

Merger & Akquisitions – Projekte: Wie alle ins Boot mitnehmen?

von Angelo Amonini amonini@structures.ch
Structures Consulting AG, Herisau bei St.Gallen, Schweiz

von Dr. Cornelia Veil c.veil@ifi3.com
IfI Institut für Integrationsberatung GmbH, Heiden bei St.Gallen, Schweiz

45´ Vortrag zu Projektmanagement bei Fusionsprojekten

für das

20. Internationale Deutsches Projektmanagement Forum 2003

14.-17. Mai 2003, Würzburg

Merger & Akquisitions-Projekte: Wie alle ins Boot mitnehmen?

Zusammenfassung:

Die Fusion von zwei Unternehmen, auch Merger & Akquisition genannt, ist ein Projekt, das heikel und chaotisch in seiner Implementierung ist. Alle Mitarbeiter beider Unternehmen werden bei Firmen-Zusammenlegungen in ihrem beruflichen Selbstverständnis oder gar Existenz betroffen. Unterschiedliche Verhaltensweisen, sich widersprechende Denkstrukturen, divergierende Werte prallen aufeinander. Verunsicherung und Unmut über notwendige Veränderungen breiten sich rapide aus, mit dem Ergebnis organisationaler Ineffizienz. In dieser schwierigen Situation kommt Unterstützung von Sitzungs-Chauffeuren, die Electronic Meeting Support (EMS) handhaben. EMS/Sitzungs-Chauffeur bindet alle Betroffenen (50–500–5'000–50'000 Unternehmens-Mitglieder) substantiell in betriebs-interne Veranstaltungen rund um das M&A-Projekt ein, ohne viel zusätzliche Kosten und Zeit zu verschwenden. Aufgrund des Erlebnisses, an diesen Sitzungen teilgenommen und sich effizient eingebracht zu haben, binden sich Betroffene in den Fluss der Veränderungen (Integrierende Führung). Es gibt dann weniger Grund, Widerstände gegen die fusions-bedingten Veränderungen aufzubauen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, das Merger&Aquisitions-Projekt erfolgreich abzuwickeln.

Wert für Teilnehmer:

1. Projekt-Akzeptanz erhöhen: Teilnehmer lernt eine Technologie kennen, die Betroffene zu Beteiligten macht & die alle mit ins Boot nimmt, um die Akzeptanz eines Projekts zu erhöhen & um direkte/indirekte Widerstände gegen das Projekt zu minimieren.
2. M&A-Fahrplan: Teilnehmer erfährt den Fahrplan einer Akzeptanz-Erhöhung eines M&A-Akquisition-Projekts, angelehnt an Erfahrung bei SAP in den Niederlanden.
3. Projekt-Initiation und Projekt-Implementation. Teilnehmer lernt den Zusammenhang zwischen Start- und Umsetzungs-Phase systematisch zu nutzen.
4. Die Effektivität, Effizienz und die Arbeitszufriedenheit wird bei allen Phasen erhöht.

Stichworte: Merger & Akquisition, Unternehmens-Fusion, betriebliche Umstrukturierung, Widerstände, organisationelle Effizienz, Integrierende Führung, Arbeits-/Sitzungskultur, Wirtschafts-Psychologie, EMS/CSCW Electronic Meeting Support, Implementierung.

Autoren: Angelo Amonini & Dr. Cornelia Veil

Kontakt-Person: C. Veil, c.veil@ifi3.com

Angelo Amonini, Structures Consulting AG, Herisau b. St.Gallen

Angelo Amonini has a diploma in Industrial Engineering and Adult Education. He works as a Trainer and Coach in middle and small size companies in the field of Project- and Quality Management. Additionally he heads the project management education at the University of Applied Science Berne-Zürich-St.Gallen (PHW), Switzerland.

Angelo Amonini enjoyed a three year's assignment in the USA and specialised in the fields of Quality-Engineering and Project Management. In 1997 Angelo Amonini founded the Swiss Structures Consulting AG company and successfully manages a network of clients and international project management specialists.

Mission statement: Hard & Soft skills in Project Management, Sports in Management & Management in Sports, EMS Electronic Meeting Support, An essential structure makes a good project – find the essence.

Structures Consulting AG

GZ Walke

CH-9101 Herisau b. St.Gallen

Phone ++41 (0)71 354 84 43

Fax ++41 (0)71 354 84 49

amonini@structures.ch

Cornelia Veil Dr., Ifl Institut für Integrationsberatung GmbH, Heiden b. St.Gallen

Cornelia Veil has a doctorate in Psychology and Adult Education. She works as trainer and consultant at the Ifl Institut für Integrationsberatung Heiden b. St.Gallen, Switzerland (management training company founded 1970). Additionally she lectures at a graduate business school. Recently she was fellow researcher on a project entitled "Development and Implementation of a Systemic-Relational Management Assessment Centre" at the department Organizational Psychology, University of St.Gallen/Switzerland.

After having worked for two companies, Cornelia Veil studied economics and psychology and wrote an interdisciplinary thesis: Shifting Assumptions in Business Communication. She holds a certificate in Client Centred Counselling (SGGT/Switzerland).

