das Kaninchen auf die Schlange auf die Entscheidungsträger im Unternehmen. Winfried Berner gibt dieser Frage eine Wende von 180 Grad, in dem er – pointiert überspitzt – zu der Frage auffordert: „Will ich bleiben oder will ich gehen?“ Er fordert also dazu auf, die bedrohliche Situation aktiv zu gestalten.

Selbstverständlich besteht diese Möglichkeit nicht für alle. Nicht für das Heer Tausender, wenig qualifizierter un- oder angelernter Mitarbeiter, die schließlich als Arbeitslose auf der Strecke bleiben. Diese freilich können und sollen von diesem Buch auch nicht angesprochen werden. Wohl aber jene, die als qualifizierte Fach- oder Führungskräfte gewohnt sind, ihre beruflichen Anforderungen selbstorganisiert zu bewältigen. Sie finden hier wirklich hilfreiche Hinweise, wie sich die so betroffenen machende Situation bewältigen lässt.

Viele Fragen, die aus der Praxis kommen oder die sich dort stellen, werden aufgeworfen und kompetent beantwortet.

Neun straff konzipierte, gelegentlich holzschnittartig vereinfachend geschriebene Kapitel, die das Wesentliche erkennen lassen, geben Rat oder regen zur Reflexion an.

Worin besteht mein Problem? Wie gehe ich mit emotionaler Verunsicherung um? Wie vermeide ich es zu resignieren oder in Trotzreaktionen zu verfallen? Was eigentlich will ich, wie stelle ich mir mein weiteres Leben vor? Was muss ich tun, um in meinem bisherigen Unternehmen noch eine Chance zu haben? Wie kann ich meinen Marktwert erkennen? Wie mich auf dem Arbeitsmarkt durchsetzen? Diese Fragen und viele andere mehr finden eine sachkundige und prägnante Antwort.

Behandelt werden aber auch ganz konkrete Probleme, wie z.B.: Wie finde ich – bis hin zur Internet-Adresse – einen kompetenten Coach und was kosten mich dessen Dienste? Und wie sieht dies bei Head-Huntern oder bei Outplacement-Beratung aus? Soll man, wenn man bei einem anderen Unternehmen eine Chance sucht, lieber schreiben oder anrufen und wie soll man sich in diesem Falle verhalten? Was ist zu beachten, wenn ein Auflösungsvertrag ausgehandelt wird? Welche Rechte habe ich im Falle einer Kündigung durch das Unternehmen als Leitender Angestellter? Wie kann ich mich auf Vorstellungsgespräche oder auf eignungsdiagnostische Untersuchungen, z.B. ein Assessment Center, vorbereiten und nach welchen Kriterien werde ich dort beurteilt?

Die Ratschläge, die man im Buch von Winfried Berner findet, zeugen von Fachwissen, erheblicher praktischer Erfahrung, aber auch von Verantwortungsbewusstsein.

Die Wissenschaft zeigt, dass Menschen, die unerwartet und unvorbereitet in eine aversive Situation geraten, zur Resignation oder zur Panik, zum „Totstellreflex“ oder zum „Bewegungssturm“ neigen. Beides wäre bei Bedrohung der eigenen beruflichen Situation kontraproduktiv. Hier gilt es die Kontrolle über die eigene Situation zu behalten, Herr des Verfahrens zu bleiben. Dies ist leichter gesagt als getan. Winfried Berners Buch hilft, dass es etwas leichter getan werden kann.

Ich wünsche, dass nur wenige Fach- und Führungskräfte in die Situation geraten werden, dieses Buch zu benötigen. Ich wünsche aber allen, die dennoch mit dem genannten Problem konfrontiert werden, dass sie *bleiben oder gehen?* zur Hand haben.

München im Juni 2002

Lutz von Rosenstiel

## Eine Gebrauchsanweisung

Gehören Sie zu den Menschen, die keine Gebrauchsanweisungen lesen? Machen Sie in diesem Fall eine Ausnahme – es hilft Ihnen, Zeit zu sparen und schnell zu den für Sie wichtigsten Inhalten dieses Buchs vorzustoßen.

Je nachdem, in welcher Phase der Fusion Sie mit der Lektüre dieses Buchs begonnen haben, treffen wir uns in sehr unterschiedlichen Phasen Ihres Klärungs- und Entscheidungsprozesses:

1. **Typ A:** Möglicherweise haben Sie das größte Durcheinander einschließlich des Stellenbesetzungsverfahrens schon erfolgreich hinter sich gebracht, aber Sie fühlen sich in dem neuen Unternehmen so wenig wohl, dass Sie – vielleicht sogar entgegen Ihren ursprünglichen Absichten – begonnen haben, über Alternativen nachzudenken.
2. **Typ B:** Möglicherweise hat man Ihnen vor kurzem mitgeteilt, dass man in dem fusionierten Unternehmen keine Verwendung für Sie hat und dass Sie sich daher einen neuen Job suchen sollen.
3. **Typ C:** Möglicherweise befinden Sie sich kurz vor oder mitten im „Management Appointment Process“ (oder wie das Verfahren in Ihrem Hause immer heißen mag), und Ihr dringlichstes Problem ist, wie Sie dieses Stellenbesetzungsverfahren erfolgreich überstehen.
4. **Typ D:** Möglicherweise stehen Sie (bzw. das Ihnen derzeit Arbeit gebende Unternehmen) auch erst ganz am Anfang des Integrations-

prozesses oder haben gerade erst von der beabsichtigten Fusion erfahren, und Sie überlegen, was da auf Sie zukommt und was Sie tun können, um Ihr Schicksal erfolgreich selbst zu steuern.

