



# Die Bedeutung von Positive Leadership bei M&A

Jürgen Weimann / Jemima Sölch

Gehen oder bleiben? Diese Frage stellen sich eine Menge Mitarbeitenden bei M&A-Prozessen, die nicht selten von Unsicherheit, Misstrauen und Stress für die Menschen in den Unternehmen geprägt sind. Eine Studie zeigt, dass ein Führungsstil, der auf der **Positiven Psychologie** basiert, einen entscheidenden Beitrag leisten kann, auch bei Fusionen und Übernahmen Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden. Ein höheres Maß an **PERMA-Lead** bei Führungskräften führt nachweislich zu einer geringeren Fluktuation.

**M**&A“, oder auf Deutsch „Fusionen und Übernahmen“, ist ein Begriff, der in der Öffentlichkeit stets für Aufsehen sorgt. Allein von Januar bis Mai 2024 wurden laut dem *Institute for Mergers, Acquisitions & Alliances* in Europa 4.942 M&A-Transaktionen abgeschlossen. In Deutschland waren es im Vorjahr 1.851 Unternehmensübernahmen, wie in *Statista* nachzulesen ist. Unberücksichtigt bleibt dabei die Zahl der angestoßenen, aber nicht abgeschlossenen Transaktionen.

Führender Sektor ist die Technologiebranche mit etwa 30 Prozent der Transaktionen. Doch auch in der deutschen Bankenbranche schreitet fernab des medialen Interesses eine stetige Konsolidierungswelle voran. Allein im vergangenen Jahr gab es unter den Genossenschaftsbanken 35 Fusionen und Übernahmen – ein klarer Hinweis auf eine anhaltende Fusionsdynamik, die unbeirrt und fast unbemerkt ihren Lauf nimmt.

## Abwanderungswellen als Gefahr nach Fusionen

Diese Entwicklung wirft nicht nur strategische Fragen auf, insbesondere deshalb, weil nach unterschiedlichen Untersuchungen zwischen 65 und 80 Prozent der M&A-Transaktionen scheitern. Dabei sind bis zu 50 Prozent dieser Misserfolge auf sogenannte „Human Side Problems“ zurückzuführen, also Probleme, die mit den Mitarbeitenden zusammenhängen. Dieser hohe Anteil wird bereits von

» Fusionen und Übernahmen schüren häufig Unsicherheit und Stress.

## STUDIE

**Befragung**

*Im Rahmen der Studie wurden insgesamt 96 Mitarbeitende aus unterschiedlichen Sektoren und Unternehmen befragt, die schon einmal von einer M&A-Transaktion betroffen waren. 54 Prozent der Teilnehmenden sind männlich, 45 Prozent weiblich (keine Angabe: 1 Prozent), mit einem generell hohen Bildungsniveau und einem Alter zwischen 26 und 68 Jahren (Mittelwert = 44). 84 Prozent der Befragten arbeiten weiterhin im übernommenen, fusionierten oder dem übernehmenden Unternehmen. 16 Prozent haben das Unternehmen bereits verlassen, wobei die Mehrheit angab, dies aus eigenem Antrieb getan zu haben.*

*M&A-Transaktionen bergen insbesondere aufgrund steigender Fluktuation nach Übernahmen und Fusionen hohe Erfolgsrisiken. Die Studie belegt, dass ein starkes PERMA-Lead-Verhalten von Führungskräften nach Fusionen und Übernahmen zu einer geringeren Fluktuationsrate führt.*

**Verena Kusstatscher** und **Gary Cooper** in ihrem 2005 erschienenen Werk „Managing Emotions in Mergers and Acquisitions“ konstatiert.

Unter den „Human Side Problems“ ist die Fluktuation die am häufigsten genannte Ursache, wie Untersuchungen zeigen. Denn Fusionen und Übernahmen, die sicherlich zu den herausforderndsten Change-Prozessen gehören, schüren Unsicherheit, Zukunftsängste und Stress, was letztlich dazu führt, dass Mitarbeitende häufig lieber zu einem Konkurrenzunternehmen wechseln.