Mission statement: Integrating Leadership, EMS Electronic Meeting Support, Peoples Skills for Project Managers, Managing Soft Systems, Working-efficiently-with-fun&wow!.

Ifl Institut für Integrationsberatung GmbH

CH-9410 Heiden b. St.Gallen, Switzerland

Phone ++41 (0)71 89147544

Fax ++41 (0)71 8914544

c.veil@ifi3.com

Merger & Akquisitions-Projekte: Wie alle ins Boot mitnehmen?

(2770 Worte) Merger & Aquisitions-Projekte sind knifflige und anstrengende Projekte – das wissen alle Personen, die organsationelle, betriebliche Umstrukturierungen erfahren haben, oder noch vor sich stehen sehen. Zumeist geht es in M&A-Projekten darum, durch Zusammenlegung von zwei Firmen als Unternehmen insgesamt effektiver und effizienter zu werden, um die Konkurrenz, den e-Boom/e-Bust oder eine Krise (Aktien-Kollaps, IT/Telecom, Vertrauen) zu überleben. M&A- Projekte entfachen emotionale Aufruhr und werden oft 'durchgewurstelt'. Warum ? Weil mit der Zusammenlegung von zwei Unternehmen unterschiedliche Denkstrukturen, konkurrierende Strategien, divergierende Verhaltensweisen, inkompatible Werte aufeinander prallen. Das bedeutet Konflikt und vor allem Verunsicherung bei allen Mitarbeitern der beiden fusionierenden Firmen. Viele bisher geläufigen Arbeitsprozesse müssen innerhalb weniger Wochen anders ablaufen:

- Führungspersonen sind gezwungen, ihre Managementmethoden umzustellen
- Angestellte müssen neue Verfahren und Verhaltensweisen annehmen
- Stellen werden gestrichen, verbleibendes Personal wird mit zusätzlichen Aufgaben belastet
- Neue Organisations-Strukturen sind auszuprobieren und neue Hackordnungen auszuhandeln.

Darum sind M&A-Projekte kritischer und chaotischer in ihrer Implementierung als F&E- oder als auch Konstruktions-Projekte.

Die Problemlage ist klar: *Alle* Mitarbeiter beider Unternehmen sind vom M&A betroffen und den damit einhergehenden Veränderungen. Nur: Kaum einer mag Veränderungen. Man fürchtet allerlei Unannehmlichkeiten - begegnet dem Neuen besorgt, häufig mit pauschaler Ablehnung. Entlassungs-Ängste wuchern. Die Furcht-Phantasie sind so zahlreich wie die Möglichkeiten, das Neue zu boykottieren. Das M&A-Projekt droht zu scheitern. Damit ist aber weder das ursprüngliche M&A-Projekt gerettet noch die erhoffte organisationelle Effizienz erzielt.

Nun ist speziell die Implementierungsphase das Kernstück eines jeden M&A-Projekts und erfordert entsprechend viel Zeit, Energie und Budget. Es geht darum, dass alle (!) Unternehmensmitglieder eine Kehrtwendung in ihren täglichen Gewohnheiten vollziehen. Doch je grösser die Unlust ist, das eigene Verhalten in spezifischen Punkten zu verändern, desto schwieriger ist es für jeden Projektleiter oder Projektleiterin, das M&A-Projekt erfolgreich zu beenden. Deswegen braucht vor allem das M&A-Projekt jede verfügbare Unterstützung in der Implementierungsphase. Dies wissen Projektleiter wie auch Projektauftraggeber. Sie wissen jedoch kaum, welche hilfreichen Management-Methoden es inzwischen gibt.

Dagegen aber ist es Projektleitern wie Projektauftraggebern bekannt – wird aber oft vergessen –, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Initiation¹ (Beginn eines Projekts) und der Implementierungs-Phase (Mitte/Ende des Projekts) besteht². Folglich gilt die Regel³: Wenn du eine erfolgreiche Projekt-Implementierung haben willst, so investiere in eine wohldurchdachte *Initiation!* Das bedeutet: Erwirb die Zustimmung der ‘vielen Unternehmensmitglieder’, die vom M&A betroffen sein werden, also die Fusion beider Unternehmen ertragen und durchmachen müssen. Die einfache Frage ist also: Wie erhalte ich in der Initiation die Zustimmung der 50-500-5000 Betroffenen? Wie kann ich *alle* zu Projekt-Beginn einladen, sodass keiner draussen bleiben muss?

Fünf Plagen eines laxen Projekt-Starts

Projektleiter stellen sich selten diese Fragen. Sie springen vielmehr gleich ins Tun und denken „Ärmel hochkrempeln, einfach mitten durch – es wird schon werden, auch mit der Implementierung“. Und schon sind sie Opfer der Kniffligkeit des M&A-Projekts. Beim ‘Durchwursteln’ durch das M&A-Projekt erleben Projektleiter, die sich die Frage nach der *Einbindung* der Betroffenen *nicht* stellen, typischerweise folgende fünf Erschwernisse⁴:

1. „Projektleiter erfahren, wie schwierig es ist, den Dialog innerhalb und zwischen beiden Unternehmen zu *strukturieren* und die Beiträge zu *organisieren*.“
2. „Projektleiter erkennen schmerzlich, wie hart es ist, diese wertvolle Information so zu sammeln und zu *dokumentieren*, sodass im Verlauf des M&A-Projekts jederzeit auf sie Bezug genommen werden kann“.
3. „Projektleiter wissen, wie unbefriedigend es ist, *Beschlussfassungs-Sitzungen* zu leiten, die häufig in einem M&A-Projekt anstehen. Die Sitzungsteilnehmer sind frustriert weil viel diskutiert wird, was nie festgehalten und damit auch nicht verbindlich ist.

