

# Kulturausklang in einer Pharma-Fusion

Wie Unternehmen würdig von  
ihren Mitarbeitern Abschied nehmen.

IQPC-Konferenz

Frankfurt am Main, 22./23.2.2001



---

## Ralph Schlieper-Damrich

- 96 – 99      Bereichsleiter Führungskräfte- und  
Kulturentwicklung/Coaching  
Rhône-Poulenc Rorer Deutschland GmbH
- 1999      Start Up mit Perspektivenwechsel.

Perspektivenwechsel. Schwierige, zukunftsgerichtete Aufträge, die keinen standardisierten Beratungsansatz erlauben, sprechen uns an.

---



---

## Die Themen

Das Unternehmen Rhône-Poulenc Rorer Deutschland

Der Zeitplan der Fusion

Das Selbstverständnis des HR-Bereiches

Der Anspruch des HR-Teams in der Fusion

Die Mitarbeiter-Situation

Das Projekt „M.O.V.E.“

Das Projekt „Quivive“

Das Projekt Zukunftsjugend

Praxisempfehlungen

---



---

## **Das Unternehmen Rhône-Poulenc Rorer Deutschland**

Pharma

Standort Köln

1999: Nr.12 in Deutschland mit 600 Mio DM Umsatz

1.150 Mitarbeiter, davon

Produktion: 450 MA – Support-Funktionen: 300 MA – AD: 400 MA

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: 14 Jahre

Durchschnittsalter Innendienst/Support: 41 Jahre

Durchschnittsalter Außendienst: 42 Jahre

---



---

## Der Zeitplan der Fusion

International

Erste Hinweise auf Fusion Januar 99

29.5.99 Fusion wird beschlossen  
13.7.99 RPR Hauptversammlung  
15.7.99 Hoechst Hauptversammlung  
August Intervention Hoechst-Großaktionär

Köln

1 Q.99 Fusions-Szenarien  
Entwicklung eines HR-  
Fusions-Selbstverständnisses,  
Standort-Projektplanung

2.Q.99 Fusions-Information,  
individuelle Gespräche,  
kulturelle Passung einzelner  
Maßnahmen

---



---

## Der Zeitplan der Fusion

International

November:  
Abschluss des Fusionsprojektes  
Day of Closing 30.10.99

Köln

3Q.99 Fusions-Projekte,  
Kollegengespräche,  
Sozialplanentwurf,  
Bündelung und Abschluss  
offener Qualifikations-  
maßnahmen

4.Q.99 Fusions-Prozesse  
- Standortsicherungskonzept  
- Sozialplan  
- Vertragsumstellungen  
November: Startschuss der  
Einzelmaßnahmen

---



---

## **Selbstverständnis des Personalbereiches**

Wir stellen Sie an die erste Stelle.

Wir setzen uns mit Sachkenntnis für Sie ein.

Wir erarbeiten maßgeschneiderte Lösungen für Ihre individuellen Fragestellungen.

Wir arbeiten wirtschaftlich sinnvoll.

Wir streben immer nach Verbesserung.

Wir legen Wert auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

---



---

## **Aus einem Selbstverständnis wird besonderer Anspruch.**

Wir stellen Sie an die erste Stelle.

Welche Zukunftsvorstellungen haben Sie?

Wir setzen uns mit Sachkenntnis für Sie ein.

Welche dringenden Fragen müssen Sie beantwortet bekommen?

Wir erarbeiten maßgeschneiderte Lösungen für Ihre individuellen Fragestellungen.

In welcher Lebenssituation sind Sie?

Wir arbeiten wirtschaftlich sinnvoll.

Wie können wir die vorhandenen Ressourcen bestmöglich einsetzen?

Wir streben immer nach Verbesserung.

Wie wollen wir die seltene Chance einer Fusion nutzen, um Leadership-Elite zu beweisen.

Wir legen Wert auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Wie können wir erreichen, dass unsere Mitarbeiter nicht „traumatisieren“?