Der Verlust von wertvollem Talent und die Unsicherheit der verbliebenen Mitarbeitenden nach einer Abwanderungswelle können das Erreichen strategischer Ziele einer Fusion oder Übernahme unmöglich machen und sie letztlich zum Scheitern bringen. Aus diesem Grund ist die Bindung von wertvollem Personal einer der Schlüsselfaktoren für den Deal-Erfolg.

Wie kann also vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der generell hohen Wechselbereitschaft der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach Fusionen und Übernahmen eine erfolgreiche Transaktion gelingen?

Eine Antwort darauf kann die Positive Psychologie geben, ein noch junges Forschungsfeld, das die traditionelle psychologische Forschung um eine entscheidende Perspektive erweitert: den Fokus auf die menschlichen Stärken und das Streben nach einem erfüllten Leben.

Ein Führungsansatz, der sich auf die Positive Psychologie beruft, und der im Rahmen von M&A-Prozessen einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten kann, ist Positive Leadership.

Doch was genau versteht man unter Positive Leadership?

### **PERMA-Lead: Fünf wesentliche und beeinflussbare Faktoren**

Die Positive Psychologie untersucht, wie das Wohlbefinden von Menschen gesteigert werden kann und welche Faktoren bei Individuen, Organisationen und Gesellschaften entscheidend sind, sich bestmöglich zu entwickeln und aufzublühen („flourish“). Im Rahmen der Masterarbeit der Co-Autorin erfolgte eine spezifische Untersuchung von **PERMA-Lead**, das auf wissenschaftlicher Basis der Positiven Psychologie erarbeitet wurde. Das PERMA-Modell nach **Martin Seligman** identifiziert hierfür fünf wesentliche und beeinflussbare Faktoren:

- „Positive Emotions“ (Positive Emotionen),
- „Engagement“ (Engagement),

*» Die Positive Psychologie untersucht, wie das Wohlbefinden von Menschen gesteigert werden kann.*

## » Der PERMA-Ansatz kann unabhängig von Charakter oder Persönlichkeit erlernt und angewendet werden.

- „Relationships“ (Beziehungen),
- „Meaning“ (Sinn) und
- „Accomplishments“ (Sinn und Erfolge).

Im Rahmen der erwähnten Studie wurden Mitarbeitende aus unterschiedlichen Sektoren und Unternehmen befragt, die schon einmal von einer M&A-Transaktion betroffen waren (siehe Infokasten).

Die Ergebnisse zeigen: PERMA-Lead hat einen signifikant positiven Effekt auf die Bindung von Mitarbeitenden: Ein höheres Maß an „PERMA-Lead“ bei Führungskräften führt nach Fusionen und Übernahmen zu einer geringeren Fluktuation im Unternehmen.

### Positive Emotionen fördern und Beziehungen stärken

Die Ergebnisse dieser Studie bieten wertvolle praktische Implikationen für Führungskräfte, die M&A-Pro-

zesse erfolgreich gestalten wollen. Die Besonderheit ist dabei, dass der PERMA-Ansatz unabhängig von Charakter oder Persönlichkeit erlernt und angewendet werden kann. Im Kern geht es um die Förderung des Mitarbeiterwohlbefindens durch folgende Dimensionen:

- Positive Emotionen fördern (P)
- Engagement durch Entwicklungsmöglichkeiten steigern (E)
- Beziehungen stärken (R)
- Sinn und Bedeutung vermitteln (M)
- Resilienz durch Lob und Quick Wins stärken (A)

Für die wirksame Umsetzung des PERMA-Ansatzes gelten vor allem zwei Grundbedingungen. Zum einen sollten Führungskräfte möglichst den Kopf frei haben und sich nicht mit sich selbst beschäftigen. Oftmals resultiert für die Führungskraft aus dem M&A-Prozess nämlich eine persönliche Be-