¹ Was ist Initiation ? Was ist Implementation ? Generic project management method focuses on the *management* aspects of a project and separates these aspects from the *specialist* task of delivering products and services (Van Onna & Koning 2002, The little Prince2 - Project management methodology): “**Initiating a project (IP)** ... is aiming at laying down a firm and accepted foundation for a project: 1. **Check that everyone involved understands the scope and objectives of the project.** 2. Check that a suitable business case exists for the project. 3. Check that the project has been adequately planned and budgeted. 4. Check that the risks are acceptable. Encourage the Project Board to take ownership of the project. 5. Obtain commitment from the Project Board (steering committee) of the resources for the next stage. **Implementation = Managing product delivery (MP):** 1. **Negotiation and accepting work packages from the project manager.** 2. Ensuring that the work is done. 3. Reporting on progress and quality work done. 4. Ensuring that completed products meet quality criteria. 5. Obtaining approval for completed products.”

² „Die Gestaltung des Projektstartprozesses bestimmt dessen Ergebnis. Diese beeinflussen wieder die Projektergebnisse und in weiterer Folge den Nutzen der durch das Projekt initiierten Investition“, Seite 44. Gareis R. & Fiedler S. (1997) Ergebnisse des Forschungsprojekts “Benchmarking Projektstartprozess“, unterstützt vom IPMA International Project Management Association www.ipma.ch. In: Projektmanagement, Fachzeitschrift der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. München/Nürnberg, 3/97, S. 42-48.

³ Veil C. & Hohenauer W. (2001) Erfolgreicher Projektstart: Wie viel muss in die Start-Phase eines firmen-internen Projekts investiert werden ? In: Der Betriebswirt. www.betriebswirte-verlag.de. 25 Jg., Heft April-Mai, S. 25-30.

⁴ Interviews mit Projektmanagern: Rodgers T., Adams A. & Dean D. (1999) Integrating group support systems into M&A implementation process. Examples: Software company SAP Netherlands/NL. *Proceedings of the 1999 GroupSystems' Users Conference*, Tucson/USA.

4. „Projektleiter erleben, wie mühsam es ist, ein *komplexes* Projekt *zu starten*“... und die Zusammenlegung von zwei Unternehmen (M&A) ist ein komplexes Projekt weil alle Mitarbeiter beider Unternehmen betroffen sind⁵.

Ausser den geschilderten Erschwernissen, die jeder Leiter eines M&A-Projekts erlebt, gibt es die Erfahrung, dass die Betroffenen, also die 50-500-5000-50'000 Mitarbeiter beider Unternehmen, erzürnt und *frustriert* sind, wenn sie *nicht* ihre Ideen und Nöte anbringen können weil:

- es keinen adäquaten Platz gibt, an dem die Sorgen über das M&A deponiert werden können,
- es nicht genug Zeit gibt, dass jeder sich äussern kann,
- nur wenige Kommentare aufgenommen und wertgeschätzt werden, und viele Beiträge einfach verloren gehen.“

Der gelungene Anfang: Vorbeugen & Therapie

Aber es gibt ein Werkzeug, das in dieser desolaten Situation hilft. Es wird von Beratern von namhaften Beratungsfirmen (KPMG, PricewaterhouseCoopers, Cap Gemini Ernst & Young) verwendet, um effizienter zu Entscheiden und um professioneller Probleme lösen zu können. Worum geht es hier? Es geht um einen gruppenspezifisch erfahrenem Sitzungs-Chauffeur, der EMS Electronic Meeting Support⁶ handhaben kann, eine Methoden-Kombination, die Arbeitsprozesse vorantreibt und dabei viele Personen einbezieht. Sie erzeugt organisationelle Effizienz, vor allem bei Strategie-Sitzungen, bei Produkt/Prozess-Optimierungen, und ganz besonders in M&A-Projekten. Die zerstörerische „Bombenwurf-Strategie“, oft angewendet aus Mangel an adäquatem Management-Wissen - wird hiermit vermieden.

Berater o.g. Consulting-Firmen wissen – und Sie kennen das auch aus Ihrer Projektpraxis - dass sich Mitarbeiter dann in einen Projekt-Prozess einbinden, wenn⁷

- die vom Projekt Betroffene zielorientiert, kooperativ aber auch konstruktiv-kritisch mitarbeiten dürfen
- *alle* Teilnehmer Beiträge liefern können: Ideen vorschlagen, Kommentare geben, Möglichkeiten analysieren, Alternativen gewichten und auswählen.