---



---

## Zwei Cluster traumatischer Reaktionen.

Zu beachten **bei langen** Fusionsprozessen, älterer Mitarbeiterstruktur, Mobilitätsanforderungen, aufkommender Panikkommunikation

- **Peri-traumatische Expositionsphase:** Aufschrei, Angst, Trauer, Wut, Warum wir?, Panik
- **Verleugnungsphase:** Vermeidungsverhalten, Szenarienbildung, Fluchttendenzen
- **Erinnerungsphase:** Erlebnisse der Vergangenheit, Zusammenhalt, Rückwärts-Tunneln
- **Arbeitsphase:** Situation und persönliche Reaktion werden reflektiert (oder verdrängt)
- **Abschlussphase:** Offenheit für einen neuen Weg oder pathologischer Haltezwang

In Anlehnung an: Fischer, G.; Riedesser P., Lehrbuch der Psychotraumatologie, 2. Auflage, München, Basel 1999.

---



---

## Zwei Cluster traumatischer Reaktionen.

Zu beachten **bei diffusen** Fusionsprozessen, interkulturell geprägten Prozessen, etabliertem „Feindbild“.

- **Erleichterungsphase:** Ende der Gerüchte, Klarheit, wo sind Vorteile?
  - **Ernüchterungsphase:** Auflehnung, Ohnmacht, Wut, Depression, „warum wir?“
  - **Erniedrigungsphase:** Resignation, Wertlosigkeit, negative Erzählungen anderer
  - **Apathie:** Versinken in eigener Welt.
-



---

## **Anspruch der HR-Führungsmannschaft**

Zur Leadership-Elite gehört im Integrationsprozess derjenige, der in Wahrnehmung unterschiedlicher Zukünfte (der Mitarbeiter) sich dazu verpflichtet fühlt, Verantwortung für die Entwicklung der Leistungs- und Fortschrittsfähigkeit von Menschen und Systemen zu übernehmen....

Gespräche – Gespräche – Gespräche  
Employability und nachhaltige Entwicklungsangebote  
Ent-Traumatisierung

---



---

## **Anspruch der HR-Führungsmannschaft**

Zur Leadership-Elite gehört im Integrationsprozess derjenige, der in Wahrnehmung unterschiedlicher Zukünfte (der Mitarbeiter) sich dazu verpflichtet fühlt, Verantwortung für die Entwicklung der Leistungs- und Fortschrittsfähigkeit von Menschen und Systemen zu übernehmen....

... und mit Willen zur Macht seine Kompetenzen derart balanciert nutzt, dass die Wertschöpfung des Unternehmens zumindest erhalten bleibt und die Stakeholder die Ergebnisse schätzen.

Vertriebsunterstützung – Kundenkommunikation  
Medienkontakte und Familienberatungen

---



---

## Die Mitarbeiter im Fusionsprozess

Produktion: 450 MA – Fusion hat keinen Einfluss auf Tätigkeit

Support-Funktionen: 300 MA – vollständige Auflösung der Organisation

AD: 400 MA - vollständige Integration in neue AD-Struktur

- \* Regelmäßige Außendienst-Tagungen
  - \* Fachliches Qualifizierungsprogramm
  - \* Kundeninformations-Projekte  
„AD – Vertriebscoach – Kunde“
  - \* ca. 10% eigene Kündigungen
-



---

## **Vollständige Auflösung der Innendienst-Organisation**

300 MA

10% - 30 Jahre	davon 70% direkte Übernahme
35% - 40 Jahre	davon 25% direkte Übernahme
40% - 50 Jahre	davon 10% direkte Übernahme
15% über 50 Jahre	davon 10% direkte Übernahme