 **AUF EINEN BLICK**

### Dimensionen eines PERMA-Leaders

<i>... ermöglicht positive Emotionen (P-Lead)</i>	<i>Die Führungskraft trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spaß bei der Arbeit haben.</i>
<i>... fördert individuelles Engagement (E-Lead)</i>	<i>Die Führungskraft gibt ihren Mitarbeitenden Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen, und hilft ihnen, diese auszubauen. Sie unterstützt Mitarbeitende dabei, die eigenen Fähigkeiten zu erkennen.</i>
<i>... schafft tragfähige Beziehungen (R-Lead)</i>	<i>Die Führungskraft sorgt dafür, dass sich Mitarbeitende im Team gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen. Sie trägt dazu bei, dass sich jeder als Teil des Teams erlebt.</i>
<i>... vermittelt Sinn in der Arbeit (M-Lead)</i>	<i>Die Führungskraft trägt dazu bei, dass Mitarbeitende Sinn in ihrer Arbeit erleben und dass sie wissen, wozu ihre Arbeit wichtig ist. Sie vermittelt ihren Mitarbeitenden, dass sie wertvolle Arbeit leisten.</i>
<i>... macht Erreichtes sichtbar (A-Lead)</i>	<i>Die Führungskraft freut sich mit ihren Mitarbeitenden, wenn sie Ziele erreicht haben, und lobt sie dafür. Sie gibt ihren Mitarbeitenden positives Feedback.</i>

troffenheit, die Unsicherheit auslösen kann. Hier ist vor allem das Top-Management gefragt, frühzeitig Klarheit über künftige Führungsrollen zu schaffen.

Zweitens wissen wir aus der systemtheoretischen Betrachtung von Organisationen, dass die Strukturen, Abläufe und Prozesse einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder haben. Daher braucht es einen institutionellen Rahmen, der das Erlühen der Mitarbeitenden positiv stimuliert.

### Praktische Hinweise zur Umsetzung von PERMA

Sind diese beiden Grundbedingungen vorhanden, können praktische Hinweise zur Umsetzung von PERMA ihre Wirkung entfalten.

#### Den privaten Small Talk im Team fördern

Nach der Klärung bezüglich der eigenen Zukunft können Führungskräfte ein positives Arbeitsumfeld schaffen, indem sie auch während des Übergangsprozesses angenehme Interaktionen und regelmäßige Kommunikation aktiv fördern. Oftmals kommt genau dieser zwischenmenschliche Kontakt des privaten Small Talks in den Phasen eines M&A-Prozesses zu kurz. Dabei drückt diese Interaktion gegenüber den Mitarbeitenden Fürsorge und Interesse aus. Gerade bei längeren Betriebszugehörigkeiten hilft es zusätzlich, die Mitarbeitenden an vorherige gemeisterte Veränderungssituationen zu erinnern.

#### Den Mitarbeitenden die Chancen durch die Fusion bzw. Übernahme aufzeigen

Mitarbeitende reagieren positiver auf M&A-Prozesse, wenn sie die daraus resultierenden Chancen erkennen und die Veränderungen nicht als Bedrohung

*» Es ist besonders wichtig, die Möglichkeiten aufzuzeigen, die sich durch die neue Situation ergeben.*

### Literaturquellen und -tipps



Markus Ebner (2024): Positive Leadership: Mit PERMA-Lead erfolgreich führen. Facultas.

Verena Kusstatscher; Cary Cooper (2005): Managing Emotions in Mergers and Acquisitions. Edward Elgar Publishing.

Martin Seligman (2011): Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being (1. Free Press hardcover ed.). Free Press.

Nadia Zahoor; Zaheer Khan; Rudolf R. Sinkovics, (2022): The Role of Emotions in Cross-Border Mergers & Acquisitions: A Systematic Review of the Inter-Disciplinary Literature and Future Research Agenda. Journal of International Management, 28(4), 100958; <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100958>

sehen. Daher ist es in dieser Phase als Führungskraft besonders wichtig, die Möglichkeiten aufzuzeigen, die sich durch die neue Situation ergeben. Ein stärkenbasiertes Training kann Mitarbeitende dabei unterstützen, ihre individuellen Fähigkeiten zu erkennen und durch Integrationsaufgaben umzusetzen.