⁵ Und: „Projektleiter spüren, wie kritisch es ist, den *Projektplan* mit relevanten Schlüsselpersonen aus beiden Unternehmen zu *diskutieren*, denn das Gespräch muss folgendes liefern: Risiken ans Tageslicht bringen; sensible Punkte rund um das Projekt erfassen, die mit Sorgfalt behandelt werden wollen die offenen Fragen und verdeckten Sorgen der Schlüsselpersonen sammeln – und zugleich die beruhigenden Antworten der Projektleiter festhalten; ein Aktions-Katalog zusammenstellen, der den Schlüsselpersonen aus beiden Unternehmen Sinn macht – und so eine motivierende Dokumentation darstellt.“

⁶ Synonym verwendet werden Worte wie GDS Group Decision Support Systems, GDS, CSCW Computer Supported Cooperative Work, CSS, GIS. Es handelt sich dabei um entsprechende Software (z.B. GroupSystems™, Meetingsworks™ oder ITM-Consulting Software) sowie um geschulte Moderatoren/Sitzungs-Chauffeure, die den gruppenspezifischen Prozess steuern (www. groupSystems.ch).

⁷ Engeström Y. (2000) From individual action to collective activity and back: Developmental work research as an interventionalist methodology. In: Workplace studies: Recovering work practices and informing system design. Luff P. and Heath C. (Eds.). Cambridge University Press, N.Y. p. 22-33.

- man sagen kann, was man denkt ohne fürchten zu müssen, ausgelacht oder ausgepöffelt zu werden, das also der Respekt gewahrt bleibt
- jeder Beitrag ein wichtiger Baustein zum behandelten Thema (i.d.F. M&A) werden kann, und auf diese Weise der Beitrag-Geber positiv auf das Thema eingestimmt wird.

Dies kann geschehen bei firmen-internen Veranstaltungen mit EMS&Sitzungs-Chauffeur.

Das Konzept: EMS & Sitzungs-Chauffeur

Was ist so besonders am Electronic Meeting Support EMS ? Die speziell trainierten Sitzungs-Chauffeure ? Ihre 30 vernetzten Laptops, die sie mitbringen, damit jeder der 50-150 Sitzungsteilnehmer ein Keyboard vor sich stehen hat? Die elektronische Wandtafel (Beamer), wo die eingetippten Beiträge lesbar und der Arbeitsfortschritt laufend sichtbar wird? Vermutlich alle drei Dinge. Auf alle Fälle: Electronic Meeting Support ist *nicht* Groupware (wie beispielsweise Lotus Notes, Chat, NetMeeting, eRoom, Groove, ProjectPlace), mit der man nur Text und Dokumente gemeinsam betrachten und kommentieren kann. EMS⁸ ist eine Software, die – in den Händen gruppenspezifischer erfahrener Sitzungs-Chauffeure – den Arbeitsprozess *voran-* und *weitertreibt* und gleichzeitig sehr viele Mitarbeiter zum Mitmachen einlädt. Es erleichtert die Arbeit die in einer M&A sowieso gemeinsam erledigt werden muss, z.B.

- relevante Daten *schnell* sammeln
- unklare Störungs-Felder *systematisch* durchforsten und *mögliche* Missstände herauskristallisieren
- Lösungen zu komplexen Problemen *einkreisen*
- fundierte *breit abgestützte* Entscheidungen treffen.

Der Schub wird durch folgende technische Voraussetzungen gewährleistet⁹:

(a). *parallele Kommunikation*, die es erlaubt, dass Teilnehmer gleichzeitig Beiträge und Ideen vorbringen können: dies fördert den Austausch von Gedanken, die Diskussion ist kompakt und produziert inhaltliche Substanz.

(b). *alle Beiträge werden festgehalten*: ein elektronisches 'Gruppen-Gedächtnis' zeigt laufend jeden eingebrachten Beitrag (= per Laptop eingetippten Satz).

(c). das *freie Sich-Einbringen* wird gewährleistet durch die Anonymität – denn die via Laptop eingegebenen Beiträge bleiben auf Wunsch anonym: dies ermöglicht, dass Fragen, Sorgen und Nöte vorgebracht werden können - ohne Einschränkung. Das was die Teilnehmer wirklich bewegt, wird sachlich behandelt und ganz selbstverständlich besprechbar.

(d). die *Sitzungs-Chauffeure* führen – weil als Externer unternehmens-politisch unbelastet – ohne Umwege durch die Arbeitssitzung, z.B. der firmen-internen Veranstaltungen rund um ein M&A. Dank der gruppenspezifischen Ausbildung wissen

⁸ EMS mit den Funktionen: Planung&Protokoll, Ideen-Sammlung&Organisation, Abstimmung&Ergebnis-Darstellung, Kommentar-Auswertung, Alternativen-Bewertung, Umfrage).

⁹ Nunamaker J., Denis A., Valacich J., Vogel D., George J. (1993) Group support systems research: experience from the lab and field (EMS). Group Support Systems: New Perspectives, Jessup L. and Valachich J. (Eds.), p. 58.

sie – nachdem sie die Kulturen beider Unternehmen ‘gekostet’ haben – wie eine Arbeitssitzung mit diesem Personenkreis am besten durchzuführen ist.