= ca. 70 direkte Übernahmen

+ 35 neue Arbeitsplätze in einer reanimierten Tochterunternehmung

+ 15 Übernahmen in die Produktionsgesellschaft

+ 15 Übernahmen durch Azubi-Ausbildungsgesellschaft

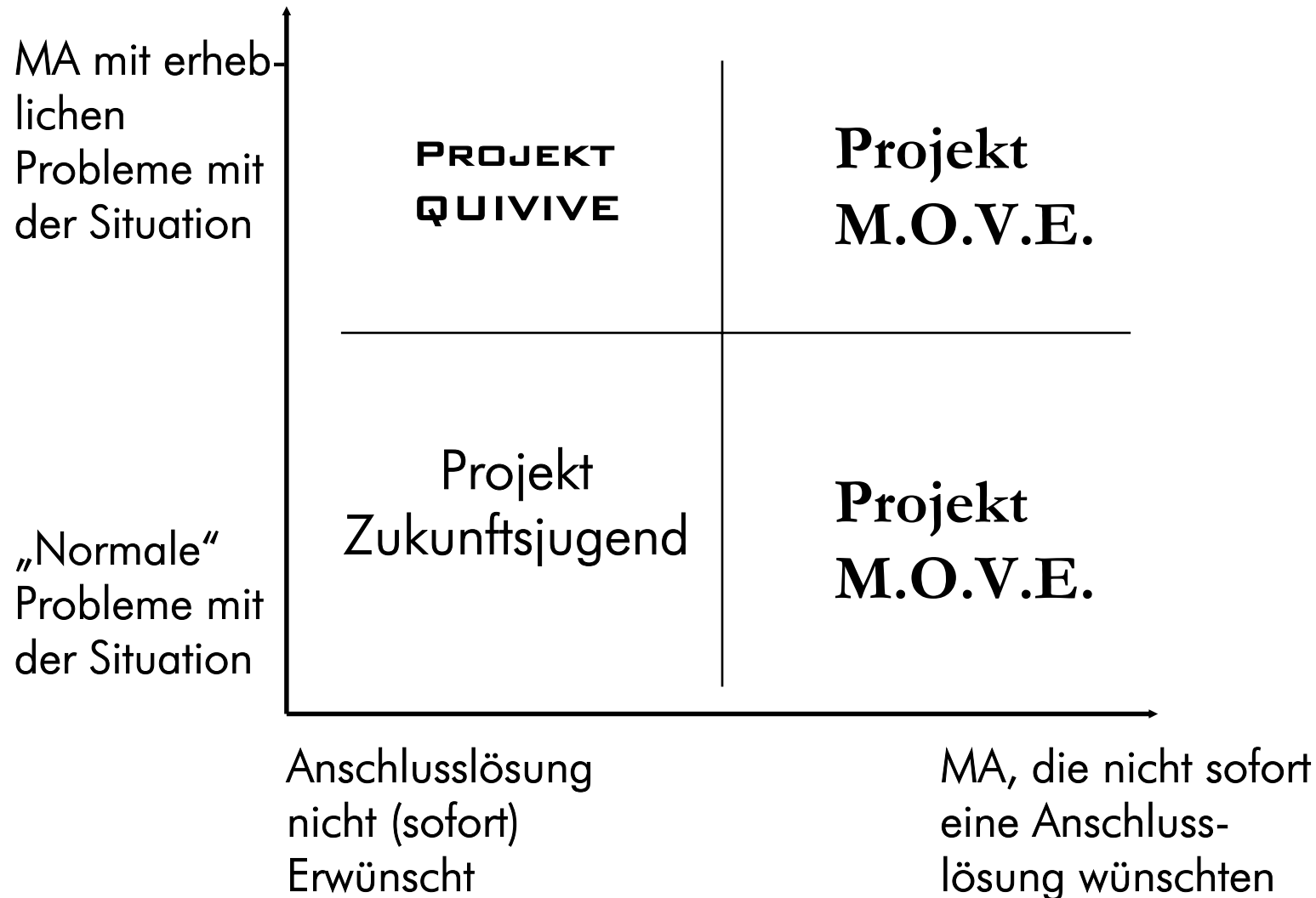
+ 25 Anschlusslösungen durch Eigeninitiative

= ca. 140 Mitarbeiter in drei Projekten, davon 30 mit Frühruhestandsregel.

