

1+1=!

## Kooperation - Integration - Fusion Oder: Fressen oder gefressen werden

August 2001.

Von Maria Kopelent, Regensburg



**Maria Kopelent, Diplom-  
Psychologin und Beraterin  
mit Sitz in Regensburg.**

**Studium der Psychologie in  
Regensburg, Erlangen und  
Köln, Zusatzausbildungen in  
Einzelberatung, Moderation,  
Konfliktmanagement/Media-  
tion, Persönlichkeitsanalyse,  
Steuerung von Gruppenpro-  
zessen, Organisationsent-  
wicklung, Teamentwicklung,  
Psychotherapie.**

**Seit 1988 selbständig mit  
dem ganzheitlichen Ansatz  
„Unternehmensentwicklung  
mit Wirkungsanalysen und  
Wirkungsspiralen“ in  
Deutschland, Europa, USA in  
Industrie und Wirtschaft tätig.**

Integration ist die neue Mode- Aktion oder der neue Mode- Aktionismus in der Industrie. Die Mehrzahl der Zusammenschlüsse scheitert jedoch. Laut Wirtschaftswoche (3. 12. 98) steigern nur 42 Prozent den Unternehmenswert. Im Vordergrund stehen kurzfristige Kostensenkungen, Größenphantasien und der Wunsch, damit eigene strukturelle Probleme zu lösen. Das Integrationsfieber wirkt zudem enorm ansteckend. Jeder, der nicht andere kauft, verfällt in die Angst, gekauft zu werden. Unser hoher Technologiegrad scheint im Gegenzug archetypisches Verhalten und Urängste in Gang zu setzen: Fressen oder Gefressen werden.

Wird eine Integration jedoch nicht strategisch geplant, schwächt oder frisst sie leicht die beteiligten Unternehmen, weil sie viel Zeit, Geld und Energie absorbiert. Ein mehr oder weniger bewusster Wunsch jeder Integration ist, dass sich Stärken verdoppeln und Schwächen in nichts auflösen oder gegenseitig aufheben mögen. So funktioniert das aber nicht, denn es treffen zwei komplexe Systeme mit einer Geschichte, einer Kultur und spezifischen Grundproblemen bzw. Eingrenzungen oder Überbetonungen und vielen Menschen aufeinander.

Der notwendige Kulturwandel und die neue kulturelle Ausrichtung wird oft nicht gesehen, also auch nicht geplant. Manager werden nicht dafür ausgebildet. Es steht kein Budget zur Verfügung. Es wird kein Integrationsteam gebildet. Dabei werden Größenordnung des Wandels und Tiefenwirkung alter Identitäten, Feindbilder und innenpolitische Grabenkämpfe häufig komplett unterschätzt oder ignoriert. Unsensibles oder unfaires Verhalten wird nicht geahndet. Die begonnene Neuausrichtung der Geschäftsprozesse scheitert.

### Drei Grundgedanken

1. Integration funktioniert nicht von selbst – entgegen dem weit verbreiteten Glauben. Es braucht dazu immer wieder Pflege und Kommunikation!
2. Es genügt nicht, eine wirkliche Integration im Sinne eines neuen gemeinsamen Anfangs zwischen mehreren Unternehmen (im Gegensatz zu Unterordnung, Einverleibung, feindlicher Übernahme) zu wollen. Die Unternehmen müssen die Integration auch bewusst und systematisch betreiben. Das Bewusstsein, dass eine erfolgreiche Integration die psychologische Komponente berücksichtigen muss, ist die Grundlage, Menschen, Gruppen und Unternehmen können den Prozess steuern, benötigen aber dafür Wissen und eine Anleitung.  
Motto für den Prozess: Wachsein für die Integration.

3. Integration ist immer auch ein Kulturwandel. Innerhalb einer Integration sind alle Beteiligten auf der Suche nach einer Identität! Diesen Umstand können wir nutzen, denn er impliziert eine gewisse Offenheit!
4. Sechs Eckpfeiler im Integrationsprozess: Awareness und Success
  - Haltung/Wachsein für den Integrationsprozess als eigene Aufgabe
  - Kenntnis von und Umgang mit gefährlichen Mechanismen
  - Fertigkeiten in Streitkultur, Beziehungs-/ Konfliktmanagement
  - Bewusstsein der einzelnen Identitäten der Unternehmensparteien
  - Jeder Manager gibt seine qualitative Einschätzung der Möglichkeiten am Markt ab – auch der eigenen
  - Kooperieren als Wert

DVA-Autorin Maria Kopelent, Diplom-Psychologin und Unternehmensentwicklerin, arbeitet seit 1988 selbständig mit dem ganzheitlichen Ansatz „Wirkungsanalysen und Wirkungsspiralen“ in Deutschland und in den USA in Industrie und Wirtschaft und ist selbst ausgebildete Mediatorin.