#### Die zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen stärken

M&A-Prozesse gehen häufig mit Flurfunk und Gerüchteküche einher; meist mit negativen Auswirkungen auf die zwischenmenschlichen Interaktionen im Unternehmen. Daher gilt es, durch Praktiken und Veranstaltungen bewusst die zwischenmenschlichen Beziehungen zu stärken. Bewährt haben sich hier funktionsübergreifende Veranstaltungen, gemeinsame Aktivitäten, Freiwilligenarbeit und Kommunikationsformate wie Fishbowls, die die Möglichkeit für Austausch und Stärkung der Beziehungen untereinander bieten.

#### Den Sinn der Transaktion vermitteln

Der Faktor Sinn korreliert besonders negativ mit der Fluktuationsabsicht von Mitarbeitenden. Dies verstärkt die Notwendigkeit einer klaren und wieder-

holten Kommunikation des übergeordneten Zwecks der Transaktion. Nur wenn die Mitarbeitenden den Zweck wirklich verstehen und als lohnenswert empfinden, erhöhen sich die Mitarbeiterzufriedenheit und die individuelle Resilienz. Daher gilt es, ein besonderes Augenmerk auf zielgruppengerecht aufbereitete Inhalte zu legen.

### Für Lob und Quick Wins sorgen

Ein M&A-Prozess fühlt sich für die Menschen in Organisationen wie ein Marathon an. Umso wichtiger ist es, dass erreichte Zwischenziele kommuniziert und gefeiert werden. So erhöhen sich die Motivation und Ausdauer in der Mitarbeiterschaft. Gleichzeitig bieten die erreichten Zwischenziele die Möglichkeit, gemeinsam mit den Teams zu evaluieren, welche Stärken zur Erreichung geführt haben und welche Beiträge jeder Einzelne hierzu geleistet hat.

### Unternehmen vor der Herausforderung des Fachkräftemangels

In Zeiten von Globalisierung, beschleunigtem technologischem Fortschritt, wachsender Bedeutung

von Wissensarbeit und dem demografischen Wandel ist Mitarbeiterfluktuation ohnehin ein zentrales und entscheidendes Thema. Doch besonders im Umfeld von Fusionen und Übernahmen wird die Fähigkeit, Mitarbeitende trotz Unsicherheit zu binden, zu einem kritischen Erfolgsfaktor.

Sämtliche Branchen stehen vor der Herausforderung des Fachkräftemangels und möglicher hoher Fluktuationsraten infolge solcher Transaktionen. Hier kann der gezielte Einsatz von Positive Leadership daher einen entscheidenden Unterschied machen. Denn die Studienergebnisse unterstreichen deutlich: Ob Mitarbeitende bleiben oder gehen, entscheidet der Führungsstil. **c!**

» Es ist wichtig, dass erreichte Zwischenziele kommuniziert und gefeiert werden.



#### Prof. Dr. Jürgen Weimann

ist Professor für Digital Business Strategy an der DBU in Berlin und Managementberater. Mit seinem Credo „Jeder Einzelne ist von Bedeutung“ beschäftigt er sich seit über 25 Jahren mit der Frage: „Wie entsteht Begeisterung in Organisationen?“ Nach diversen Stationen in der Finanzindustrie begleitet er heute vor allem Kreditinstitute bei der Transformation ihres Geschäftsmodells (Kontakt: [jw@juergenweimann.com](mailto:jw@juergenweimann.com))



#### Jemima Sölch

ist Expertin im Bereich der angewandten Positiven Psychologie. Neben einem Bachelor-Abschluss in Management und Psychologie sowie zwei anschließenden Master-Abschlüssen bringt sie die Erfahrung einer Unternehmensgründung mit. Heute berät sie im Team von JENEWEIN unter anderem DAX-Unternehmen in den Bereichen Organisationsentwicklung und Führungskräfteentwicklung (Kontakt: [j.soelch@by-p.de](mailto:j.soelch@by-p.de))