---



## Drei Projekte für unterschiedliche Zielgruppen





---

## **Das Projekt M.O.V.E.**

M.O.V.E. / RPR ist ein kombiniertes Beratungs-, Coaching-  
Outplacementprojekt.

Es unterstützt Mitarbeiter beim direkten Übergang in ein neues  
Beschäftigungsverhältnis oder in die Selbständigkeit.

---



---

## **Das Projekt M.O.V.E.**

M.O.V.E. / RPR ist ein kombiniertes Beratungs-, Coaching-  
Outplacementprojekt.

Es unterstützt Mitarbeiter beim direkten Übergang in ein neues  
Beschäftigungsverhältnis oder in die Selbständigkeit.

M.O.V.E. eignet sich für Gruppen ab 10 betroffene Personen.  
Wichtig: Die Mitarbeiter müssen innerhalb ihrer bestehenden  
Kündigungsfrist vermittelt werden wollen.

Ort der Maßnahme = Unternehmen, nicht Beschäftigungsgesellschaft.

Dauer: zusammen ca. 10 Tage pro Person.

Erfolgskriterium: Anteil der Personen, die in den ersten Arbeitsmarkt  
gehen oder eine Existenz gründen.

---



---

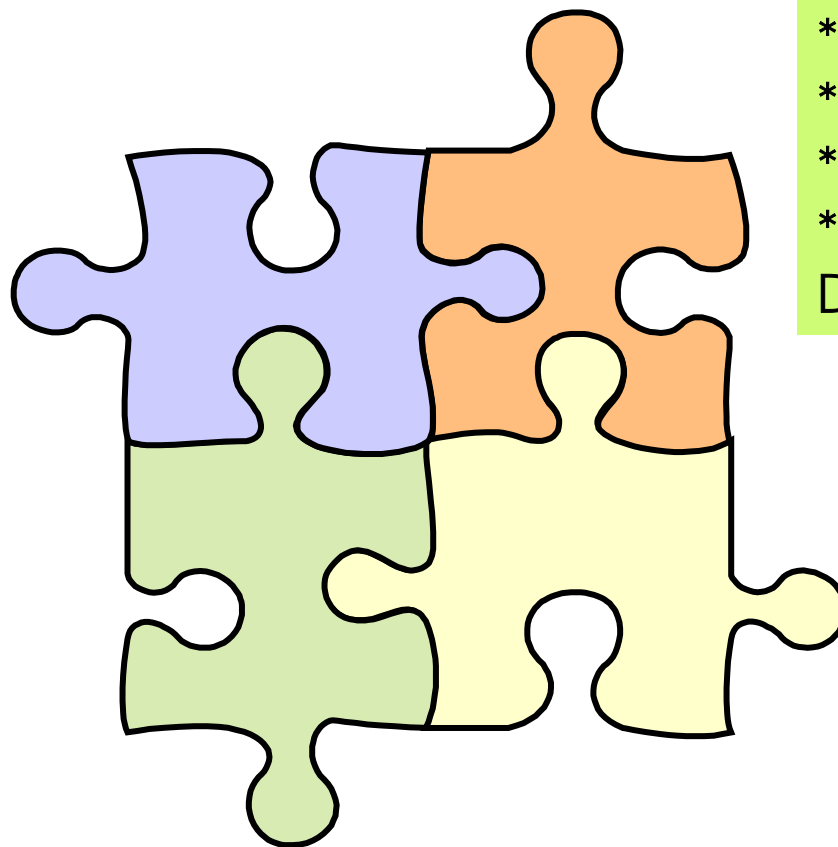
## **Das Projekt M.O.V.E.**

M.O.V.E. / RPR wurde durch das Landesarbeitsamt Düsseldorf finanziell unterstützt.

Durch das Projekt konnten 90% der Mitarbeiter eine Anschlusslösung innerhalb ihrer Kündigungsfrist finden.

Von dieser Gruppe wiederum 80% in angestrebten Tätigkeitsfeldern.