Inhalt & Ablauf: firmen-interne Veranstaltungen zum M&A-Projekt

Lade die 50-500-5'000 Betroffenen eines M&A-Projekts so früh wie möglich ein, um über die bevorstehende Firmen-Zusammenlegung zu diskutieren. Dieses Gross-Gruppen-Gespräch kann jedoch kaum mit herkömmlichen Sitzungs-Methoden durchgeführt werden. *EMS&Sitzungs-Chauffeur* bietet sich hier an. Jeweils 150 Teilnehmer können an einer Sitzung mitmachen, d.h. bei grösseren Unternehmen werden mehrere parallele Gespräche organisiert. Bewährt haben sich Gespräche von 90 Minuten Dauer, 2 Mal pro Woche. Kernprinzip ist: Anstatt firmeninterner unkontrollierter Buschtrommel, die Panikgefühle wuchern lässt, ein strukturierter Dialog in angenehmer Atmosphäre mit einer grossen Anzahl von Mitarbeitern, wobei ein gemeinsames Drittes ausgebaut werden soll. (Merke: diese Veranstaltungen sind nicht zu verwechseln mit den Projekt-Sitzungen des engeren M&A-Projekt-Teams, die aber daneben herlaufen und sich auch mit den Ergebnissen der M&A-Veranstaltungen befassen.) Die ersten sieben firmen-internen Veranstaltungen rund um ein M&A-Projekt könnten wie folgt aussehen¹⁰:

1. M&A-Veranstaltung mit EMS&Sitzungs-Chauffeur: Jede der beiden Firmen für sich:

Erste Informationen liefern & erste Eindrücke sammeln

- Sitzungs-Chauffeur lädt die Mitarbeiter ein, gemeinsam die Agenda für die Veranstaltung mitzugestalten.
- Danach lädt er alle Anwesenden ein nach bestem Wissen und Gewissen Informationen über den Geschäftsgang ihrer Unternehmung zusammenzutragen. Die Ergebnisse werden mit aktuellen Zahlen der Geschäftsleitung kontrastiert. Aus der Diskrepanz der Daten lässt sich Sinn und Zweck einer Firmen-Zusammenlegung ableiten. Darlegung erster Pläne zum M&A.
- Daraufhin lädt der Sitzungs-Chauffeur alle anwesenden Mitarbeiter sowohl Ideen als auch Sorgen bezüglich bevorstehender M&A zu äussern. Diese werden gemeinsam gebündelt und an das Management übergeben, damit es in Veranstaltung 2 kommentieren kann.
- Das Management als Teilnehmer zu diesem Info-Meetings einzuladen, ist selbstverständlich. Aber sie werden nur kommen, wenn die Sitzung kurz und effizient ist - dies gewährleisten EMS&Sitzungs-Chauffeure.

¹⁰ Rodgers T., Adams A. & Dean D. (1999) Integrating group support systems (EMS) into M&A implementation process. Examples: Software company SAP Netherlands/NL. *Proceedings of the 1999 GroupSystems' Users Conference*, Tucson/USA.

2. M&A-Veranstaltung mit EMS&Sitzungs-Chauffeur: Jede der beiden Firmen für sich:

Weitere Informationen liefern & weitere Eindrücke austauschen

- Das Management ist aufgerufen, Kommentare zu den Ideen und Sorgen abzugeben.
- Einladung zur Reflexion über: Welche Denkstrukturen, Verhaltensweisen und Werte herrschen in unserer Firma?

3. M&A-Veranstaltung mit EMS&Sitzungs-Chauffeur: Jede der beiden Firmen für sich:

Vermutung über die Arbeitsweise der „anderen“ Firma

- Fortsetzung der Reflexion über: Welche Denkstrukturen, Verhaltensweisen und Werte herrschen in unserer Firma?
- In die Schuhe des Anderen schlüpfen: Der Sitzungs-Chauffeur lädt alle Mitarbeiter sich vorzustellen, welche Ideen als auch Sorgen bezüglich bevorstehender M&A die beargwöhnte Partner-Firma haben könnte.

4. M&A-Veranstaltung mit EMS&Sitzungs-Chauffeur: Beide Firmen gemeinsam: Erster gemeinsamer Eindruck worum es bei der bevorstehenden Fusion gehen könnte.

- Sitzungs-Chauffeur lädt die Mitarbeiter beider Firmen ein, gemeinsam die Agenda für die bevorstehende gemeinsame Veranstaltung mitzugestalten.
- Danach sind alle anwesenden Mitarbeiter aus beiden Firmen gebeten, nochmals sowohl Ideen als auch Sorgen bezüglich bevorstehender M&A zu äussern. Diese Ideen und Sorgen fallen erfahrungsgemäss anders, aber realistischer aus als in den Veranstaltungen 1-2.

5. M&A-Veranstaltung mit EMS&Sitzungs-Chauffeur: Beide Firmen gemeinsam: Erste gemeinsame Entscheide

- Präsentation der Ergebnisse aus Veranstaltung 3 „Welche Denkstrukturen, Verhaltensweisen und Werte herrschen in unserer Firma ? und „In die Schuhe des Anderen schlüpfen“. Vor diesem Hintergrund:
- Einladung zur Vision: Welche Denkstrukturen, Verhaltensweisen und Werte wollen wir in unserer zukünftigen Firma haben?
- Erstellung eines Teils eines gemeinsamen Massnahmen-Plans.

