

M&A

MERGERS AND ACQUISITIONS

REVIEW

Beteiligungen – Allianzen – Restrukturierungen – Divestments



热烈
欢迎

7/2004

Ein entstehender Markt in China

► Strategien & Visionen

Führen und Folgen –
Auswirkung unterschiedlicher Führungsgrundsätze

► Recht & Steuern

Neues zum Mantelkauf:
Verlust der wirtschaftlichen Identität

► Industry Special

Flug in die Zukunft –
Endspiel für Airlines

Führen und Folgen – Auswirkung unterschiedlicher Führungsgrundsätze in M&A-Prozessen

Elisabeth Ferrari, SamVerto Unternehmensberater PartG, Frankfurt

1 Einleitung

Die Logik von Unternehmenszusammenschlüssen scheint auf den ersten Blick einfach $1 + 1 = 3$. Zusammenschluss bedeutet Synergieeffekte: Bündelung von Einkaufsmacht, Abbau redundanter Organisationseinheiten, bessere Kontrolle der relevanten Märkte, schnellere Produktentwicklung, Rationalisierungseffekte, die durch optimal verzahnte und zentralisierte Prozessabläufe entstehen.

Was zunächst so klar und nachvollziehbar klingt, wird allerdings von der Wirklichkeit auf eine harte Probe gestellt. Die hohe Misserfolgsquote von Unternehmenszusammenschlüssen ist bekannt und wird seit langem diskutiert.¹ Ein Thema entwickelt sich dabei zur Hauptursache schlechthin: die Unternehmenskultur.²

Unternehmenskultur wird oft gesehen als „Platzhalter für alles nicht Rationale der Organisation“.³ In der Frühjahrsausgabe 2003 dieser Zeitschrift haben wir die Facetten von Unternehmenskultur genau beschrieben und an Praxisbeispielen betrachtet, wie in M&A-Prozessen der Faktor Kultur zukünftig besser einbezogen werden kann.⁴

Jedes Unternehmen ist in seiner Art und Weise einzigartig und seine Kommunikationsstrukturen folgen eigenen Regeln. Sie lassen sich aus dem Umgang der Mitarbeiter untereinander und dem Umgang des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten etc. ableiten. Mit der Regel, also mit ihrem „Eigenleben“ reagiert das Unternehmen auf alle Einflüsse, Interventionen und Einwirkungen von außen, also auch auf die Kultur bzw. die Kommunikationsstrukturen eines anderen Unternehmens und auf die Führungskultur einer neuen Führungskraft.

In herkömmlichen M&A-Prozessen wird zu wenig beobachtet, was bei dem Zusammentreffen der unterschiedlichen Kommunikationsregeln passiert. Gibt es eher Nichtverstehen und jede Menge hinderliche Missverständnisse oder ist bei aller Unterschiedlichkeit eine Kommunikation möglich?

Was in welcher Intensität eintritt hat wenig Zusammenhänge mit den offiziellen Zielen des Mergers. Wesentlich ist allein die spezifische Ausprägung des Eigenlebens.

Solange der Kommunikationsprozess dazwischen, also zwischen den Eigenleben der Organisationen, nicht mit im Fokus der Aufmerksamkeit ist, können die immateriellen Werte der bisherigen Kulturen leicht beschädigt werden – ein Unternehmen oder sogar beide verlieren Potenzial. Potenzial, das sie dringend bräuchten, um die in einem M&A-Prozess sprunghaft steigende Binnenkomplexität zu bewältigen, um den Kopf über Wasser zu halten, die Gestaltungsfähigkeit zu behalten, liegt brach. Die immateriellen Werte verlieren an Wert.⁵

2 Exkurs Führung: Im Zweifel hat einer das Sagen

Jede Organisation ist vielfältigen Einflüssen ausgesetzt: Markt, Kunden, Wettbewerbern, Politik, Medien, Gesetzen, Kirche, Familien der Mitarbeiter, um nur einige zu nennen. Diese Einflüsse müssen in dem Unternehmen verarbeitet und kanalisiert werden. Eine der zentralen Herausforderungen besteht darin, täglich neu zu entscheiden, welche Einflüsse, Informationen etc. wichtig und welche nachrangig sind. Was soll die Organisation berücksichtigen? Was kann sie sich erlauben, auch nicht wahrzunehmen?

Diese zentrale und überlebenswichtige Funktion von Selektion, Betonung, Verstärkung nimmt Hierarchie wahr. Führungskräfte entscheiden, welche Informationen relevant und welche Einflüsse beachtenswert sind. Sie entscheiden auch, welche Schlussfolgerungen im Zweifel aus den Informationen zu ziehen sind. Dies geschieht im Rahmen von Strategieentscheidungen ebenso wie bei täglichen Einzel-

¹ Vgl. Stephan A. Jansen, *Mergers and Acquisitions*, Wiesbaden 1999.

² *Unternehmenskulturen und deren organisationsspezifische Differenzen sind die prominenteste Entschuldigung für das Scheitern von Fusionen.* Stephan A. Jansen, Klaus Körner, *Szenen einiger Unternehmensleben: Vier Hochzeiten und drei Todesfälle.* Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 08.11.2000, S. 49.

³ Stephan A. Jansen, *10 Thesen gegen Post Merger Integration Management*, in: *Organisationsentwicklung* 1/2000, S. 35. ff.

⁴ E. Ferrari, F. Rothgänger, „Cultural due diligence - Systemdiagnosen bei M&A-Projekten“ Teil 1 und 2 in *M&A* 2/2003 und *M&A* 3/2003. Grundlage sind ca. 150 Systemdiagnosen, die wir in den letzten 10 Jahren in Unternehmen gemacht haben. Systemdiagnosen analysieren die Unternehmenskultur eines Unternehmens im Zusammenhang mit Vision, Strategie, Struktur und Prozessen. Sie beschreiben das „Eigenleben“ einer Organisation.

⁵ Kaplan/Norton bezeichnen die Fähigkeit, sich an einer neuen Strategie auszurichten, als „Strategic readiness“ und sehen in ihr einen wesentlichen immateriellen Wert, der erhebliche Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. *Harvard Business Review*, Mai 2004.

fallentscheidungen. „Auf der informellen Ebene wird diese Aufgabe auch von den ungeschriebenen Regeln der Unternehmenskultur wahrgenommen, die von der Hierarchie mitgebildet werden, oft aber auch ein Stück Eigenleben entwickeln“.⁶ Unserer Erfahrung nach zeigt sich oft noch Jahre nach dem Ausscheiden des Gründers, dass seine (ehemalige) Führungskultur das Eigenleben prägt.