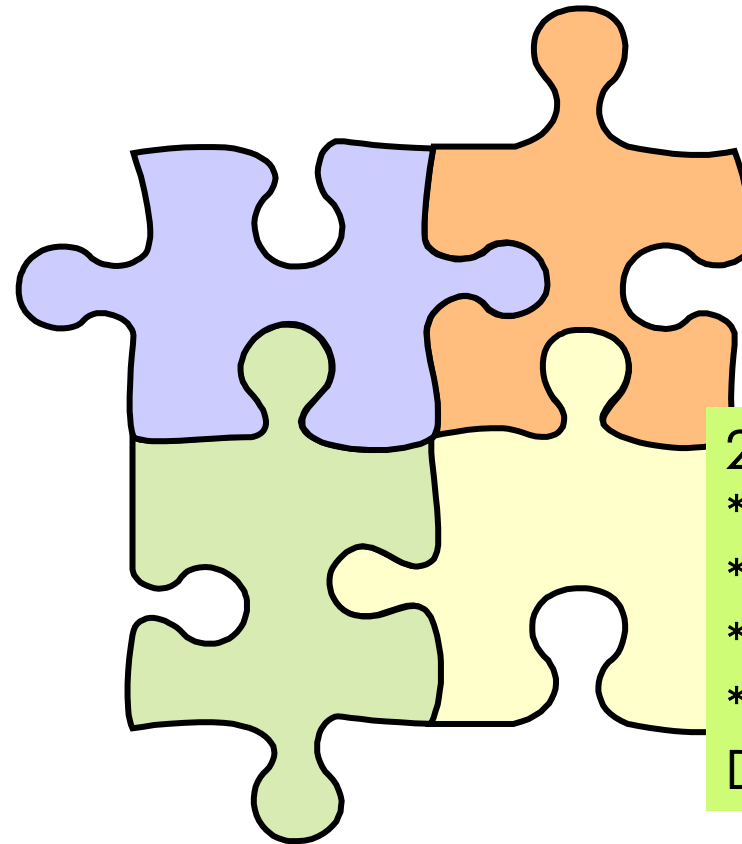
---



## 1. Beratungsgespräch

- \* Vertrauen
- \* Traumatisierung
- \* Prozess
- \* Tools

Dauer: 2 – 3 h



### 1. Beratungsgespräch

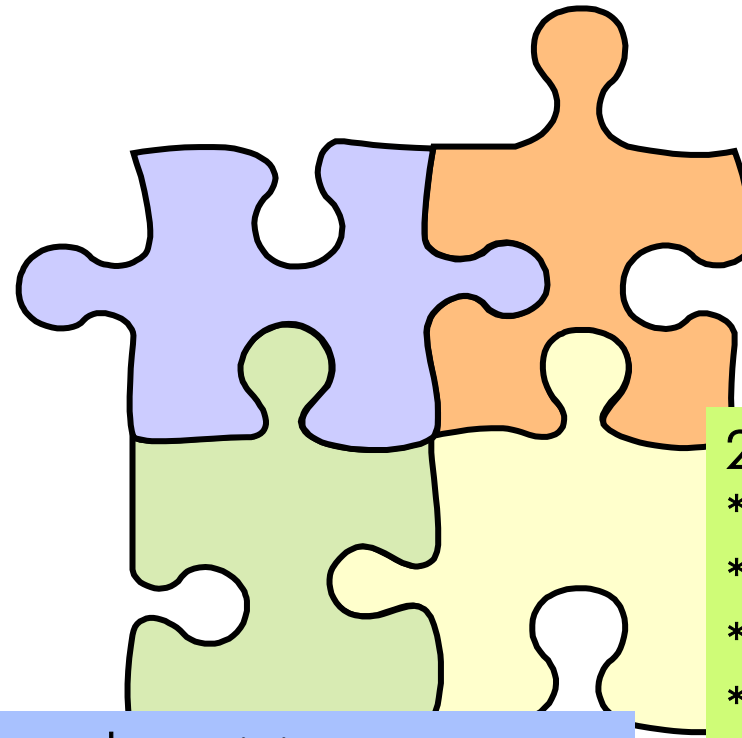
- \* Vertrauen
- \* Traumatisierung
- \* Prozess
- \* Tools