Je nachdem, in welcher Situation Sie sind, stehen Sie vor völlig unterschiedlichen Fragen, Problemen und Handlungsnotwendigkeiten. Es ist nicht nur möglich, sondern absolut sinnvoll, dieses Buch ganz gezielt so zu nutzen, dass es Ihnen rasch bei der Beantwortung Ihrer dringendsten Fragen nützt.

Für **Typ A** sind vor allem die Kapitel 4 („Was ist Ihnen wichtig im (Berufs-)leben?“), 5 („So managen Sie Ihren Marktwert“) und 7 („Wie Sie die externe Option optimal verfolgen“) wichtig.

**Typ B** sollte schleunigst mit Kapitel 9 („Die Konditionen Ihres Ausscheidens“) beginnen und danach die gleichen Abschnitte wie Typ A durcharbeiten.

Für **Typ C** sind die dringendsten Themen in Kapitel 6 („Die interne Option: Wie beeinflussen Sie Ihre Chancen zu bleiben?“) abgehandelt. Wir wollen nicht hoffen, dass Sie danach mit Kapitel 9 weiter machen müssen; in jedem Fall ist es aber sinnvoll, dass Sie danach die Kapitel lesen, die wir auch Typ A empfohlen haben.

Nur für **Typ D** ist es sinnvoll, tatsächlich mit Kapitel 1 anzufangen und dann Kapitel für Kapitel das ganze Buch durchzulesen. Denn für Sie geht es nicht darum, sich ganz gezielt auf eine schwierige Situation vorzubereiten – für Sie, der Sie den ganzen Prozess der Post-Merger-Integration noch vor sich haben, ist es wichtig, sich einen Überblick zu verschaffen und die Zusammenhänge zu verstehen.

Wobei Sie als professioneller Leser sicher wissen, dass es zweckmäßig ist, sich vor dem Lesen eines Fachbuchs erstens einen Überblick zu verschaffen, indem Sie nicht nur das Inhaltsverzeichnis studieren, sondern das Buch einmal insgesamt langsam durchblättern, und sich zweitens selbst fokussieren, indem Sie (am besten schriftlich) die Fragen formulieren, die Ihnen der Text beantworten soll.

## Eigene und fremde emotionale Turbulenzen – und wie Sie mit ihnen zurecht kommen

Von der Stunde an, wo erste Gerüchte über eine bevorstehende Fusion, Übernahme oder Umstrukturierung durch das Haus wehen, ist nichts mehr wie es war. Über allen Planungen, Entscheidungen und Aktivitäten schwebt ein großes Fragezeichen. Die Investition in die Entwicklung neuer Produkte liegt ebenso auf Eis wie Nachfolgeplanungen und Karrierezusagen. Was gestern noch sicher war, ist heute völlig ungewiss; die mittelfristige Planungssicherheit geht gegen Null, sowohl im geschäftlichen Bereich als auch in Bezug auf die eigene Person. **Nichts geht mehr**

Angesichts dieser plötzlichen Ungewissheit müssen Sie auf emotionale Turbulenzen gefasst sein, sowohl bei sich selbst als auch bei Ihren Mitarbeitern, Vorgesetzten (!) und Kollegen. Auch für Menschen, die normalerweise gute Nerven haben, ist schwer zu verkraften, dass auf einmal alles in Frage gestellt ist. Bis hinauf in den Vorstand ist den meisten Führungskräften nicht klar, wie es weitergeht und was aus ihnen selbst wird. Am ehesten wissen es noch diejenigen, die an der Vorbereitung des Deals beteiligt waren, doch selbst da kann es Überraschungen geben.

Vermutlich werden von oben eher beruhigende Signale kommen, etwa nach der Art: „Wir arbeiten erst einmal ganz normal und im Rahmen der bestehenden Planungen weiter wie bisher! Denn durch nichts können wir besser überzeugen als durch eine gute Performance!“ Obwohl das im Prinzip richtig ist, **Beruhigende Signale**

gelten solche Aussagen nur „bis auf weiteres“. Und sie lassen die für den Einzelnen wichtigste Frage, nämlich, was aus ihm persönlich wird, unbeantwortet – nicht aus Boshaftigkeit, sondern in Ermangelung besseren Wissens. (Wobei es die Oberen ohne Zweifel leichter haben, zur Gelassenheit aufzurufen, wird ihnen doch im Zweifelsfall ein „goldener Fallschirm“ eine weiche Landung bescheren.)

## 1.1

### Der Sog der „allgemeinen Stimmung“ – und weshalb Sie sich ihm entziehen sollten

Emotionen sind ansteckend. Es ist nicht leicht, mitten in einem aufgeregten bis panischen Umfeld einen klaren Kopf zu bewahren. Versuchen Sie es trotzdem. Bemühen Sie sich, nachdem Sie den ersten Schreck verdaut haben, innerlich einen Schritt zurückzutreten und die Situation nüchtern zu analysieren.