Je komplexer die Situation in einem Unternehmen ist, umso überlasteter ist Führung.⁷ Und je komplexer das Innen und das Außen des Unternehmens sind, umso mehr werden die Kommunikationsstrukturen belastet. Jetzt zeigt sich der Wert der (Unternehmens-)Werte in besonderer Weise.

3 Führung positioniert sich neu

M&A-Prozesse erhöhen die Komplexität in einem Unternehmen explosionsartig. Was immer im Einzelnen passiert, eins steht fest: M&A-Prozesse verändern immer etwas. Für die Mitarbeiter sind die Auswirkungen sehr unterschiedlich, für manche verändert sich wenig, andere erhalten neue Aufgaben und wieder andere verlieren ihren Platz im Unternehmen. Für die Führung hat es immer eine Auswirkung. Sie muss sich neu positionieren.

Führung hat die Aufgabe, diese Komplexität wieder angemessen zu reduzieren, indem das neue Unternehmen auf eine gemeinsame Strategie ausgerichtet und die beabsichtigten Struktur- und Prozessveränderungen vollzogen werden. Ihre Aufgaben sind also vielfältig.

Führungskräfte

- müssen den Restrukturierungsprozess gestalten.
- tun dies in dem Wissen und in der Erfahrung, dass sich oft Machtverhältnisse und Karrierepfade dadurch neu ordnen und unsicher ist, wie ihre Welt in drei Jahren aussieht.
- sind für den Erfolg des Prozesses verantwortlich, stehen also unter einem erheblichen Erfolgsdruck.
- wissen nicht, ob sie ihre (persönliche) Führungskultur wie bisher noch weiterleben können.

Die neue Strategie, eine neue Struktur oder auch Änderungen in den Prozessen lassen sich planen, werden auch geplant - mehr oder weniger bewusst und professionell. Die Auseinandersetzung zwischen den Führungskulturen findet oft auf einer latenten Ebene statt, wird von den Mitarbeitern als Machtkampf empfunden und überlagert sich in den Führungskräften selbst mit den sie persönlich und privat betreffenden Fragen.

Führungskräfte spüren die Unterschiede zwischen ihrem eigenen, dem bisher im Unternehmen gelebten Führungsverhalten und dem Führungsverhalten in den anderen Unternehmen. Sie reflektieren diese Unterschiede selten

distanziert und bewusst. Es fehlen Wahrnehmungserfahrungen und oft auch Worte hierfür. Wenn über Unterschiede gesprochen wird, geschieht das meist anhand von einzelnen, aus dem Zusammenhang herausgerissenen Wort- oder Verhaltensbeispielen.

Und sind einmal Führungskräfte in der Lage, ihr eigenes Führungsverhalten für sich professionell zu reflektieren, können sie Veränderungen nur begrenzt vornehmen. Schließlich gehört ihr Führungsverhalten, gerade wenn es authentisch ist, zu ihnen als Person, zu ihrer Persönlichkeit, zu ihren Erfahrungen, Werten und Glaubenssätzen. Sie agieren in diesen Ebenen oft unwillkürlich, anders ließen sich die vielfältigen Ebenen der Führungsaufgaben kaum koordinieren (vgl. Abb.1, S. 296).

Die Forderung, sich in einem M&A-Prozess die Unterschiede zwischen dem Führungsverhalten in den beteiligten Unternehmen anzuschauen und zu analysieren, welchen Unterschied diese Unterschiede machen, oder eine neue, gemeinsame Führungskultur zu planen ist leicht ausgesprochen und schwer zu erfüllen. Hier wird jede Führungskraft vorsichtig. Woher soll sie wissen, ob sie diese neue Kultur auch leben kann, ob sie sich in ihre Richtung ändern will und ob sie selbst auch in der neuen Art geführt werden möchte. Wird sie die neue Führungskultur genauso authentisch und überzeugend leben können wie ihre bisherige?

4 Zusammentreffen von Führungskulturen: crash oder click?

Wir haben in über 150 Unternehmen die Führungskultur untersucht und nach einer Systematik Ausschau gehalten, die es uns ermöglicht, wahrscheinliche Entwicklungen zu beschreiben. Relativ schnell konnten wir beobachten: Das Eigenleben der Organisation lebt in der neuen Konstellation eher fort, wenn

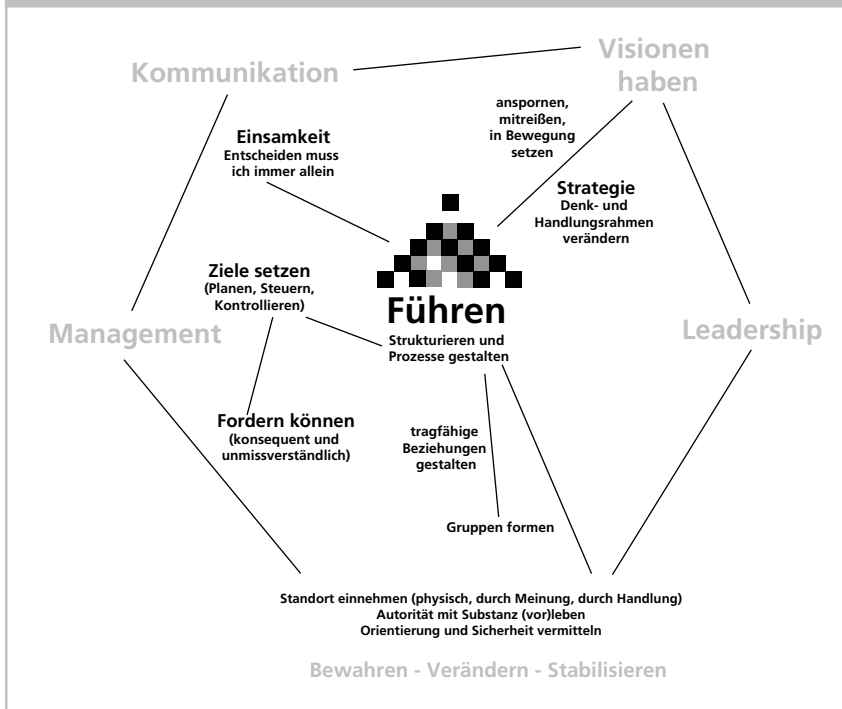
- die Unternehmenskultur die Organisation durchdrungen hat. Dies zeigt sich bei den Mitarbeitern in einem hohen Identitätsgefühl; Kunden erleben solche Unternehmen oft als stark, einheitlich und vertrauenswürdig oder auch als starr.

