

Der Einzelne und „sein“ Unternehmen

Durch eine Fusion werden Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen zusammen geführt. Die Mitarbeiter gehören von einem Tag auf den anderen einem neuen Unternehmen an und sollen dessen Aufgaben und Ziele konstruktiv, engagiert und gemeinsam umsetzen. Dass sie sich dabei zunächst an den Erfahrungen und Werten ihres bisherigen Unternehmens orientieren, ist völlig normal. Im Berufsalltag fährt das unbewusste Weiterleben der alten Prägungen aber leider zu vielen, oft emotional aufgeladenen Ungereimtheiten und Konflikten. Denn das Problem ist: Menschen sind Gewohnheitstiere, weil das Gehirn es so will. Erfahrungen und Erlebnisse werden dahingehend überprüft, inwieweit sie mit bereits abgespeicherten Informationen vergleichbar sind. Bekanntes fügen wir bereits Bekanntem hinzu, die bestehenden Verbindungen bestätigen und vertiefen wir. Diese Prägungen sind am stärksten, wenn den verarbeiteten Informationen eine hohe emotionale Bedeutung zukommt. Mit anderen Worten: Unsere grundlegenden Einstellungen und Überzeugungen werden stark durch emotionale und weniger durch sachlich-rationale Faktoren bestimmt.

Dies gilt auch für die Beziehung des Einzelnen zu "seinem" Unternehmen. Individuen werden durch einen ständig andauernden und weitgehend unbewusst ablaufenden Prozess - psychologisch gesehen - zu Mitgliedern des Unternehmens "gemacht". In diesem Prozess lernen Mitarbeiter und Führungskräfte, was in "ihrem" Unternehmen wichtig und typisch ist.

Dabei prägen Erfahrungen mit hoher emotionaler Bedeutung das Verhalten eben stärker als sachliche Inhalte. Wer wofür belohnt wird, wer welchen Einfluss hat, wie es bei uns zugeht - diese und ähnliche Fragen haben viel grössere Bedeutung als die in Anweisungen niedergeschriebenen "offiziellen" Aufgaben und Ziele.

In dem Maße aber, wie das neue Unternehmen erfahrbar und verständlich wird, können wir schrittweise alte Prägungen durch neue ersetzen. Gerade nach einer Fusion kann ein Leitbild entscheidend dazu beitragen, Sicherheit und Orientierung zu geben und die Grundwerte und Identität des neuen Unternehmens zu beschreiben. Psychologisch gesehen geht es darum, die Ausrichtung und Anpassung an eine neue Gemeinschaft bewusst und effektiv zu gestalten. Voraussetzung dafür ist, dass das Leitbild tatsächlich gelebt wird. Denn unser Gehirn lässt sich - wie gesagt - weniger durch geschriebene Inhalte beeindrucken als durch Erfahrungen mit entsprechendem emotionalen Gehalt.

Dr. Edgar Geiselhardt