**Emotionen  
sind  
ansteckend**

Machen Sie sich dazu klar, dass allgemeine Aufregung durchaus kein Beweis dafür ist, dass etwas Furchtbares geschehen wird – ebenso wenig wie allgemeine Gelassenheit beweist, dass keine Gefahr besteht. Aufregung und Angst – gleich ob Ihre eigene oder die Ihrer Kollegen – sind eine Information darüber, ob sich Menschen Sorgen machen, aber kein Beweis dafür, dass diese Sorgen berechtigt sind. Es gibt unbegründete Sorgen ebenso wie unbegründete Sorglosigkeit, und beide bergen die Gefahr, Sie zu falschem Handeln zu veranlassen.

Trennen Sie deshalb scharf zwischen Stimmungen und Realität: Ob es tatsächlich Grund zur Beunruhigung – und damit zum Handeln – gibt, können Sie nicht aus der Stimmung im Haus erkennen, sondern nur durch eine genaue Analyse der Situation und der verfügbaren Fakten, wie wir sie im zweiten Kapitel vornehmen werden.

**Stimmung  
und  
Realität**

## 1.2

### Eine kleine Massenpsychologie der Fusion oder: Was kommt auf Sie zu?

Obwohl es Ihnen scheinen wird, als ob die emotionale Dynamik einer Fusion oder Übernahme völlig aus der aktuellen Situation entstanden und einmalig ist, folgt sie festen Regeln und Gesetzmäßigkeiten. Damit wird sie für erfahrene Beobachter in gewissen Grenzen vorhersehbar. Profitieren Sie von diesen Erkenntnissen. Zwar gilt die folgende Phasenfolge nicht mit der Strenge eines naturwissenschaftlichen Gesetzes; dennoch wird sie Ihnen helfen, sich ein Bild davon zu machen, was auf Sie zukommt, und sich dem Sog der allgemeinen Stimmung wenigstens ein Stück weit zu entziehen.

#### Phase 1: Aufregung

Wie eingangs beschrieben, löst die Ankündigung bzw. das Durchsickern einer bevorstehenden Fusion große Beunruhigung aus. Das gilt auch in Unternehmen, die schon Erfahrung mit Fusionen haben, einfach weil die persönliche und geschäftliche Ungewissheit von Neuem beginnt. Unter Umständen kommt hier ein Schuss Überdross hinzu: „Bitte nicht schon wieder! Ist dem Vorstand denn nicht klar, dass das Unternehmen die letzte Fusion längst noch nicht verdaut hat?!“

Bei großen Fusionen fallen in diese Phase möglicherweise heftige Protestaktionen des Betriebsrats, der Gewerkschaften oder anderer Interessengruppen. Auch eine Abwehrschlacht im Falle einer drohenden feindlichen Übernahme kann die Situation extrem emotionalisieren. Unter Umständen so sehr, dass die folgende Phase übersprungen wird, weil ein Verdrängen oder Verleugnen dann kaum noch möglich ist.

#### Phase 2: Verdrängung/Verleugnung

Die Unruhe hält eine Weile an, doch wenn nichts Entscheidendes geschieht, flaut sie allmählich ab. Da vor allem bei Großfusionen zwischen der Ankündigung und den ersten Umsetzungsschritten oftmals viel Zeit vergeht, weil die Zustimmung von Aufsichtsgremien und Kartellbehörden abgewartet werden muss, tritt nach einigen Wochen der Aufregung oftmals eine Ruhephase ein. Sie ist für das Management immer wieder erstaunlich und irritierend: „Man hört überhaupt nichts“, wunderte sich eine Personalchefin, „Ich frage mich, ob das ein gutes oder ein schlechtes Zeichen ist!“

Für das Unternehmen ist es insofern eher eine gute Nachricht, als das Geschäft so noch für ein paar Wochen oder Monate ohne große Beeinträchtigungen weiterläuft. Zugleich ist es aber die Ruhe vor dem Sturm, der dann losbricht, wenn die ersten konkreten Umsetzungsschritte eingeleitet werden.

Die Mitarbeiter hingegen verlieren in dieser Phase, wo sie den Kopf entschlossen in den Sand stecken, wertvolle Zeit. Ein guter Teil der Panik und der zuweilen überstürzten Entscheidungen der „kritischen Wochen“ (Phase 3 und 4) kommt zustande, weil selbst obere Führungskräfte in dieser Phase wertvolle Vorbereitungs- und Orientierungszeit vertrödeln.

Lassen Sie sich deshalb von der trügerischen Ruhe nach der ersten Aufregung nicht einlullen, sondern nutzen Sie die Zeit für Recherchen, eine saubere Analyse der Situation und die Entwicklung Ihrer eigenen Strategie, wie sie in den Kapiteln 2 bis 5 beschrieben wird!

#### Phase 3: Angst und Auseinandersetzung

Die trügerische Ruhe der Verdrängung wird jäh durchbrochen durch den Start der Umsetzung. Die perplexen Mitarbeiter werden in kurzer Folge mit Informationen und Fakten zum weiteren Vorgehen und den nächsten Umsetzungsschritten überrascht. Typischerweise beruft der Betriebsrat dann eilends eine Versammlung ein, in der er mit beißender Polemik und kühnen Forderungen seine eigene Ratlosigkeit und Angst zu verbergen sucht.

