



Foto: Ormer

# editorial

## Liebe Leserinnen und Leser,

Fusionen und Übernahmen beschäftigen immer mehr Personalabteilungen in Österreich. Die Zahl der Transaktionen mit österreichischer Beteiligung erreichte im Jahr 2007 mit 412 einen neuen Rekordwert, vermeldet das Wirtschaftsprüfungsunternehmen PricewaterhouseCoopers. Die meisten Abschlüsse sind länderübergreifend, was ihre Komplexität zusätzlich erhöht. Denn die Beteiligten müssen die nationalen Rechtslagen, aber auch unterschiedliche Kulturen berücksichtigen.

Zusammenschlüsse und Akquisitionen können den Wert eines Unternehmens steigern, doch auch grandios scheitern. Sehr häufig sind es HR-Themen, die eine entstehende Organisation beflügeln oder ihr den Wind aus den Segeln nehmen. Eine Analyse des Beratungsunternehmens Tower Perrin nennt sieben Kernfaktoren, die gute von schlechten Transaktionen unterscheiden. Sie alle betreffen direkt oder indirekt das Personalmanagement. Neuralgische Punkte sind den Beratern zufolge neben der Qualität der Führung die Integration der Unternehmenskulturen und Vergütungssysteme sowie die Logik der organisatorischen Neuaufstellung. Hinzu kommen Faktoren wie das Talent- und Nachfolgemanagement, die Unternehmensführung sowie die Verfügbarkeit leistungsfähiger HR-Managementprogramme.

Umso verwunderlicher ist es, dass HR in vielen Unternehmen viel zu spät oder nur halbherzig in Fusions- und Übernahmehorizonten eingeweiht wird (siehe Interview auf S. 24). Dass es auch anders geht, berichtet Doris Tomanek, Leiterin Human Resources bei der Bank Austria, die heute zur italienischen Bankengruppe UniCredit gehört (S. 18). Sie beschreibt, wie

das HR-Management des Bankhauses den Übernahmeprozess begleitet hat.

Eine der größten Klippen eines Firmenzusammenschlusses ist die Unternehmenskultur, so das Forscherduo Karsten Müller und Ingela Jöns. Viele Mitarbeiter verlassen nach Fusionen und Übernahmen ihren Arbeitgeber, weil sie sich in der neuen Organisation nicht mehr zu Hause fühlen. Welche Möglichkeiten Personalverantwortliche haben, das Commitment ihrer Beschäftigten zu fördern, untersuchen die Autoren ab S. 14. Dass Kulturen

veränderbar sind, zeigt Beraterin Barbara Thoma in ihrem Beitrag. Sie erklärt, wie fusionierende Unternehmen Schritt für Schritt eine gemeinsame Organisationskultur aufbauen können.

Eine anregende Lektüre wünscht

Ihre

Bettina Geuenich

## DREI FRAGEN AN ...



Foto: Jankowitsch

### Paul Jankowitsch,

Bundesvorsitzender des Wirtschaftsforums der Führungskräfte (WdF)

### Herr Jankowitsch, wie zufrieden sind Österreicher Arbeitnehmer mit ihren Jobs?

Dieser Frage ist das Wirtschaftsforum der Führungskräfte mit dem Befragungsanbieter EUCUSA in einer Studie nachgegangen. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass 41 Prozent der befragten Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen zufrieden sind. Besonders unzufrieden sind sie mit ihrer Führung. Jeder Dritte stellt seiner Führungskraft ein schlechtes Zeugnis aus. Auch viele Führungskräfte kritisieren die Führungskultur ihrer Unternehmen. Sie stört vor allem, dass es an funktionierenden Feedbacksystemen und einer guten Fehlerkultur mangelt. Außerdem bemängeln sie, dass

Entscheidungen nicht oder nur schleppend umgesetzt werden.

### Wo ist die Unzufriedenheit besonders groß?

Führungskräfte sind deutlich zufriedener als ihre Mitarbeiter. Die Differenz beträgt im Durchschnitt zehn Prozent. Wir führen das darauf zurück, dass Führungskräfte unmittelbar in die Entscheidungsprozesse der Unternehmen einbezogen werden. Dasselbe gilt für Mitarbeiter von Kleinunternehmen, die ebenfalls überdurchschnittlich zufrieden sind. Auch die Stimmung in Großunternehmen ist gut, wenn sie funktionierende Führungssysteme haben. Besonders unzufrieden sind Beschäftigte aus Klein- und Mittelbetrieben. Hier besteht bezogen auf die Jobzufriedenheit ein großer Handlungsbedarf.

### Welches Fazit ziehen Sie aus der Studie?

Das Motivationspotenzial in den Unternehmen beträgt 30 Prozent. Jeder dritte Mitarbeiter ist unzufrieden, weil die Führung nicht funktioniert und weil er nicht ausreichend informiert wird. Würden Unternehmen diese Menschen gut führen, ihnen reizvolle Ziele setzen, Feedback geben und Wertschätzung zum Ausdruck bringen, könnten sie damit ein enormes Potenzial heben.