

Gsponer.

Unternehmensintegrationen können auch erfolgreich sein!

Auf die Ankündigung des weltweiten Zusammenschluss von zwei Unternehmen der chemischen Industrie haben mittlere Kader und Mitarbeitende mit gewissen Akzeptanzproblemen reagiert, die eine friktionsarme und zügige Integration zu behindern drohten. Mittels geeigneter organisatorischer und kommunikativer Massnahmen konnten die Voraussetzungen für eine rasche und von der überragenden Mehrheit der Mitarbeitenden getragene Integration geschaffen und damit ein wesentlicher Beitrag zum Erfolg des Zusammenschlusses geleistet werden.

Die Marktgegebenheiten im Bereich der hoch komplexen chemischen Produkte für spezifische industrielle Anwendungssegmente setzen zunehmend eine ausreichende geographische Reichweite und Präsenz, erstklassige Entwicklungs- und Vermarktungskompetenz sowie grosse finanzielle Schlagkraft voraus. Nur unter diesen Voraussetzungen kann ein Mitbewerber in der «Top Class» nachhaltigen Einfluss ausüben und rentabel agieren. Vor diesem Hintergrund haben die Aktionäre zweier renommierter, mittelgrosser und von ihrer strategischen Positionierung her komplementärer Chemieunternehmen die weltweite Zusammenlegung ihrer Kräfte beschlossen. Damit sollten die Karten in diesem Industriesegment weltweit neu aufgemischt werden.

Die designierte Konzernleitung des neuen Unternehmens hat bald nach Ankündigung des bevorstehenden Zusammenschlusses aufkeimende Akzeptanzprobleme insbesondere bei den mittleren Kaderstufen und bei den Mitarbeitenden der Querschnittsfunktionen festgestellt. Um den Erfolg des beschlossenen Zusammenschlusses nicht durch Verunsicherungen oder unzureichendes Commitment der Belegschaft zu gefährden, wurde die Gsponer Consulting Group mit der Konzeption, Pilotierung und Implementierung eines «Change Awareness and Change Readiness»-Programms für sämtliche Kaderstufen und Mitarbeitende des neuen Head Quarters beauftragt.

Auf der Grundlage der konzernintern erarbeiteten Unternehmensvision und der daraus abgeleiteten unternehmenspolitischen Grundsätze konzipierte und pilotierte die Gsponer Consulting Group ein massgeschneidertes, mehrsprachiges und multikulturell kompatibles Kommunikations- und Aktionsprogramm.

Gsponer.

Ziel dieses Programms war es, die Identifikation und das Commitment auf allen Kader- und Mitarbeiterstufen des Hauptsitzes und sämtlicher Unternehmens- und Betriebsstätten spürbar zu verbreitern und zu vertiefen. Die Pilotierung durch die Spezialisten von Gsponer Consulting Group erfolgte mit vier unterschiedlichen Zielgruppen: erstens mit dem Leitungsgremium der personell grössten der fünf zukünftigen Unternehmensdivisionen, zweitens mit drei verschiedenen Bereichsleitungen innerhalb dieser Division, drittens mit der gesamten Leitung und allen Mitarbeitenden einer unternehmensweiten Querschnittsfunktion, viertens mit den lokalen Kadern von drei Betriebsstätten in einem wichtigen aussereuropäischen Wirtschaftsraum.

Aufgrund der in der Pilotphase gemachten Erfahrungen realisiert die Gsponer Consulting Group das Train-the-Trainer-Programm für Führungskräfte. Damit wurde das neugebildete Unternehmen in die Lage versetzt, das rasche weltweite Rollout des Kommunikations- und Aktionsprogrammes mit eigenen Führungskräften als Change Agents zu realisieren. Ein damit bewusst beabsichtigter Effekt dieses Train-the-Trainer-Programmes war es, dass die aus zwei Herkunftsunternehmen stammenden Führungskräfte aller Stufen sehr früh im Integrationsprozess mit einer gemeinsamen Herausforderung und mit einer sie weltweit verbindenden Aufgabe betraut wurden. Dies setzte von ihnen eine aktive persönliche Auseinandersetzung mit dem neuen Unternehmen und mit ihrer neuen Führungsrolle voraus, was die Heranbildung eines «esprit de corps» massgebend unterstützte. In dieser Phase des Projektes wirkte die Gsponer Consulting Group gegenüber der Konzernleitung als Supervisor, Qualitätssicherer und Ergebniscontroller der weltweiten Programmumsetzung.

Die Gsponer Consulting Group konnte mit ihrer gezielten, mit Professionalität, Augenmass und multikulturellem Sensorium betriebenen Intervention einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Identifikation, zur Reduktion der Reibungsverluste beim Zusammenschluss und in der Zusammenarbeit und zur Vermeidung einer unerwünschten Fluktuation leisten. Die Leadership-Positionen dieses Wirtschaftssektors bezüglich Entwicklung, Fertigung und wissenschaftlich fundierter Anwendungsberatung wurden durch diesen Zusammenschluss grundlegend neu verteilt.

Dass die Finanzanalysten und Aktienmärkte seither - trotz weltweiter Verunsicherungen auf den Geld- und Kapitalmärkten - die ergebniswirksame Realisierung der Synergiepotenziale aus dem Zusammenschluss honoriert haben, darf als Erfolg des inzwischen abgeschlossenen Zusammenschlusses gewertet werden.