**Ruhephase**

**Keine Zeit  
vertrödeln**

**Beginn der  
Umsetzung**

Jetzt wachen auch diejenigen Mitarbeiter und Führungskräfte auf, die sich noch an die Hoffnung geklammert hatten, dass alles nur ein böser Traum war. Vielen wird mit Entsetzen klar, dass sie auf die

**Entsetzen** bevorstehenden Veränderungen sehr schlecht vorbereitet sind. Sie bemerken, dass sie trotz aller Warnsignale gehandelt haben, als sei ihr Gehalt langfristig gesichert, und dass sie weder nennenswerte Rücklagen aufgebaut haben noch Einkommensalternativen. Damit sind sie der Situation auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Nachvollziehbar, dass nun bei vielen die blanke Panik aufsteigt.

Je nach Naturell reagieren die einen darauf mit hektischer Betriebsamkeit, als könnten sie in ein paar Wochen das jahrelang Vernachlässigte gut machen. Andere verfallen in völlige Lethargie und hoffen, dass das Schicksal sie vielleicht übersieht, wenn sie sich nur tief genug ducken.

## Phase 4: Entscheidungen

In diesem hektischen Klima fallen Entscheidungen, sowohl von Seiten des Unternehmens wie von Seiten der Mitarbeiter. Das Unternehmen trifft Schritt für Schritt seine Festlegungen; die Mitarbeiter entscheiden jeweils einzeln über ihr eigenes Leben. (Wobei auch Abwarten und Hoffen eine Entscheidung ist, wenn auch keine besonders dynamische.)

**Stellenbesetzung** Von Unternehmensseite werden zunächst die oberen Führungspositionen besetzt, dann die nachgeordneten Ebenen. Je nach Größe des Unternehmens und festgelegter Fusionsstrategie (siehe Kapitel 2) kann das in ein paar Tagen erledigt sein, sich aber auch über mehrere Monate erstrecken. Sofern die

**Sozialplan** Fusion mit Personalabbau verbunden ist, sind hier – wenigstens bei Fusionen, für die deutsches Recht gilt – der Abschluss eines Interessenausgleichs und eines Sozialplans mit dem Betriebsrat erforderlich. Was erheblichen Einfluss sowohl auf die Dauer des Verfahrens als auch auf dessen Ergebnisse hat. Denn dann entscheidet nicht das Unternehmen, welche Mitarbeiter entlassen wer-

den, sondern dies richtet sich nach den festgelegten Kriterien der Sozialauswahl. Sie benachteiligt in aller Regel jüngere und alleinstehende Mitarbeiter mit relativ kurzer Unternehmenszugehörigkeit (siehe Abschnitt 9.1).

Während auf diese Weise Zeit verstreicht, sitzen die potenziell Betroffenen wie auf Kohlen. Das Gefühl, den Entscheidungen anderer ausgeliefert und nicht mehr Herr des eigenen Schicksals zu sein, ist schwer zu ertragen. Um wieder Kontrolle über das eigene Leben zu erlangen, werden manche von sich aus aktiv; andere greifen kurz entschlossen zu, wenn sie Angebote von Headhuntern, privaten Arbeitsvermittlern, Zeitarbeitsfirmen oder sonst jemand erhalten – selbst wenn sie sich dabei unter Wert verkaufen oder nur ein Risiko gegen ein anderes tauschen.

Es liegt auf der Hand, dass individuelle und Unternehmensentscheidungen nicht immer zusammen passen. Manche Mitarbeiter und Führungskräfte würden gerne bleiben, fallen aber durch das Sieb der Sozialauswahl bzw. werden nicht für eine obere Führungsposition nominiert. Andere entschließen sich zu gehen, obwohl das Unternehmen sie gerne gehalten hätte. Infolgedessen braucht es manchmal mehrere Runden, bis sich alles „zurecht geruckelt“ hat.

Dabei kommt es immer wieder zu Situationen, bei denen die Betroffenen nicht wissen, ob sie lachen oder weinen sollen – etwa, wenn eine bereits ausgesprochene Kündigung wieder zurückgenommen wird, weil jemand den Platz eines Kollegen, der von sich aus gekündigt hat, übernehmen kann und soll. Solche Erfahrungen können ein tiefer Einschnitt für die Betroffenen sein, der ihre Einstellung zum Unternehmen dauerhaft prägt.

## Phase 5: Neue Normalität

Aber irgendwann sind dann doch alle Entscheidungen getroffen und (fast) alle Positionen besetzt. Nun könnte das neue Unternehmen also endlich zu arbeiten beginnen. Könnte – wenn nicht erstens den Mitarbeitern die frischen Erfahrungen noch in den Knochen stecken

würden und wenn nicht zweitens zwei mehr oder weniger unterschiedliche Kulturen aufeinander trafen. In manchen Fällen gelingt dieses Zusammenwachsen – manchmal mit, manchmal

**Kultur** ohne professionelle Unterstützung – erstaunlich reibungslos. In anderen Fällen sind noch Jahre nach der Fusion oder Übernahme tiefe Gräben zwischen den beiden Altunternehmen spürbar.

