

# AUA: Keine Mauern mehr

*Der Zusammenschluss von Austrian Airlines und Lauda Air stellte an die Berater sehr hohe Anforderungen. Und: Der Prozess der Fusion ist auf der Ebene der Technik-Mitarbeiter nach drei Jahren noch lange nicht abgeschlossen.*

Michael Moravec

Früher gab es da eine Mauer im Hangar. Sie trennte fein säuberlich die AUA-Techniker, die an ihren Maschinen schraubten, von den Kollegen der Lauda Air, die ihre Flugzeuge warteten. Zwei Welten: auf der einen Seite die ziemlich konservative, strengen Regeln unterworfenen AUA-Truppe, auf der anderen Seite die lockeren Lauda-Burschen. Viele kannten sich zwar noch von der gemeinsamen Ausbildung her, hatten aber sonst nicht so besonders viel für einander übrig.

Und dann kam die Fusion, und die schützende Mauer fiel. „Wir standen vor einem Dilemma: Hätten wir die beiden Truppen einfach zusammengetan, hätte die größere AUA-Technik ihre Firmenkultur der kleineren Lauda Air einfach übergestülpt“, erzählt der AUA-Technikchef, Walter Hechenberger. Die Herausforderung: „Wie entsteht eine neue, gemeinsame Kultur, die weder AUA noch Lauda ist, sondern etwas Gemeinsames, vielleicht noch Besseres?“, meint Hechenberger. Die Gefahr – besonders bei Technikern – sei, dass man sich sofort auf technische Details stürzt, da man sich da auf „sicherem Boden“ befinde, und die menschliche und kulturelle Seite vernachlässige, bis die Probleme unübersehbar würden. „Wir haben sofort mit Ausbildungsprogrammen begonnen, ein gemeinsames Logo für die Technik entwickelt, Visionen vorgegeben und die Mannschaft beauftragt, gemeinsame Leitsätze zu entwickeln“, sagt der Technik-Chef der AUA.

„Es ging um die rasche Entwicklung eines Wir-Gefühls,

## Unternehmen – Größte Deals in Österreich

seit 2000	neuer Eigentümer	in Mio. Euro
Bank Austria	HypoVereinsbank	7.300*
BBAG/Brau Union	Heineken	1.900
Austria Tabak	Gallaher	1.870
PSK	Bawag	1.279
VA Tech	Siemens	997

\* Aktientausch  
Quelle: APA  
DER STANDARD

also wurden da gleich einmal gemeinsame Uniformen entworfen und andere Signalwerte entwickelt“, meint dazu Ronald Thoma von der Argo Unternehmensberatung, der die Fusion begleitet hat. „Einer der wichtigsten Punkte für den Erfolg ist: Man darf die Belegschaft nicht verlieren.“ Techniker seien da aber eher

einfacher zu betreiben, schwieriger werde es in der Administration. Brigitta Hager von Trigon ortet vor allem gruppenpsychologische Phänomene, die recht schwer zu „behandeln“ seien: „Wenn da zwei Gruppen aus früher einander konkurrierenden Unternehmen zusammenkommen, sieht man sehr schnell eine se-

lektive Wahrnehmung: Man solidarisiert sich mit der eigenen Gruppe und mit Personen, die man früher vielleicht gar nicht gemocht hatte, während die andere Gruppe sehr kritisch gesehen wird.“

Um Frustrationen und kontraproduktives Verhalten zu verhindern, ist eine möglichst frühe und umfassende Information der Belegschaft über die Ziele der Fusion sehr wichtig, meint Hager, genauso wie die Transparenz von Entscheidungen. „Denn eines ist klar: Alles wird genau beobachtet und kommentiert.“

Dennoch sollten sich die Firmenbosse vom Gedanken, eine Fusion sei in ein, zwei Jahren zu verdauen, verabschieden, meinen Thoma und Hager. Je nach Tiefe der Integration und der Unternehmensgröße könnten die Auswirkungen auch noch nach fünf Jahren zu spüren sein.



**Die Herausforderung war: Wie entsteht eine neue, gemeinsame Kultur, die weder AUA noch Lauda ist, sondern etwas Gemeinsames, noch Besseres?**

Walter Hechenberger



**Die selektive Wahrnehmung nach der Fusion: Man solidarisiert sich mit der eigenen Gruppe und sieht die andere überaus kritisch.**

Brigitta Hager



**Es geht um die rasche Entwicklung des Wir-Gefühls und von Signalwerten, denn man darf die Belegschaft am Weg nicht verlieren.**

Ronald Thoma

## Das „Tal der Tränen“

