



Aus der Beratungspraxis: Konfusion bei der Fusion

Eine Fusion und deren Folgen. Unternehmen miteinander zu verschmelzen gilt unter Managern und Beratern als Königsdisziplin, als Aufgabe, mit der man sich beweisen kann. Leider beweisen viele Fusionierer, dass sie nicht professionell genug vorgehen.

Situation Bei der Vorbereitung der Fusion von zwei Unternehmen wurde im Auftrag der beiden Alt-Vorstände eine Analyse durch eine spezialisierte Beratungsgesellschaft durchgeführt und darauf aufbauend eine Struktur für das neue Unternehmen festgelegt. Dabei fällt die Steuergruppe aus den beiden Vorständen, einigen Managern aus beiden Unternehmen und den Beratern Entscheidungen über die künftige Positionierung von Führungskräften und Mitarbeitern. In einem Seminar diskutierte eine Gruppe von Führungskräften eines der Unternehmen das Thema Unternehmenskultur und analysierte die Kulturen der eigenen und der fremden Firma. Dabei konstatierte man erhebliche Unterschiede in Bezug auf grundsätzliche Werte, Führungsstile und Arbeitsklima, die sie dem Vorstand vortrugen. Der Vorstand und die betriebswirtschaftlich und gesellschaftsrechtlich fokussierten Berater sahen allerdings keinen Handlungsbedarf und setzten den Umstrukturierungsplan um. Führungskräfte wurden „umgesetzt“, Abteilungen zusammengelegt, Mitarbeiter „verteilt“. Recht bald manifestierten sich Konflikte zwischen „den Einen“ und „den Anderen“, die von den Führungskräften aufgrund ihrer mangelnden Neutralität nicht bearbeitet werden konnten. Einige Vorgesetzte sahen ihre Chance, durch Mobbing der „anderen“ Mitarbeiter „ihre alte Mannschaft sauber zu halten“. Von einem Zusammenwachsen konnte keine Rede sein.

Analyse In Einzelgesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern wurde auf deren fachliche Kompetenzen fokussiert und darauf aufbauend die Positionen im Organigramm besetzt. Soziale Kompetenzen, Führungs- und Kommunikationsstile, die gewachsenen Beziehungen in den Einheiten, vor allem zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, waren für die Neubesetzungen nachrangig. Die teilweise beträchtlichen Unterschiede in der Unternehmenskultur blieben bei der Konstruktion des neuen Unternehmens unberücksichtigt und führten in der Folge zu erheblichen Problemen und Konflikte, die den neuen Vorstand veranlassten, systemische Organisationsberater mit der Lösung zu beauftragen.

Lösung In dieser kritischen Situation voller Misstrauen und Kämpfe mussten Schritte mit klarer Signalwirkung zur Entwicklung einer gemeinsamen neuen Kooperations- und Führungskultur unternommen werden. Als erstes stellten sich die Vorstände, nachdem sie die frühere Fehlentscheidung erkannt hatten, für das ganze Unternehmen sichtbar als Verantwortliche an die Spitze des Entwicklungsprozesses und erarbeiten in einem ersten Schritt Werte und Prinzipien für die Zusammenarbeit und Führung. Diese wurden in weiteren Workshops mit den Führungskräften und den Mitarbeitern diskutiert, konkretisiert und in den Unternehmensalltag integriert. Entscheidend war, zuerst die immer noch wirksamen Unterschiede anzuerkennen als das, was in der Vergangenheit die jeweiligen Alt-Unternehmen erfolgreich gemacht hatte. Nach dieser Würdigung konnte dann die Gestaltung der gemeinsamen Zukunft in Angriff genommen werden.

Erkenntnis Menschen sind keine Lego-Bausteine, die man nach Belieben und „Knöpfen“ zusammenstecken kann und die dann berechenbar ihre Funktion erfüllen. Organisationen sind keine Maschinen, sondern komplexe soziale Systeme, in denen die Unternehmenskultur Erfolg oder Misserfolg wesentlich bestimmt.

Dr. Ekkehard Nau

NAUCONSULT

Lösungen für Menschen und Organisationen

Hauptstrasse 38 D-54552 Immerath

T 06573-996404 F 06573-996405

contact@nauconsult.de www.nauconsult.de