⁶ Niklas Luhmann, *Macht*, 3. Auflage, Stuttgart 2003. *Selbstverständlich kann Führung diese Selektionsleistung nicht in jedem Fall wahrnehmen. Luhmann spricht daher auch von der Überforderung des Machthabers in Organisationen. Daher haben auch Mitarbeiter Machtchancen insbesondere, wenn die Komplexität der möglichen Beziehungen zunimmt. Dies ist immer bei M&A-Prozessen der Fall. Machtquelle der „Untergebenen“ ist die begrenzte Aufnahmefähigkeit für Komplexität beim Vorgesetzten. Insofern müsste man vermuten, dass jede Zunahme von Komplexität das Machtverhältnis zugunsten der Mitarbeiter verschiebt mit der Folge, dass ein Organisationssystem umso weniger leitbar ist, je komplexer es ist. „Freilich stehen den Kapazitätsschranken des Vorgesetzten Kapazitätsschranken der Untergebenen gegenüber. Wenn es dort an Bewusstsein fehlt, fehlt es hier an Kommunikation. Die Macht, die bei den Untergebenen anfällt, fällt ihnen als Einzelnen allenfalls als Clique zu. Sie ergibt sich aus Situationen, bleibt abhängig von persönlicher Initiative und hinreichendem Vorverständnis.“ Mehr hierzu s. Niklas Luhmann, *Macht*, 3. Auflage, Stuttgart 2003.*

⁷ *Ein wesentliches Mittel, um die hierarchische Linie zu ergänzen und komplexe, auch nicht lineare Arbeitszusammenhänge zu ermöglichen, sind Projekte. Sie sind wie ein Fitness-Programm für Unternehmen. Analogie nach Stephan A. Jansen und Peter Littmann, *Oszillodox, Virtualisierung: Die permanente Neuerfindung der Organisation*, Stuttgart 2000.*

Abb. 1: Die vielfältigen Ebenen von Führungsarbeit

Quelle: Autor



- die Regeln des Eigenlebens von den einzelnen, den handelnden Personen eher unabhängig sind.

Auch wenn starke Muster aufgrund von strukturellen Veränderungen oder einem Wechsel im Management im neuen, gemeinsamen Unternehmen nicht dominieren, wirken sie oft lange latent unter der Oberfläche weiter.⁸ Daneben gibt es vielfältige Formen von Reaktionen: aufeinander zugehen, abwehren, Vermischungen.

5 Wertesystematik

Eine Frage, die uns schon seit längerem beschäftigt ist: Wie lassen sich Führungskulturen und die mit ihnen in Verbindung stehenden Werte so systematisieren, dass durch rechtzeitige Analyse und Reflektion nützliche Interventionen abgeleitet werden können?

Und diese Systematik sollte dem Rechnung tragen, dass jede Führungskultur und jede Unternehmenskultur wirklich einzigartig ist.

So gibt es zahllose Schemata zur Klassifizierung von Führungskulturen, die nach unserer Erfahrung den Nachteil haben, dieser Einzigartigkeit von Menschen, Unternehmen nicht gerecht zu werden. Wir haben uns daher auf die Suche gemacht nach einem Schema, das wertorientiert ist, sich in unterschiedlichen Kulturen bewährt hat und das es erlaubt, an den persönlichen Werten und Glaubenssätzen der Führungskräfte anzuknüpfen. Dabei sind wir auf die Systematik der Glaubenspolaritäten⁹ gestoßen.

Mit Hilfe von Glaubenspolaritäten können Überzeugungen und Glaubenssätze sowohl einzelner Menschen als auch von Unternehmenskulturen gut abgebildet werden.

Diese Systematik fragt danach, durch welche Tür ein Mensch die Welt seiner Werte und Glaubenssätze am ehesten betritt. Dabei bietet sie drei Türen an. Die Türen heißen Erkenntnis, Beziehung und Ordnung. Ihnen sind Wortfelder zugeordnet, da je nach spezifischer Haltung eines Menschen unterschiedliche Worte zu der jeweiligen Tür passen können. Diese Wortfelder sind:

- Erkenntnis, Klarheit, Wissen, Wahrheit, Einsicht, Vision, das Wahre (Logik)
- Beziehung, Vertrauen, Schönheit, Mitgefühl, Liebe, Wertschätzung, Sehnen, Hingezogensein, das Schöne (Ästhetik)
- Ordnung, Struktur, Pflicht, Ehrfurcht, Schuld/Unschuld, Ausgleich, Wirkung und Ursachen, Tat/Handlung, das Gute (Ethik)

Für die Systematisierung der Werte in einer Unternehmenskultur bietet sich das **Wertedreieck Wissen/Vertrauen/Struktur** an, für die **persönliche Führungskultur** eher **Erkenntnis/Gefühl/Ordnung**.

Menschen, die den Raum ihrer Überzeugung und Glaubenssätze durch die Erkenntnistür betreten, sehen oft Erkenntnisgewinn und Lernen/Lernpotenziale als Quelle ihrer Stärke und als wertvolle Ressource an. Sie verändern leichter bestehende Strukturen und nehmen im Zweifel weniger Rücksicht auf bestehende Beziehungen.

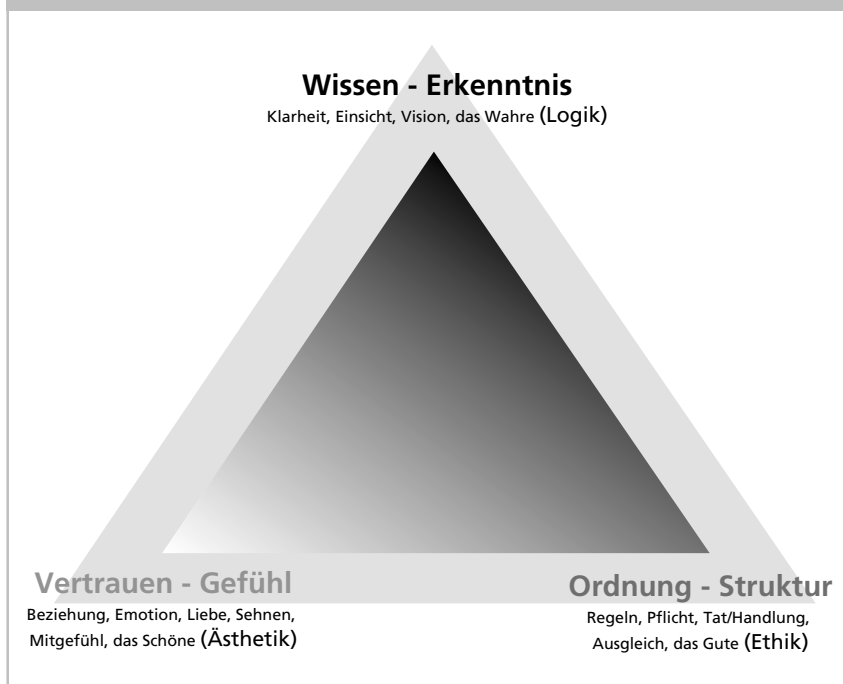
Eine Führungskraft, die den Raum ihrer Überzeugungen eher durch die Beziehungstür betritt, legt in ihrer Beziehungsarbeit Wert auf die Pflege von Netzwerken, vertrauensvollen Umgang mit den Mitarbeitern und interessiert sich weniger für abstrakten Erkenntnisgewinn.