Dauer: 2 – 3 h

### 2. Beratungsgespräch

- \* Besprechung Diagnosen
- \* Potenziale nutzen
- \* erste Bewerbungsberatung
- \* Überleitung an Training

Dauer: 2 – 3 h



### 1. Beratungsgespräch

- \* Vertrauen
- \* Traumatisierung
- \* Prozess
- \* Tools

Dauer: 2 – 3 h

### 2. Beratungsgespräch

- \* Besprechung Diagnosen
- \* Potenziale nutzen
- \* erste Bewerbungsberatung
- \* Überleitung an Training

Dauer: 2 – 3 h

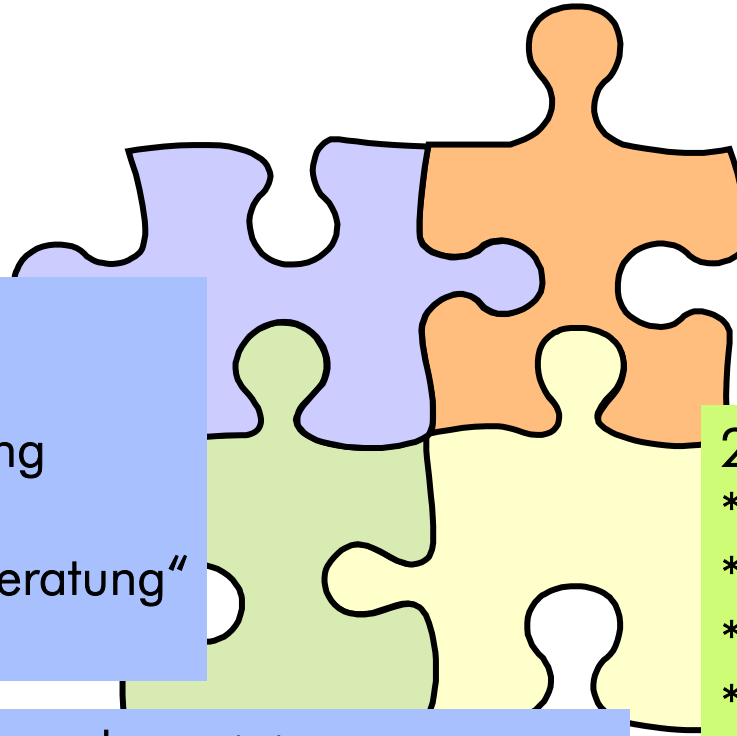
### 3. Bewerbertraining

- \* Grundlagen
- \* Strategie, Stärken, Schwächen
- \* Umgang mit Mißerfolg

Dauer: 2 Tage

### Existenzgründerberatung

- \* Idee -> Business Plan



#### 4. Beratungsbüro

- \* Stellenservice
- \* Kontakthanbahnung
- \* Internet
- \* „Lampenfieber-Beratung“

Dauer: individuell

#### 3. Bewerbertraining

- \* Grundlagen
- \* Strategie, Stärken, Schwächen
- \* Umgang mit Mißerfolg

Dauer: 2 Tage

#### 1. Beratungsgespräch

- \* Vertrauen
- \* Traumatisierung
- \* Prozess
- \* Tools

Dauer: 2 – 3 h

#### 2. Beratungsgespräch

- \* Besprechung Diagnosen
- \* Potenziale nutzen
- \* erste Bewerbungsberatung
- \* Überleitung an Training

Dauer: 2 – 3 h

#### Existenzgründerberatung

- \* Idee -> Business Plan



## 5. Detailtraining

- \* Initiativbewerbung
- \* Anzeigenanalyse
- \* Videotraining

Dauer: 3 Tage

## 4. Beratungsbüro

- \* Stellenservice
- \* Kontakthanbahnung
- \* Internet
- \* „Lampenfieber-Beratung“