6. M&A-Veranstaltung mit EMS&Sitzungs-Chauffeur : Beide Firmen gemeinsam: Fortsetzung: Weitere gemeinsame Entscheide (siehe 5. Veranstaltung).

7. M&A-Veranstaltung mit EMS&Sitzungs-Chauffeur: Beide Firmen gemeinsam: Evaluation & Zukunfts-Workshop

- Sitzungs-Chauffeur lädt die Mitarbeiter ein, gemeinsam die Agenda für die Veranstaltung mitzugestalten.
- Der Sitzungs-Chauffeur lädt wiederum alle anwesenden Mitarbeiter aus beiden Firmen erste Erfahrungen mit der laufenden M&A zu sammeln, Ärgernisse & Enttäuschungen sowie Überraschungen äussern. Anschliessend das Material gemeinsam bündeln für die Weiterbearbeitung.

- Verbesserungsmaßnahmen beschliessen.
- Erste Schritte eines gemeinsamen EFQM oder ERP (Enterprise Resource Planning) aufbauen.

Weitere Veranstaltungen rund um das M&A folgen. Auf diese Weise kann anstatt firmeninterner unkontrollierter Buschtrommel, die Panikgefühle wuchern lässt, ein strukturierter Dialog in angenehmer Atmosphäre mit einer grossen Anzahl von Mitarbeitern gestaltet werden, wobei ein gemeinsames Drittes aufzubauen ist..

Wie unterstützt EMS die Implementierung von M&A-Projekten?

Vier Gründe:

(a) Der *externe Sitzungs-Chauffeur* führt alle Teilnehmer kollegial durch eine *Serie* von Veranstaltungen rund um das M&A-Projekt. Die freundschaftliche Unterstützung eines 'Externen' entlastet die gestressten Projektleiter und besänftigt firmen-internes Positions-Gerangel. Wirkung: Lockere, kooperative, zielstrebige Arbeitsgespräche. Das überzeugt die eingeladenen Mitarbeiter. Dieses Erlebnis lässt sie richtigerweise schlussfolgern, dass das gesamte Projekt locker, kooperativ, zielstrebig - also 'in Ordnung' - ist, auch die Implementierung des Firmenzusammenschlusses. Psycho-Logik: 'eine dritte Partei – der Externe – harmonisiert'. Auch bildet eine *Serie* von gelungenen EMS-unterstützten Veranstaltungen einen direkten Weg vom „Start-up“ in die „Umsetzung“. Eine dieserart gepflegte Sitzungs-Kultur löst die Grenze zwischen Projekt-Initiation und Projekt-Implementation auf, sodass gilt: die Implementierung fängt schon während der Initiation an!

(b) Das *freie Sich-Einbringen*. Die durch die *Anonymität* des EMS-Eintippens *frei-bleibende Diskussion* ermöglicht, dass Fragen, Sorgen und Nöte geäussert werden dürfen, ohne sich zurückhalten zu müssen: Die Folge ist, dass jegliches Anliegen hervorgebracht werden kann - auch heisse Eisen kommen zur Sprache: Der Projektleiter kann diese kritischen Themen beherzt angehen, ohne dass sie hinter seinem Rücken wuchern und sich zum Fallstrick drehen. Diese Sitzungs-Kultur verhindert unterschwellig wuchernde Kritik gegen das Projekt, die eine erfolgreiche Implementation verhindern könnte. Meinungen, die – trotz Möglichkeit – zu Projektbeginn nicht geäussert werden, disqualifizieren Querulanten während der Projekt-Implementation. Psycho-Logik: 'Meinungen, die zu Beginn unterdrückt sind, werden später zum Bumerang einer destruktiven Kritik'¹¹

EMS lädt 50–500-5000 Teilnehmer ein, ihre Meinungen zu äussern. Keiner ist ausgeschlossen, das heisst, dass EMS die 'vielen vom M&A betroffenen Personen' in den Projektprozess integriert. Aufgrund dieser Integration, kann jeder der 50-500-5'000 eingeladenen Personen sich zu einem 'Paten-Onkel' für das gesamte Projekt entwickeln, gesamthaft - einschliesslich Implementation. Die vielen – gleich von Anfang an – *gut informierten* Mitarbeiter mit Mitgestaltungs-Aufgaben kennen und verstehen das

¹¹ Friedman R., Tidd S., Currall S., Tsai J. (2000) What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. In: International Journal of Conflict Management. Vol 22(1), 32-55.

M&A-Projekt in seinen Aspekten. Aus diesem Grund brauchen sie *kaum* negative Befürchtungen entwickeln:

- *Weniger* Ungewissheit, daher *wenige* Phantasien, was alles Schlimmes passieren könnte
- *Weniger* Anlass, Widerstände zu produzieren, weder zu Projektbeginn noch in seiner Implementierung.

Psycho-Logik: 'Wo ein Wissens-Vakuum ist, da wuchert viel Unsicherheit, Angst und Widerstand'¹². 'Wo Mitwissen und Mitbeteiligung ist, da ist auch Verständnis'¹³.