So im Falle eines Großunternehmens, wo einem noch fünf Jahre nach der Fusion jeder Gesprächspartner innerhalb der ersten Viertelstunde unaufgefordert mitteilte, aus welchem der beiden Ursprungsunternehmen er stammte. Unter der Oberfläche des neuen Corporate Design bestand eine tiefe Spaltung in „Wir“ und „Die“. Vor allem in den zahlreichen Abteilungen, die „unvermischt“ geblieben waren, hatten sich die Altkulturen und ihre deutliche Abgrenzung gegenüber „den anderen“ erhalten. Auch beim Reden über andere Personen war deren „Herkunft“ oftmals ein wichtiges Bewertungskriterium.

Lange Nachwirkungen hat auch, wie fair und menschlich Personalabbau und Stellenbesetzungen realisiert wurden. Je mehr es dort zu Enttäuschungen und persönlichen Verletzungen kam, beispielsweise durch einen aus Sicht der Betroffenen unfairen Prozess oder auch nur durch nachlässige Kommunikation, desto angeknackster ist meist auch das Vertrauen in die Geschäftsleitung und die Loyalität zum Unternehmen.

**Nachwirkungen**

Trotz alledem entsteht aus all diesen Einflüssen so etwas wie eine „neue Normalität“. Innerhalb einiger Monate stabilisieren sich die Verhältnisse und werden – mit allen Licht- und Schattenseiten – zur Grundlage der neuen Kultur des fusionierten Unternehmens.

## Phase 6: Nachbeben

Bei größeren Fusionen gelingt es selten im ersten Anlauf, alle Strukturen und Stellenzahlen genau richtig zuzuschneiden. Fast immer kommt es daher in den Monaten und Jahren nach der Fusion zu einzelnen „Nachbeben“, in denen Fehler korrigiert und Anpassungen vorgenommen werden. Diese Nachbeben fallen um so heftiger aus, je

mehr bei der Fusionsstrategie auf Harmonie bzw. Konfliktvermeidung Wert gelegt wurde (siehe Abschnitt 2.3 „Fusionsstrategie“). Insbesondere der Abbau weiterer Stellen und die Auflösung von Abteilungen wird zur Belastungsprobe.

Deshalb ist es zwar unangenehm, aber vergleichsweise harmlos, wenn bei der Stellenberechnung zu knapp kalkuliert wurde. Wenn am grünen Tisch mehr Synergien „beschlossen“ wurden als die Realität einzuräumen bereit war, wird die Arbeit für eine Weile ziemlich stressig, weil die Kapazitäten hinten und vorne nicht ausreichen. Doch auf die Dauer bleibt der Geschäftsleitung, wenn sie das Geschäft nicht vor die Wand fahren will, kaum eine andere Wahl als zusätzliche Stellen zu genehmigen.

Sehr viel brisanter ist die Situation, wenn bei der Fusion zu sehr versucht wurde, Ärger und Konflikte zu vermeiden. Dann zeigt sich nach kurzer Zeit der Pferdefuß der anfänglichen Erleichterung: Die Synergieeffekte, um derentwillen die Fusion veranstaltet wurde, bleiben aus. Also ist abzusehen, dass früher oder später weitere Einschnitte kommen werden. Die Furcht vor einem großen „Nachbeben“ wirkt auf die Betroffenen natürlich alles andere als beruhigend. Sie vergiftet das Klima und lähmt die Sacharbeit, weil jeder vor allem daran interessiert ist, sich in eine günstige Position für die bevorstehenden Umstrukturierungen zu bringen, und die anderen belauert, die das Gleiche tun.

**Erforderliche Nachkorrekturen**

**Der Preis der Konfliktvermeidung**

### 1.3

## Umgang mit eigenen emotionalen Turbulenzen

### Fallbeispiel:

#### Mit 53 wieder in einer Bewerbungssituation

Herr Dr. Ing war Anfang 50 und nicht in allerbesten Verfassung. Vor einem guten Jahr hatte er sein 25-jähriges Betriebsjubiläum gefeiert; in dieser Zeit hatte er sich vom jungen Entwicklungsingenieur zum hochgeachteten Leiter einer Produktparte mit 1.800 Beschäftigten an drei Standorten hochgearbeitet. Ebenso wie seine Kollegen hatte er damit gerechnet, dass er in dieser Funktion auch sein 35-jähriges Dienstjubiläum feiern und sich einige Jahre später zurückziehen werde. Doch seit vor ein paar Monaten die Fusion des Unternehmens mit einem ausländischen Wettbewerber angekündigt worden war und kürzlich der Management Appointment Process vorgestellt wurde, schien es, als habe man unter all dem, was er sich in seinem langen Berufsleben aufgebaut hatte, plötzlich den Teppich weggezogen.

Der Prozess sah vor, dass jeder Kandidat für eine obere Management-Position drei Interviews mit den bereits nominierten Mitgliedern des Top Managements haben sollte. Auf dieser Basis sollten die Positionsbesetzungen vorgenommen werden. Eine Berücksichtigung der in der Vergangenheit erbrachten Leistungen war nicht vorgesehen, weil, so die offizielle Begründung, die Beurteilungssysteme zu unterschiedlich waren und keine Vergleichbarkeit der Daten herzustellen sei.