⁸ Nicht triviale Systeme wie Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich einschließlich ihrer Strukturen und Elemente selbst reproduzieren, d.h. sie müssen ständig etwas tun, um so bleiben zu können wie sie sind. Unternehmen versuchen also eher, sich so wie sie sind zu erhalten. Bei Unternehmen, die fusionieren, lässt sich dies gut beobachten. Es braucht in jeder Organisation „Täter“ (zitiert nach R. Wimmer, Vortrag auf der Expo Hannover 2000) aus dem Top-Management, der oder die bereit sind, das Alte aufzugeben.

⁹ Sie gehen auf religionsphilosophische Überlegungen von Frithjof Schuon zurück, wurden von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer weiterentwickelt und heute von ihnen bei systemischen Strukturaufstellungen zur Arbeit mit Wertesystem eingesetzt, s. Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer, Ganz im Gegenteil, 3. Auflage, Heidelberg 2002.

Abb. 2: Glaubenspolaritäten

Quelle: Autor



Mit Ordnung oder Struktur als Ressource im Rücken sind Führungskräfte bei der Umsetzung von selbst entwickelten oder vorgegebenen Regeln aufmerksam, achten auf Ausgleich und Gerechtigkeit in zwischenmenschlichen Beziehungen und kümmern sich darum, dass bei strategischen Veränderungen bald die neue Ordnung greifen kann.

Wird in einer Organisation, in einem Team oder auch in einem persönlichen Wertesystem ein Pol abwertend betrachtet, z.B. mit der Haltung Ordnung stört Entwicklung, ist dies oft eine Quelle für Anstrengung oder Störungen in der Organisation oder auch im persönlichen Leben. Ein prägnantes Beispiel für uns war

... eine Organisation, in der die persönliche Führungskultur und das Wertesystem des Geschäftsführers wesentlich von dem Pol der Erkenntnis und seiner Fähigkeit, in Kontakt mit Menschen zu treten, geprägt waren. Er hat vor acht Jahren das Unternehmen in einem desolaten Zustand übernommen und den Turnaround nach relativ kurzer Zeit mit innovativen Produkten und neuen Marktzugängen geschafft. Grundlage des Erfolgs war sicherlich seine Fähigkeit, Mitarbeitern Gestaltungsspielräume einzuräumen, Leistungsorientierung zu fördern und persönliche Nähe, Anerkennung auch wirklich vermitteln zu können. Der Ordnungspol war bei ihm nur sehr schwach ausgeprägt. Dies spiegelte sich dann auch in der Unternehmenskultur wider. Regeln für die Bewertung von Leistungen fehlten ebenso wie detaillierte Verantwortungszuschreibungen und Aufgabenbeschreibungen. Daher gab es für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch zu wenig Messkriterien, wann und warum eine Leistung als erfolgreich bewertet wurde. Anerkennung bzw. Kritik wurde

immer mehr als willkürlich empfunden. In der Folge war der Korridor der Bewegungsrichtung für die eigene innovative Arbeit für die Mitarbeiter eher unberechenbar, da sie oft, wenn sie eigenständig Wege gingen, deutlich Kritik einstecken mussten, ohne vorher zu erfahren, welche Regeln sie nicht verletzen dürfen. Letztlich bestimmte der Geschäftsführer die Regeln „beim Gehen“. Die Arbeit mit ihm zu diesem Thema war von erheblichen Anfangshindernissen begleitet, da er Regeln in seinem Wertesystem mit Innovationsfeindlichkeit gleichgesetzt hat.

In diesem Beispiel zeigt sich, dass als nützlich bezeichnete Führungsprinzipien wie Eigenverantwortung und Innovation wirkungslos werden, wenn ein „Wertepol“ nicht genügend gesehen wird. Wenn das Wertesystem, das Lob und Tadel zugrunde legt, nicht

erkennbar ist, kann die Anerkennung von Mitarbeitern nicht als energiespendend genommen werden, insbesondere für die Mitarbeiter, die ihr Wertesystem durch die Ordnungstür betreten und für die Ordnung ein wichtiges Orientierungsmittel in ihrem Leben ist.

Vielleicht haben Sie Lust und etwas Zeit, diese Systematik für sich selbst zu prüfen: Ein kleiner Test: Überlegen Sie für sich, durch welche der Türen Sie am ehesten den Raum Ihrer Werte und Glaubenssätze betreten (1. Priorität) und welcher Ort Ihnen darüber hinaus noch am ehesten liegt, am ehesten Ihr Verhalten bestimmt. Sie können auch überlegen, wie durch diese Eingangstür betrachtet Sie die anderen Pole des Dreiecks beschreiben und wie es Ihnen vertraute Personen machen würden.

Die Aufzählung der Begriffe in den Wortfeldern ist keine abschließende Aufzählung. Es sind die Begriffe, die Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer in ihrer Arbeit mit Personen zu Personen- und Organisationssystemen als passend herausgefunden haben und die wir mit Erfolg im Kontext der Untersuchung von Unternehmenskulturen anwenden konnten.