Dauer: individuell

## 3. Bewerbertraining

- \* Grundlagen
- \* Strategie, Stärken, Schwächen
- \* Umgang mit Mißerfolg

Dauer: 2 Tage

## 1. Beratungsgespräch

- \* Vertrauen
- \* Traumatisierung
- \* Prozess
- \* Tools

Dauer: 2 – 3 h

## 2. Beratungsgespräch

- \* Besprechung Diagnosen
- \* Potenziale nutzen
- \* erste Bewerbungsberatung
- \* Überleitung an Training

Dauer: 2 – 3 h

## Existenzgründerberatung

- \* Idee -> Business Plan



### 5. Detailtraining

- \* Initiativbewerbung
  - \* Anzeigenanalyse
  - \* Videotraining
- Dauer: 3 Tage

### 6. Beratungen

- \* im Beratungsbüro
- ongoing
- \* Erfolgsfeiern

### 1. Beratungsgespräch

- \* Vertrauen
  - \* Traumatisierung
  - \* Prozess
  - \* Tools
- Dauer: 2 – 3 h

### 4. Beratungsbüro

- \* Stellenservice
  - \* Kontakthanbahnung
  - \* Internet
  - \* „Lampenfieber-Beratung“
- Dauer: individuell

### 2. Beratungsgespräch

- \* Besprechung Diagnosen
  - \* Potenziale nutzen
  - \* erste Bewerbungsberatung
  - \* Überleitung an Training
- Dauer: 2 – 3 h

### 3. Bewerbertraining

- \* Grundlagen
  - \* Strategie, Stärken, Schwächen
  - \* Umgang mit Mißerfolg
- Dauer: 2 Tage

### Existenzgründerberatung

- \* Idee -> Business Plan



---

Das Projekt M.O.V.E. wird auf die Unternehmenssituation angepasst.

- Startberatung und Wahrnehmungsgespräch
  - Tools: MBTI (Typologie) – DNLA-ESK (Soziale Kompetenz)
  - Auswertungsgespräch mit alternativen Einsatz-Ideen
  - Orientierungsseminar
  - Individuelles Beratungsgespräch vor der ersten Bewerbung
  - „Lampenfieber-Gespräch“ vor dem ersten Kontakt
  - Follow Up Gespräch nach dem ersten Bewerbungsgespräch
  - Kontinuierliche Begleitung durch das Beratungsbüro mit Kontaktbörse
  - Aktive Stellenakquise des MOVE-Projektleiters
  - Bewerbertraining mit Videoeinsatz
-



---

## Modulares Vorgehen sehr sinnvoll:

Beratungsgespräch (N= 105), teils mit Hinweisen aus bereits geführten Kurzgesprächen der HR-Kollegen

1 Nervenzusammenbruch

7 Gespräche über parallele private Tragödien

6 Weinkrämpfe

1 Hinweis auf Suizidgefahr

Nach Analyse Hinweis auf Hyperstreß bei ca. 20% der Teilnehmer

Bis zum Orientierungsseminar weitestgehende psychische Entspannung der Teilnehmer.

Gesamtdauer des Projektes Dezember 1999 bis August 2000

---



---

## Das Projekt **QUIVIVE**

Quivive richtet sich an Führungskräfte ab ca. 50 Jahre, die vor einem massiven Wandel in ihrem Leben stehen und mit dieser Situation eine erhebliche psychische Belastung erleben.  
Bei RPR zudem eine Klientel, die nicht (mehr) eine Anschlusslösung in Anspruch nehmen wollte.

Absicht von Quivive ist es, den Teilnehmer zu befähigen, „sein“ Unternehmen „loszulassen“ und ein neues Zukunftsverständnis zu erarbeiten.

Im Focus stehen „Wertschätzung, Abschluss und Sinnstiftung“.  
Das Programm besteht aus interaktiven Gesprächen, Einzelcoachings, Systemischen Strukturaufstellungen und Kleingruppenarbeit.