Herrn Dr. Ing wurde schlecht bei dieser Vorstellung. Was er in 26 Jahren für das Unternehmen geleistet hatte, war plötzlich nicht mal mehr so viel wert, dass man sich die Mühe machte, es in die Betrachtung einzubeziehen. Stattdessen sollte seine „Leistung“ in drei läppischen Interviews über seine Zukunft entscheiden. Drei Stunden gegen 26 Jahre – was für eine Absurdität! Jeder mittelmäßige Blender würde in diesem Verfahren bessere Chancen haben als er, der nun mal kein Mann großer Worte, sondern ein Macher war. Auch in der Vergangenheit, so

**Gezwungen,  
sich zu  
verkaufen**

erzählte er mit unterdrückter Panik in der Stimme, hatte es oft einige Zeit gedauert, bis er Geschäftsleitung und Kollegen durch Leistung überzeugen konnte. Sein Problem sei eben, dass er sich nicht so gut verkaufen könne wie so mancher, der hinterher außer Wind nicht viel zustande brächte.

An drei Gesprächen zu je einer Stunde sollte nun sein ganzes weiteres Leben hängen! Noch dazu würden zwei davon auf Englisch stattfinden, was für ihn immer ein Auswärtsspiel geblieben war: „Da kann man doch die ganzen Zwischentöne und Feinheiten nicht rüberbringen“, meinte er, „da gehen mindestens 50 Prozent verloren!“ Herr Dr. Ing sah sich schon zuhause am Frühstückstisch sitzen und bis 11 Uhr Zeitung lesen, bevor er aufbrach, um am Wochenendhaus ein paar Reparaturarbeiten zu machen (und seiner Frau nicht zu sehr auf die Nerven zu fallen). Ausgemustert – und das mit Anfang 50!

Mit ein paar Kollegen, die ähnlich empfanden wie er, war er sich schnell einig, dass der ganze Auswahlprozess ungerecht, unwürdig und im Grund nicht ernst zu nehmen sei. Gemeinsam redeten sie sich in halb eine trotzig, halb wurstige Abwehrhaltung hinein. Wenn der Vorstand solch eine läppische Vorgehensweise festgelegt habe, so spekulierten sie, seien die meisten Entscheidungen wohl in Wirklichkeit längst gefallen, und der Auswahlprozess finde nur pro forma statt. Hingehen müsse man wohl zu diesen Interviews, aber man werde sich weder herumschubsen lassen noch sich anbieten wie ein Berufsanfänger.

**Zwischen  
Trotz und  
Wurstigkeit**

Herr Dr. Ing erschrak zutiefst, als er in einer Beratungssituation damit konfrontiert wurde, dass er gerade aktiv daran arbeitete, sich selbst um seine Chancen zu bringen. In der Tat waren er und seine Kollegen dabei, eine extreme Negativ-Programmierung aufzubauen. Wenn sie mit dieser Mischung aus Wut, Wurstigkeit und unterdrückter Panik in die Interviews hineingegangen wären, dann hätten sie mit Sicherheit beste Chancen gehabt, mit ihren Befürchtungen Recht zu behalten.

## Existenzielle Panik

Doch die Reaktionen von Herrn Dr. Ing sind durchaus typisch, gerade für ältere Führungskräfte<sup>1</sup> – und absolut verständlich. Denn leider ist die Angst, dass das eigene Berufsleben ein ziemlich abruptes

**Über 45  
wird es  
schwierig**

Ende nehmen könnte, nicht unberechtigt. „50 ist die magische Grenze“, sagen viele Headhunter, außer für absolute Top-Positionen. Natürlich gibt es Ausnahmen, beispielsweise wenn in einem Familienunternehmen ein Interim-Manager für ein paar Jahre gesucht wird, bis ein Sprössling der Familie weit genug ist, um in diese Position aufrücken zu können. (Und in ein paar Jahren kann viel passieren.) Auch für Manager jenseits der magischen 50 gibt es Chancen und Strategien, eine neue Beschäftigung zu finden. Dennoch muss man der Tatsache ins Auge sehen, dass der Markt für 55-Jährige enger ist als der für 45-Jährige. Was zwar nicht fair ist, aber wahr.

Gerade weil die Situation älterer Führungskräfte prekärer ist als die von Mittdreißigern oder Mittvierzigern, ist es wichtig, dass Sie Ihre Chancen in dem internen Auswahlverfahren nicht leichtfertig zunichte machen. Auch dann nicht, wenn Sie die Prozedur als unfair, bedrohlich, kränkend oder gar als unwürdig empfinden.

Falls Sie zu den jüngeren Führungskräften (bis etwa Mitte 40) zählen, ist die Situation für Sie weniger kritisch. Dann werden Sie vermutlich leichter als Ihre älteren Kollegen relativ schnell eine annehmbare Alternative finden. Doch auch dann ist es sinnvoll, sich zur Vorbereitung auf das interne Stellenbesetzungsverfahren mit den eigenen Gedanken und Gefühlen auseinander zu setzen.

<sup>1</sup> Es mag Sie erschrecken, mit 50 oder knapp darüber schon zu den „Älteren“ gezählt zu werden. Vermutlich wird das nicht Ihrem Selbstbild und Lebensgefühl entsprechen. Dennoch ist es eine Tatsache, dass mittlerweile mehr als zwei Drittel unserer Kolleginnen und Kollegen jünger sind als wir. Das heißt durchaus nicht, dass es nun langsam zuende geht. Aber es heißt, dass unsere verbleibenden Berufsjahre allmählich überschaubarer werden.