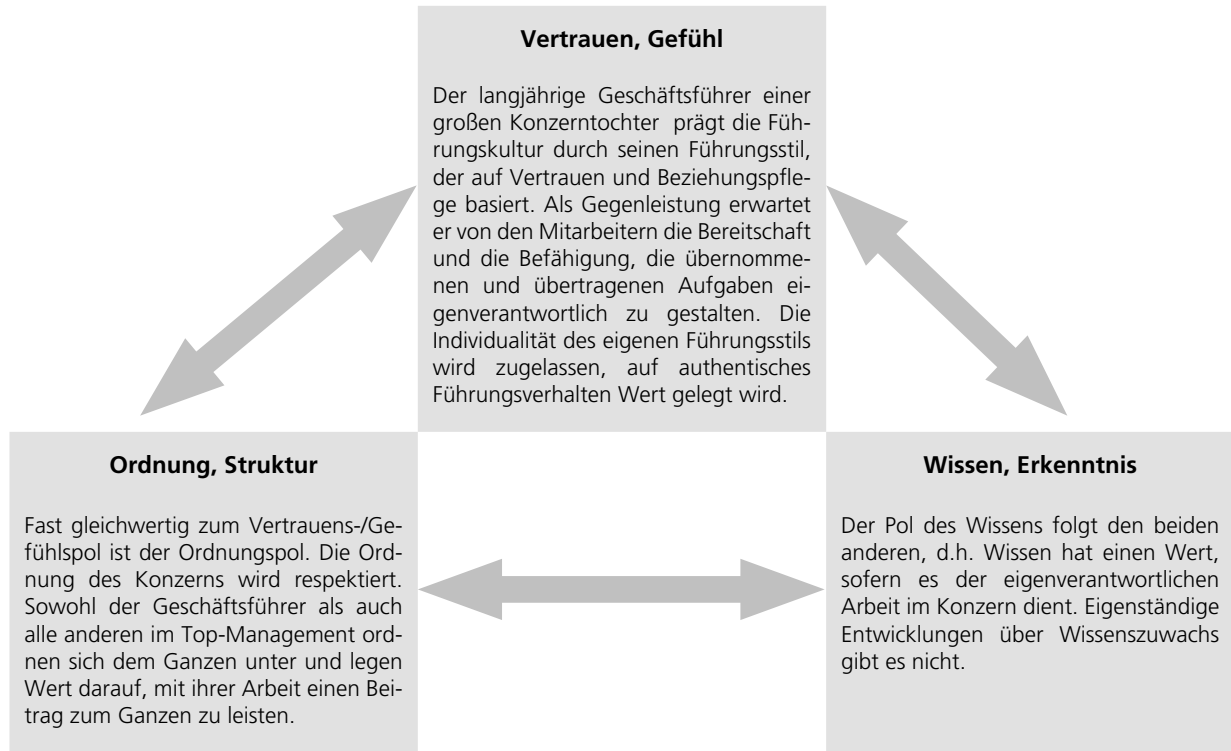
Wir sind nun seit einiger Zeit dazu übergegangen, bei Systemdiagnosen auch immer wieder danach zu fragen, welche Haupttür die Führungskultur in dem untersuchten Unternehmen hat und wie die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Polen sind. Im Folgenden finden Sie einige auf die Kernaussagen konzentrierte Analyseergebnisse.¹⁰

¹⁰ Mehr dazu finden Sie unter www.samverto.com

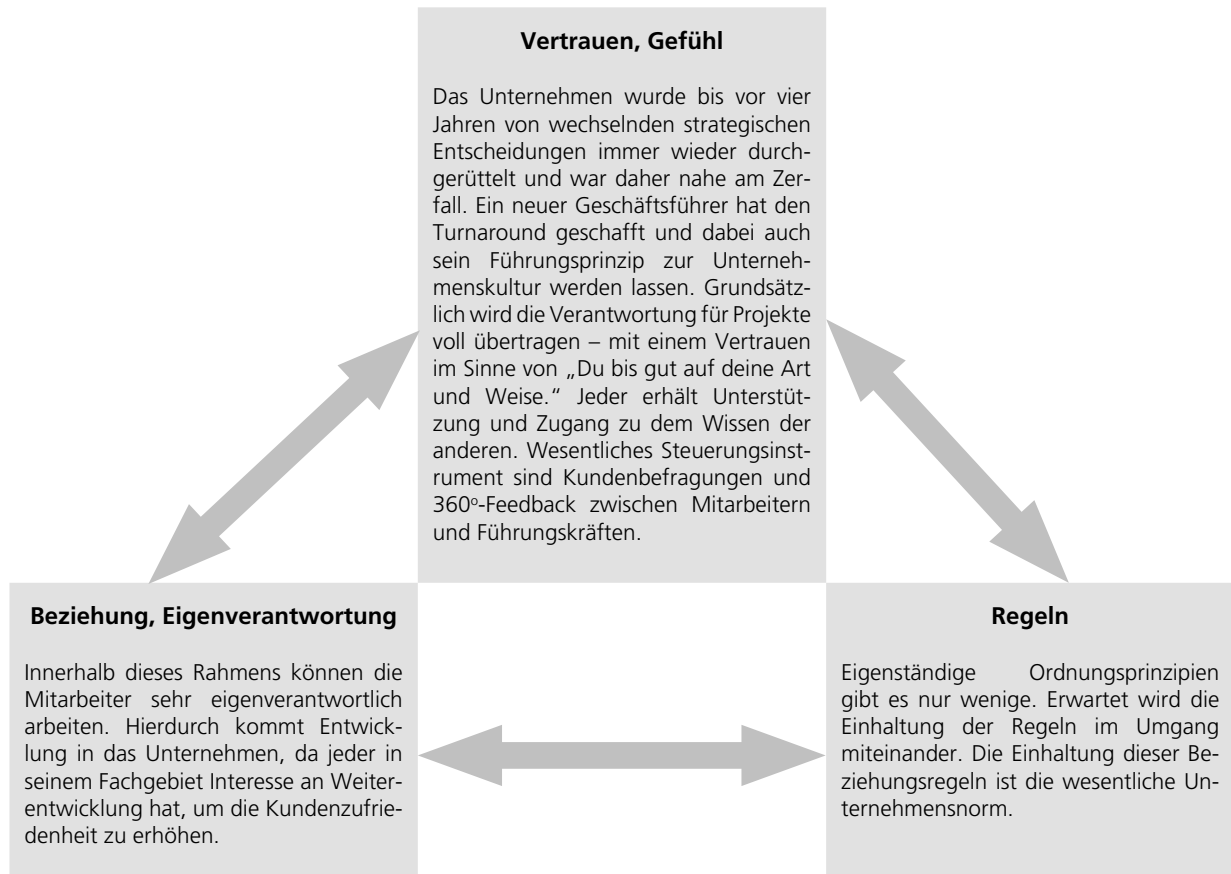
Abb. 3: Eingangstür Vertrauen und Gefühl - Praxisbeispiele