---



---

## Das Projekt **QUIVIVE**

- Erster Impuls aus den Beratungsgesprächen
  - Zweiter Impuls aus dem Hinweis „man hätte alles unter Kontrolle“, jedoch nach Cross-Check durch Gespräche mit Dritten gegensätzliche Meldungen
  - Projekt-Design von Perspektivenwechsel GmbH gemeinsam erstellt mit Christl Lieben, Psychotherapeutin, Wien und Dr. David Norris, Literaturprofessor und Erwachsenenbildner, New York
  - Vorstellung des Programms und Teilnahme von 8 Mitarbeitern
  - Nachhaltiges Feedback und seit Monaten regelmäßige „Lebenszeichen“ der Teilnehmer.
-



---

## Das Projekt Zukunftsjugend

Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte die nicht mehr oder noch nicht eine berufliche Weiterbeschäftigung planen.

Hintergrund: Erhalt des mentalen Modells, selbst eine Entscheidung über das Ende einer beruflichen Etappe treffen zu wollen.

Fusion: fremdbestimmt – Projektteilnahme: selbstbestimmt.

Angebot: Wissenstransfer in eine neutrale, andere Generation.

Basis: Mentorenkonzept. Erfahrene Fach- und Führungskräfte vermitteln ihr know how und ihre Kontakte engagierten und interessierten Jugendlichen zwischen 17 und 25 Jahren.

---



---

## Das Projekt Zukunftsjugend

Bei RPR: Nutzung von bestehenden Kontakten zur Hochschule, Berufsschulen, Stadtteil-Schulen und Vorstellung des Programms in ausgewählten Klassen und Seminaren.

Damals: Einfacher Datenaustausch ohne technische Ausstattung. Mentorendaten (Branchenkenntnisse und Spezialwissen) wurden zusammengeführt mit Interessen der Jugendlichen.

Die Mentoring-Beziehung wurde von HR in Gang gesetzt und dann auf individuelle Weise zwischen Mentor und Mentee fortgesetzt.

Start-Projekt läuft noch und wurde weiterentwickelt zu einer deutschen Internet-Plattform. [www.projekt-zukunftsjugend.de](http://www.projekt-zukunftsjugend.de)  
Kann von jedem Unternehmen genutzt werden.

---



---

## Das Projekt Zukunftsjugend im Vergleich



PROJEKT ZUKUNFTSJUGEND

Sozialplan:

materielle Basis

Projekt M.O.V.E.:

Neue Chancen erkennen und beruflichen Anschluss finden

Projekt QUIVIVE:

„Loslassen“ lernen und neue Lebensmodelle entwerfen

Projekt Zukunftsjugend:

Selbstbestimmt einen Prozess beenden, Wissen weitergeben, Gefühl erhalten gebraucht zu werden.

---



---

## Praxisempfehlungen

HR-Leitlinie für den Fusionsprozess erarbeiten

Straffes HR-Projektmanagement mit klarem Jour-Fix und Austausch von Gesprächs-Erlebnissen

Besondere Beachtung dem Traumatisierungs-Potential der Mitarbeiter schenken

Cluster: Wunsch nach einer beruflichen Anschlusslösung /  
Grad der Veränderungsakzeptanz

Keine Einschränkung in laufenden Qualifizierungsmaßnahmen vornehmen

Feiern und Erfolgskommunikation

Natürlich: Betriebsrat integrieren.

---



---

## Learnings

**Gespräche sind zentrale Kulturelemente.**

Zwischen Oktober 99 und Dezember 99 wurden durch das HR-Team über 1 600 Beratungsgespräche im Zusammenhang mit der Fusion durchgeführt.

**Geld ist lange nicht alles.** Der Grad einer geglückten Fusion ist zu bestimmen an der Stärke psychosozialer Gesundheit.

**Angebote nicht aufpfropfen.** Wenige, aber dafür systemisch entwickelte Angebote werden von Mitarbeitern gewürdigt.

---

Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit.

Ralph Schlieper-Damrich  
Perspektivenwechsel.

*Das Leben kommt von vorn.*