## Checkliste: Sich den eigenen Gefühlen stellen

Es wird Ihnen leichter fallen, das Beste aus Ihren internen Chancen zu machen, wenn Sie sich nicht nur inhaltlich vorbereiten, sondern sich auch ehrlich und ungeschminkt mit den Gedanken und Gefühlen auseinander setzen, die Ihnen angesichts dieser Situation durch Kopf und Bauch gehen.

Bitte prüfen Sie, ob Ihnen folgende Gedanken vertraut vorkommen:				
Trifft <b>nicht</b> zu	(0 Punkte)	Trifft <b>etwas</b> zu	(1 Punkt)	
Trifft <b>deutlich</b> zu	(2 Punkte)	Trifft <b>voll und ganz</b> zu	(3 Punkte)	<b>Punkte</b>
<b>Risiko.</b> Vermutlich ist es lange her, dass für Sie persönlich so viel von zwei oder drei Gesprächen abhing wie jetzt. Genau betrachtet hängt davon sogar mehr ab als bei Ihren Bewerbungen vor etlichen Jahren. Denn damals hatten Sie erstens weniger zu verlieren als heute – und zweitens mehr Versuche frei.				<input type="text"/>
<b>Versagensängste.</b> Obwohl Sie in den zurückliegenden Jahren viel geleistet haben und normalerweise ein selbstbewusster Mensch sind, wäre es nicht überraschend, wenn Sie sich in dieser Situation mit Versagensängsten belasten würden. Vermutlich haben Sie keine Übung mit „Bewerbungsgesprächen“ mehr. Wie sollen Sie also wissen, ob Sie in dieser Situation eine (hinreichend) gute Figur machen? Noch dazu, wo es zu Ihrer Zeit noch keine Bewerbungstrainings gab ...				<input type="text"/>
<b>Hader und Trotz.</b> Weiter könnte es sein, dass Sie die ganze Situation als aufgesetzt und unwürdig empfinden. Nach all dem, was Sie (und Ihre Kollegen) geleistet haben, ist das doch keine Art, mit Ihnen umzuspringen! Da liegt es nahe, auf diese Zumutung mit einer gewissen Trotzigkeit zu reagieren: „Wenn die mich nicht mehr wollen, dann sollen sie es eben lassen. Zum Affen machen lasse ich mich nicht!“				<input type="text"/>
<b>Sich selbst verkaufen.</b> Viele gute und erfahrene Linien-Manager wissen, dass sie keine guten Verkäufer in eigener Sache sind. Sie haben sich in ihrem Berufsleben darauf konzentriert, durch gute Arbeit zu überzeugen, und immer eine Mischung aus Verachtung und Bewunderung gegenüber denjenigen empfunden, die sich „gut verkaufen können“. Doch genau darum und um nichts anderes geht es in der Auswahlsituation – was Sie mit einigem Recht nicht nur als unfair, sondern auch als bedrohlich empfinden.				<input type="text"/>
<b>Ablehnung des Verfahrens.</b> Möglicherweise haben Sie zusätzlich einige Kritik an dem vorgesehenen Auswahlverfahren. Zum Beispiel, dass es nicht transparent ist; dass die Leistungen der Vergangenheit und die Performance Ihres Unternehmens oder Bereichs nicht genügend gewichtet werden; dass solche kurze Gespräche nicht geeignet sind, die Qualität von Managern zu beurteilen; dass die ganze Sache für verdiente Führungskräfte eine Zumutung ist, und so weiter. Deshalb lehnen Sie das Verfahren viel zu sehr ab, um sich mit voller Energie darauf einzulassen.				<input type="text"/>

Je mehr Ihnen diese und ähnliche Gedanken vertraut vorkommen, desto mehr sind Sie in Gefahr, sich selbst ein Bein zu stellen. Je höher Ihre Gesamtpunktzahl, desto brisanter das Gemisch aus Angst und Groll in Ihrem Inneren, und desto höher das Risiko, dass Sie mit einer Einstellung in die Interviews gehen, die für Sie zum Bumerang wird. **Ab etwa 7 Punkten wird es kritisch.**

## Auf Misserfolg programmiert

Durch solche negativen Gedanken bringen Sie sich selbst in eine Verfassung, in der Sie zwischen Rebellion und Wurstigkeit pendeln. Da es Ihren Kollegen vermutlich ähnlich ergeht, sind Sie sich in der Einschätzung der Situation schnell einig. Das wirkt beruhigend – und führt, wie

**Gefährlicher  
Trost**

im Falle von Herrn Dr. Ing, zu einem gegenseitigen Hochschaukeln. Denn Ihre Kollegen sind im Zweifelsfall ebensolche Helden wie Sie, die ihre berechnete Angst verleugnen und hinter markigem Auftreten und heroischen Worten verbergen. Auf diese Weise redet man sich leicht in ein „Heldentum in Abwesenheit des Feindes“ hinein, das keine reale Grundlage hat, sondern nur den gequälten Seelen einen vorübergehenden Trost spendet.