Quelle: Autor

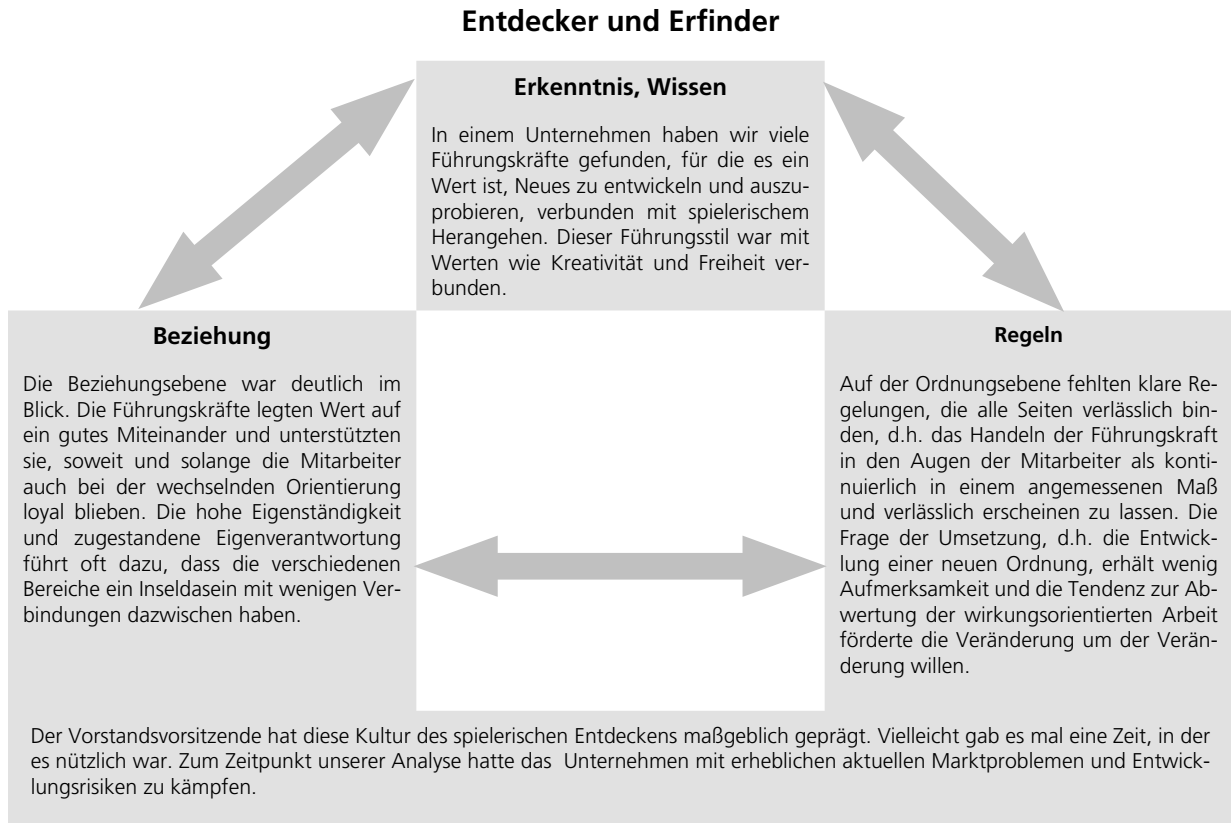
Vertrauen und Eigenverantwortung im vorgegebenen Rahmen



Vertrauen, Verantwortung und Unterstützung



Führungskräfte, die ihre Wertewelt durch die Eingangstür entdecken und Wissen betreten, haben wir vier Ausprägungen zugeordnet.