(c) *Parallele* EMS-Kommunikation erlaubt den Sitzungs-Teilnehmern ihre Beiträge alle zur selben Zeit einzubringen. Dies intensiviert – unter Leitung eines erfahrenen Sitzungs-Chauffeurs – die Beitrags-Qualität und erhöht den Gesprächs-Austausch exponentiell. Und in der Tat: Mitarbeiter alle Ebenen der fusionierenden Unternehmen erwarten *effiziente* Sitzungen während des gesamten M&A-Projekts. Ist dies nicht gegeben, bleiben sie weg oder werden schlecht gelaunt und unzufrieden gegenüber dem M&A-Projekt. Die Interaktions-Intensität und der sichtbare Arbeitsfortschritt (Aufbau von Resultaten) während der EMS-unterstützten Veranstaltung, zieht Firmen-Mitglieder, Projektausschuss, Projekt-Sponsoren an - und hält sie auf Trab. Das Miterleben von produktiven Veranstaltungen rund um das M&A macht sie wohlgesonnen gegenüber der Projekt-Implementierung. Psycho-Logik: 'Personen, die sehen, wie erfolgreich die Sitzungen rund um das M&A-Projekt sind, werden sich auch für die M&A-Implementierung einsetzen. Empirische Studien zeigen, dass die Effektivität, Effizienz und Arbeitszufriedenheit durch EMS&Sitzungs-Chauffeur sprunghaft ansteigen: Einsparungen von durchschnittlich 60-90% an Sitzungszeit und Flowtime'¹⁴.

¹² Brown J.S. and Duguid P. (2000) *The Social Life of Information*. Harvard Business Press, N.Y.

¹³ Ackermann F. and de Vreede G. (2001) *Increasing Intellectual Bandwidth: An Integrated Framework of KMST and CST (Knowledge Management Systems and Technologies, Collaborative Systems and Technologies)*. In: *Proceedings of the 2001 Group Decision and Negotiation Conference*.

¹⁴ Drei empirische Untersuchungen über EMS in face-to-face Projekt-Meetings bei Boeing, IBM Owego, IBM Maryland, offenbaren erstaunliche Einsparungen an Arbeits-Stunden, Flowtime und damit an Projekt-Kosten. Projekte mit klassischem Design wurden verglichen mit Projekten mit EMS&Sitzungs-Chauffeur. Die Schätzungen des Aufwands vollzogen Projekt-Leiter, der Projekt-Initiator sowie eine dritte unabhängige Partei. Zusammenfassung der drei Untersuchungen.

1. Über mehrere Projekte hinweg durchschnittlich 71 % an Arbeits-Stunden eingespart (total 11'678 Mannstunden); durchschnittlich 91% Flowtime eingespart (total 1'773 Tage). Siehe: Post B. (1992) *Building the Business Case for Group Support Technology (EMS)*. The Boeing Company. *Journal of Management Information Systems*. Vol 9, Nr. 3, 7-27.
2. Durchschnittlich 61 % an Arbeits-Stunden eingespart; durchschnittlich an 92 % Flowtime eingespart. Siehe: Grohowski R., McGoff C. et al (1990) *Implementing Electronic Meeting Systems at IBM: Lessons Learned and Success Factors*. *MIS Quarterly*, December, 368-382.
3. Durchschnittlich 51 % an Arbeits-Stunden eingespart; trotz variierender Projektlänge, durchschnittlich 65 % an Projekt-Länge eingespart. Siehe: Vogel D., Nunamaker J. et al (1990) *Electronic Meeting System Experience at IBM*. *Journal of Management Information Systems*. Vol 6, Nr. 3, 25-43. Study 1 & 2.

In allen drei Studien sind Teilnehmer, Projekt-Initiatoren und Projektmanager allesamt begeistert (!) angesichts der Effektivität-Effizienz-Arbeitszufriedenheit, die EMS&Sitzungs-Chauffeur bei der Projektarbeit bereiten kann (e-Fragebogen bei ca. 666 Teilnehmern offenbaren hohe Werte um 4,1 auf einer 1-5-Skala). Diese Werte lassen sich auf M&A-Projekte übertragen. Gegenwärtig arbeiten mit EMS&Sitzungs-Chauffeur: NATO's Research & Technology Innovation Institute, viele amerikanische Konzerne, die US-Airforce (expert-workshops 'Combating Terrorism', siehe www.groupsystems.com), DaimlerChrysler's GroupServiceCentre Project & Process-Management