Dagegen wäre nichts einzuwenden, wenn es nicht ein falscher und potenziell verhängnisvoller Trost wäre. Sein Preis ist, dass Sie mit einer schlechten Vorbereitung und einer wenig hilfreichen inneren Einstellung in die Interviews gehen. Denn die Interviewer (bei denen es sich überwiegend um Führungskräfte der höheren Ebenen handeln wird) erwarten natürlich, dass Sie die Gespräche ernst nehmen und hohe Motivation und volles Engagement zeigen. Bei einem Kandidaten, bei dem Vorbehalte und Skepsis ebenso durchschimmern wie gekränkter Stolz und Zweifel an dem ganzen Verfahren, kommt man schnell zu dem Schluss, dass er, wie es dann üblicherweise heißt, „nicht die richtige Einstellung mitbringt“. Was, wie Sie aus eigener Erfahrung wissen werden, selbst bei hervorragenden fachlichen Qualifikationen dem sicheren K.O. gleichkommt – verbunden mit der hilflosen Frage wohlwollender Interviewer: „Was war nur los mit Ihnen?“

**Selbst-  
elimination**

Die Gefahr, mit Vollgas in die Sackgasse zu fahren, ist um so größer, je mehr man sich, um sich zu trösten und zu beruhigen, auf eine negative Bewertung des Prozesses versteift hat. Dazu werden Sie um so mehr neigen, je mehr Sorgen Sie sich machen – wozu wiederum aus den bekannten Gründen besonders die älteren Führungskräfte tendieren. Aus diesem Grund ist genau diese Gruppe in der Gefahr, sich durch eine selbsterfüllende Prophezeiung indirekt selbst zu eliminieren. Wenn Sie daher

zu den Älteren (im obigen Sinne) zählen, passen Sie höllisch auf, dass Sie sich nicht durch eine zwar verständliche, aber dennoch schädliche Einstellung selbst um Ihre Chancen bringen.

## Die Konsequenz: Konsequenz

Um das Beste aus Ihren Chancen zu machen, müssen Sie zunächst einmal die Tatsachen akzeptieren. Das Verfahren ist, wie es ist, und weder Ihre Verärgerung noch die Ihrer Kollegen werden daran etwas ändern. Also treffen Sie eine klare Entscheidung: Entweder steigen Sie aus, und zwar mit allen Konsequenzen, oder akzeptieren Sie, was Sie nicht ändern können, und konzentrieren sich konsequent auf Ihre Chancen!

**Keine halben  
Sachen!**

Bitte verstehen Sie dies nicht als Aufforderung zu krampfhaft positivem Denken. Natürlich ist die Situation unschön, und es wäre albern, sie zum Glücksfall oder zur großartigen „Chance“ umzudeuten. Nein, es geht ganz einfach darum, einen klaren Kopf zu bewahren und das Bestmögliche aus einer vertrackten Situation zu machen.

Und das beginnt, wie so oft, mit der eigenen Einstellung. In schwierigen Situationen ist jede Halbherzigkeit fatal. Eine klare Entscheidung ist deshalb der erste und wichtigste Schritt. Ihre Optionen sind, entweder mit vollem Einsatz um Ihren Job zu kämpfen oder die Segel zu streichen und nur noch zu versuchen, eine möglichst hohe Abfindung auszuhandeln. Beide Wege sind gangbar – was hingegen wenig Sinn macht, ist dazwischen hin und her zu pendeln.

**Eine klare  
Entscheidung  
treffen**

Machen Sie sich klar, dass keine Entscheidung auch eine Entscheidung ist – nämlich die, Ihr Schicksal dem Lauf der Ereignisse zu überlassen. Wenn Ihnen erst mitten in den Interviews bewusst wird, dass Sie auf einem gefährlichen Trip sind und dass ein bisschen Vorbereitung vielleicht doch zweckmäßig gewesen wäre, dann wird es knapp. Doch selbst dann gilt: Eine späte Entscheidung ist immer noch besser als gar keine. Selbst dann ist es noch möglich, mitten in der Situation umzuschalten und alles zu tun, um zu retten, was noch zu retten ist. Aber natürlich sind Ihre Chancen unter diesen Voraussetzungen

schlechter, als wenn Sie die Entscheidung früher getroffen und konsequent danach gehandelt hätten.

Also: Überdenken Sie die Lage. Prüfen Sie, was Sie wollen und was Ihnen am meisten hilft, dieses Ziel zu erreichen. Und dann entscheiden Sie sich.

Übrigens: Wie Sie sich entschieden haben, erkennen Sie nicht an dem, was Sie denken oder sagen, sondern an dem, was Sie tun. Wenn Sie konsequent an Ihrer Vorbereitung auf die Interviews arbeiten, dann

haben Sie sich entschieden. Wenn Sie die Höhe möglicher

**Taten zählen** Abfindungen recherchieren und beginnen, für die Zeit da-

nach zu planen, haben Sie sich ebenfalls entschieden. So-

lange Sie sich auf der Ebene von „müsste ich eigentlich“ und „sollte ich vielleicht“ bewegen, überlassen Sie Ihre Entscheidung anderen.

Was, wie gesagt, auch erlaubt und mit dem Grundgesetz vereinbar ist, aber ein gewagtes Spiel ...