Strategisch-kooperative Führung

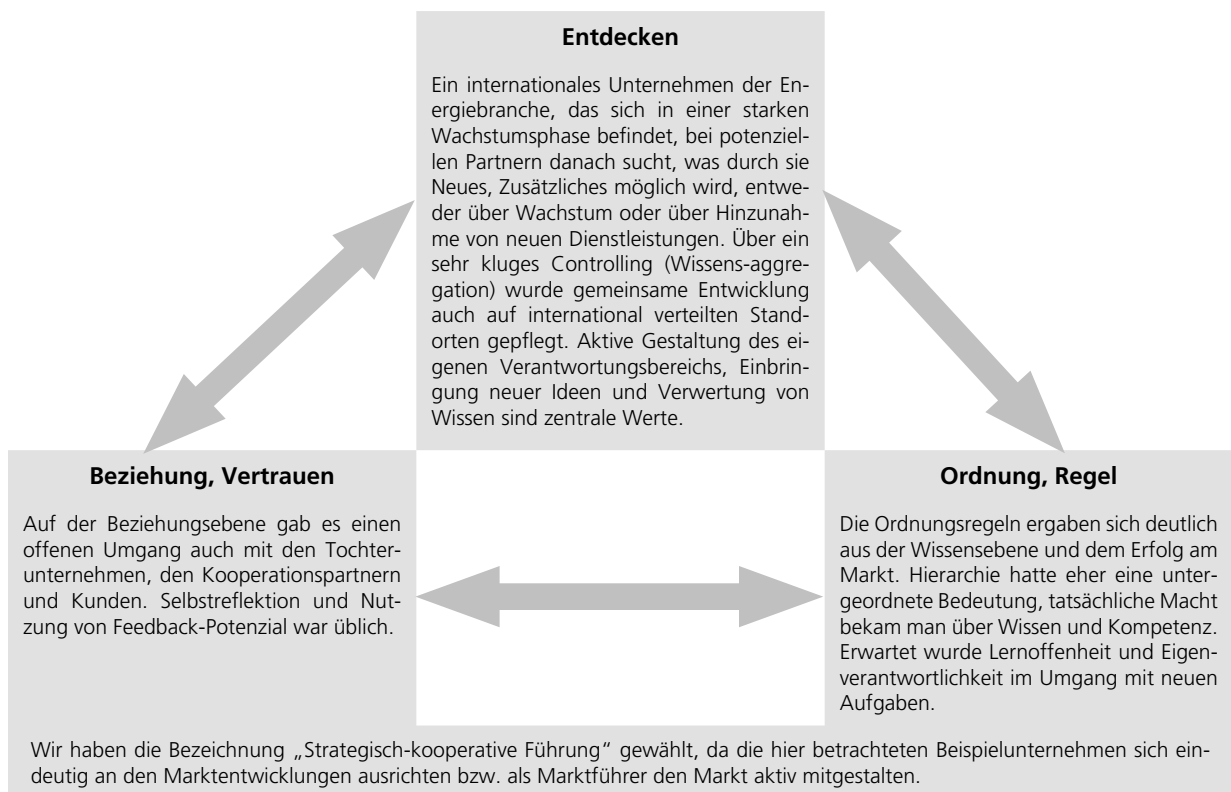
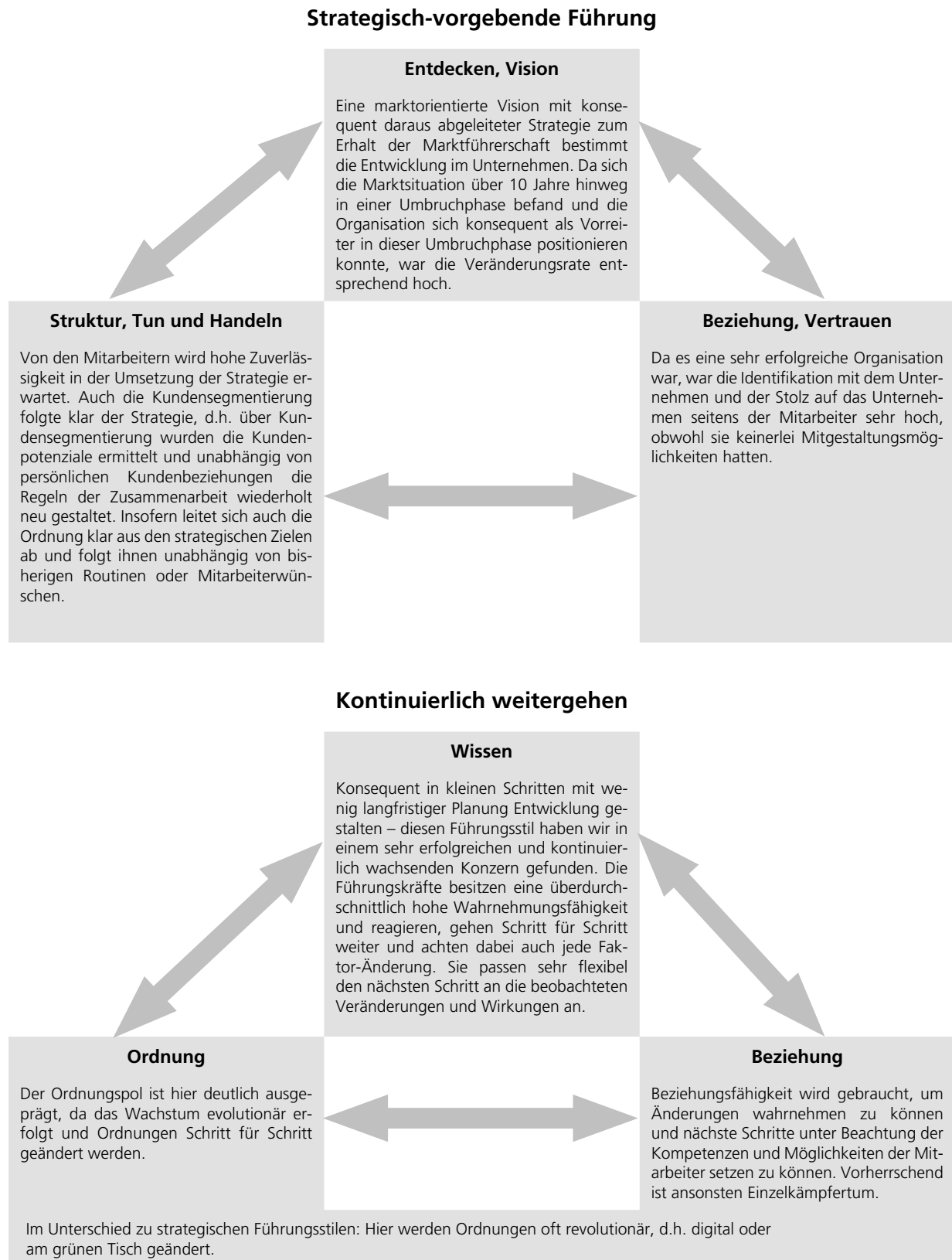
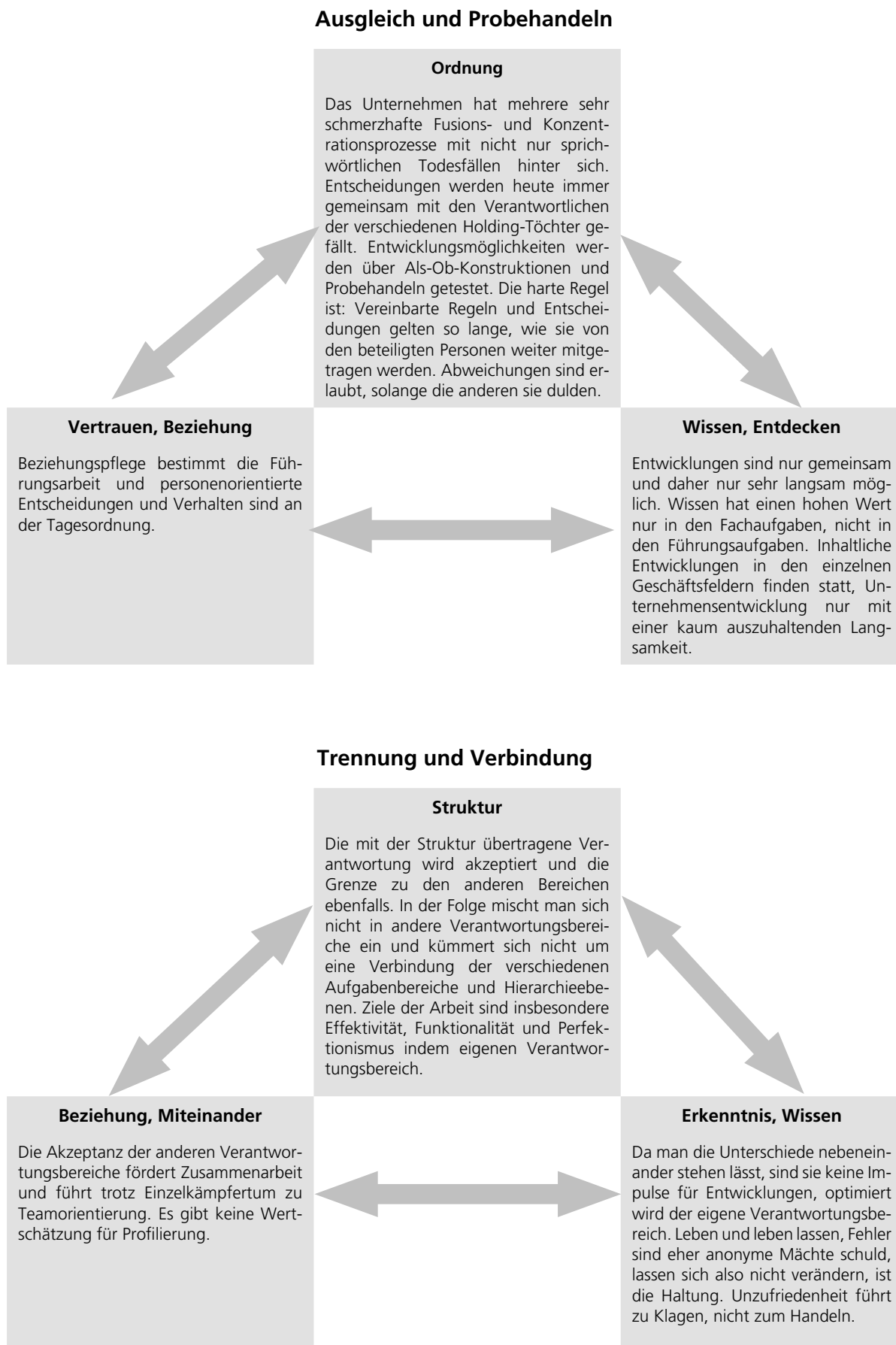