(d) *Alle Beiträge werden festgehalten.* Ein elektronisches Gedächtnis zeigt und dokumentiert alle Kommentare. Projekt-Teilnehmer registrieren, wie jeder Beitrag auf der elektronischen Tafel (Beamer) sichtbar wird, und damit respektvoll aufgenommen wird. Es ist nicht sichtbar, ob er vom Boss, vom informellen Meinungsmacher, oder vom Aussenseiter kommt. Jeder erhält also eine gleichberechtigte Stimme. Psychologische Forschung sagt, dass durch jeden respektierten Beitrag, den ein Teilnehmer gegeben hat, ein Band zwischen ihm und dem besprochenen Thema geknüpft wird. Auf diese Weise wird Zustimmung und Verbindlichkeit erzeugt – einfach durch jeden einzelnen dokumentierten, wahrgenommen und akzeptierten Beitrag. Das Werkzeug EMS erbittet viele Beiträge – jeder von ihnen kann eine Verbindlichkeit gegenüber dem Projekt werden. So verbindet sich jeder Teilnehmer – und durch das EMS – systematisch mit den behandelten Projekt-Themen, i.d.F. mit dem Firmenzusammenschluss. An einer EMS-Veranstaltung teilzunehmen und sich einbringen zu können, bedeutet, dass alle Eingeladenen – Sitzung für Sitzung – ein wenig mehr auf das Projekt und seine Implementierung eingeschworen werden. Psycho-Logik: 'Sich einbringen können heisst sich verbinden'. 'Wer seine Beiträge aufgenommen sieht, der entwickelt eine positive Haltung gegenüber demjenigen, der ihn angenommen hat' - i.d.F. Akzeptanz gegenüber dem M&A-Projekt und gegenüber seiner Implementierung.¹⁵

(Knowledge Management in Projekten), KPMG, PricewaterhouseCoopers, Cap Gemini Ernst&Young, Nestlé SA, UBS AG, Leica-Geosystems AG, Heineken NL, RaboBank/NL (siehe www.meetingsupport.com).

¹⁵ Weldon E. (2000) The development of product and process improvements in work groups. *Group and Organization Management*. Vol 25(3), 244-268. Case study of four product/process improvements. Results conclude, that process/product improvement in groups must include "reactive, emergent processes"; "proactive, deliberate processes" and a high appreciation and recognition of "*several individual's* commitment" towards innovation and change - rather than the group's commitment.

Anforderungen an Sitzungs-Chauffeure

EMS-Software auf vernetzte Laptops zu laden, ergibt noch keine effektive Veranstaltung oder gar erfolgreiche M&A-Implementierung. Zehnjährige Erfahrung¹⁶ zeigt, dass EMS&Sitzungs-Chauffeur 50-90 % des Arbeits-Aufwands einsparen kann. EMS kann aber auch misslingen. Wie das, wo doch die Sitzungsteilnehmer vom Laptop eingefangen sind und die Arbeitsthemen festliegen? Weil immer, wenn Personen zur Arbeit zusammenkommen, sich eine inner-psychische Dynamik entwickelt, die entweder positiv (fun) oder aber negativ (frust) kulminiert. Es ist Aufgabe der Sitzungs-Chauffeure, eine positive Dynamik zu bewahren. Dafür müssen sie aber trainiert sein.

Unverzichtbare Fähigkeiten sind:

- a). Beherrschung der Werkzeuge einer EMS-Software (Planung&Protokoll, Ideen-Sammlung&Organisation, Abstimmung&Ergebnis-Darstellung, Kommentar-Auswertung, Alternativen-Bewertung, Umfrage)
- b). Erfassen können, was der Sitzungsverantwortliche (i.d.f. M&A-Projektleitung) mit der Veranstaltung erzielen möchte. Ihn bezüglich Optimierung dieser Ziele beraten.
- c). Eine Auswahl angemessener EMS-Werkzeuge treffen, sowie den Wechsel zwischen verbalen Gesprächs-Runden und stilles Arbeiten am Laptop gestalten zu können, um die vereinbarten Ziele zu erreichen.
- d). Aufwärm-/Beendigungs-Rituale durchführen.
- e). Bei aufkommenden Konflikten (jede Firma hat ihre 'Leichen im Keller', und bei M&A-Projekte sind Konflikte, Argwohn, Kritik, Unlust sehr häufig – bei friendly und unfriendly take-over gleichermassen) sind gesonderte Konflikt-EMS-Werkzeuge anzuwenden, oder es ist mit Teilnehmern zu vereinbaren, wann, wo und mit wem der Konflikt vertieft behandelt wird.
- g). Eigenheiten eines Arbeits-Prozesses über mehrere EMS-Sitzungen hinweg handhaben – insbesondere ein M&A-Projekt besteht aus einer Vielzahl dieser Veranstaltungen.
- i). Rückkopplung über jede EMS-Sitzung einholen (Umfrage „was war gut, was sollte anders sein?“), Erkenntnisse in die nächste Sitzung einbauen.

Gerade im emotionalen Sumpf eines M&A-Projekts sollte Sitzungs-Chauffeure auch Fakten-Bewusstsein schärfen, Out-of-mainstream-Denken fördern, Widersprüche aufzeigen, zum Reflektieren anregen. Der Inhalt der Sitzung wird also vom Sitzungsverantwortlichen und den Teilnehmern eingebracht; für die Steuerung des Sitzungs-Ablaufs (Prozedur) sowie Gestaltung der Wechselwirkung zwischen den Teilnehmern (Interaktion) sind die 'Chauffeure' zuständig.

¹⁶ Nunamaker J., Briggs R., Mittelman D., Vogel D. (1997) Lessons from a Dozen Years of Group Support System* Research: A Discussion of Lab and Field Findings. Journal of MIS Management Information Systems, 13(3), S. 163-207. *EMS&Sitzungs-Chauffeur