Abb. 4 b: Eingangstür Erkenntnis und Wissen - Praxisbeispiele

Quelle: Autor



Daneben haben wir Führungskräfte erlebt, die pionierhaft unterwegs sind und auf die Eroberung neuer Märkte bauen, oft verbunden mit einer hohen Fähigkeit zur emotionalen Gestaltung von Beziehungen und gering ausgeprägten Ordnungsregeln. Die „Siedlerarbeit“ wird eher anderen überlassen. Diese Art des Führungsstils ist auf Dauer in wachsenden Unternehmen wenig erfolgreich. Wir haben jedoch auch bei älteren Unternehmen noch Überbleibsel von dieser Kultur aus der Gründerzeit gefunden.



6 Die Essenz

Wir haben nach diesem Schema die wesentlichen Führungswerte aller untersuchten Unternehmen zugeordnet und merken, dass in einer vertieften Arbeit mit diesem Schema noch viel Potenzial steckt.

Eine erste vergleichende Auswertung ergab:

- Je stimmiger die verschiedenen Pole miteinander und bezogen auf den vorrangigen Pol verknüpft waren, umso stabiler war das Unternehmen. In Märkten, die sich gerade im Umbruch befanden, waren insbesondere erfolgreich strategisch orientierte Organisationen mit hoher Reflexionskompetenz und zeitfixen Strukturen, also der Fähigkeit, die neuen Ordnungen schnell zu bilden.
- Je mehr ein Pol ausgeblendet wurde, umso krisenanfälliger war das Unternehmen. Einige Beispiele, wie Pole ausgeblendet werden:
 - Bedeutung des Ordnungspols bei schnellen Veränderungen wird nicht genügend gesehen.
 - Vorrang von (alten) Beziehungsqualitäten lässt neue Entwicklungen nicht zu.
 - Eine zu schnelle Veränderungsrate überfordert die Veränderungsfähigkeit von loyalen Mitarbeitern und die Loyalität zum Unternehmen sinkt gefährlich schnell, die Fluktuation schnell in die Höhe.
- Typische Familienunternehmen¹¹ haben wir eher am Pol der Beziehung oder am Pol der Ordnung gefunden, weniger am Pol der Erkenntnis.
- Die Dynamik des Verstehens oder Nichtverstehens kann gerade bei partieller Ähnlichkeit besser verständlich werden. Auch hierfür noch ein Beispiel:

Zwei Unternehmen mit einer ähnlichen Ausprägung ihres Beziehungspols (Emotionen, Miteinander und Beziehungspflege hatten einen hohen Wert) wurden im Rahmen einer Restrukturierung in einer Konzerntochter zusammengefügt. Auf der Ebene von Emotionalität verstanden sie sich gut. Der Pol der Erkenntnis war bei Unternehmen A deutlich als Lernen und Neues als Zuwachs begreifen ausgebildet, während Unternehmen B seine Welt durch die Ordnungstür betrat und in neuen Kontexten zunächst um die Rangfolgenbildung auch mit harten Methoden kämpfte und die eigenen Ordnungsregeln nicht aufgeben wollte. Die Führungskräfte von B reagierten zustimmend auf unsere Analyse, in der wir ihre Kommunikationsstrukturen mit Eigenschaften von Cowboys beschrieben. Letztlich setzte sich die Führungskultur von B durch, da die Kultur von A zwar mehr Flexibilität, aber weniger Härte enthielt und die verantwortlichen Führungskräfte (zu) lange hofften, ihre Kultur mit überzeugenden Argumen-

ten durchsetzen zu können – bei Cowboys wenig wahrscheinlich.

- Führungskräfte brauchen Zeit für die „Metamorphose“ ihres Führungsstils, wenn sie sich auf eine andere, im fusionierten Unternehmen vorherrschende Kultur einstellen sollen. Da sie sich mit diesem Wechsel – in der Sprache des Ordnungspols gesprochen – an der bisherigen Führungsarbeit „schuldig“ machen, braucht es einen wertschätzenden Abschied und ein Verständnis dafür, dass es nicht um objektive Richtigkeit von Führungsarbeit geht.¹² Die nützlichere Haltung ist zu erkennen, dass der Zugang und die Sicht auf Werte in einem Unternehmen von dem persönlichen abweichen kann - ohne dass deswegen jemand seine Authentizität im Verhalten zwingend verlieren muss. Jeder kann es auch als Chance begreifen, den Möglichkeitsraum des eigenen Verhaltens zu erweitern.
- Der Weg zu einem Unternehmen mit einer eigenen unverwechselbaren Unternehmenskultur und eigenen Führungswerten bilden sich am besten, wenn die beiden Unternehmenssysteme miteinander kooperieren. Geht eine Person in das andere System hinein und erlebt dort die anderen Normen und Werte, muss sie sich neu orientieren, erweitert ihren Horizont und hat eine Wahrnehmung für einen größeren Zusammenhang. Nach einer Fusion kommt es daher weniger auf Konsens, sondern eher auf die produktive Nutzung von Dissens an. Zu schnell einen Konsens im Sinne einer gleichen Wirklichkeitsbeschreibung erreichen zu wollen stellt fast immer eine Überforderung dar.

¹¹ Nach der Systematik von Fritz B. Simon beschrieben u.a. in „Familien, Unternehmen und Familienunternehmen - Einige Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und den Folgen...“ in *Organisationsentwicklung* 4/99.

¹² Was dem einen System dient, kann dem anderen schaden, und was uns in dem einen Erfolg bringt, stürzt uns in dem anderen in ein Unglück.

VORSCHAU

Bewertung & Kapitalmärkte

Kursreaktionen bei der Ankündigung
von Squeeze-outs in Deutschland

8|9/2004