

9. Wie die Brautschau zum Schlachtfeld wurde: Der Prozeß einer Partnersuche in einem Industriekonzern

Hüseyin Özdemir

9.1 Der Zwang, einen Partner für die eigene Zukunftssicherung zu suchen

Im folgenden beleuchte ich, aus der Perspektive des sowohl methodisch-konzeptionell als auch auf der Prozeßebene arbeitenden Beraters, einen Praxisfall, den Informatik-Fachberaterkollegen und ich gemeinsam begleitet haben.

In diesem Praxisfall geht es um den schwierigen Weg eines Unternehmens, das in seiner mühsamen strategischen Unternehmensentwicklung zu der Überzeugung gelangt, ohne einen starken Partner diesen Weg erfolgreich nicht mehr weitergehen zu können, und hierzu einen Prozeß der Partnersuche und -auswahl initiiert.

Bei diesem Such- und Auswahlprozeß steht auf der methodisch-konzeptionellen Ebene die Frage im Vordergrund, wie eine strategische (zukunftsgerichtete) Auswahl eines Partners aus einer Liste von über 25 Unternehmen gestaltet werden kann. Dieser Weg ging über eine „Long-List“ (8 Kandidaten) zu einer „Short List“ von 2 Unternehmen, die es zunächst schafften, in die sehr enge Wahl zu kommen.

Der Partner sollte sich sowohl finanziell als auch personell am Unternehmen beteiligen. Die finanzielle Beteiligung sollte eine Minderheitsbeteiligung sein.

In meinen Erläuterungen werde ich insbesondere auf die Gestaltung und die „Tücken“ des Prozesses eingehen, weniger auf die methodisch-konzeptionellen Elemente, z. B. die Gestaltung einer Long- bzw. Short-List oder unterschiedliche Bewertungsmodelle.

Der wesentliche Vorteil dieses Prozesses für das Unternehmen lag darin, daß es, anders als andere Unternehmen in der Regel vorgehen, bereits für das Partnerauswahlverfahren prozeßorientierte Berater einbezogen hat, die ihr Augenmerk sehr stark auf *kulturelle* Aspekte gelegt haben.

Der vorliegende Praxisfall ist ein *pre-merger*-Fall. Es ist die Phase vor einer Entscheidung zur Integration bzw. Fusion mit einem Partner und insofern für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung. Diese Phase gewinnt in Anbetracht der großen Zahl gescheiterter Fusionen – bis zu drei Viertel aller Fusionen erreichen nicht die Fusionsziele – an Bedeutung.

Das Unternehmen, um das es in diesem Praxisfall geht, ist eine EDV-Tochtergesellschaft eines Industriekonzerns mit ca. 600 Mitarbeitern. Diese EDV-Tochtergesellschaft ist als Dienstleister für den Mutterkonzern tätig.

Die *Tochtergesellschaft* war in den letzten Jahren in extreme Kritik seitens der Nutzer (interne Kunden) und der Vorstände gekommen. Die Nutzer kritisierten die schlechte Leistung, die „Unbeweglichkeit“ und die fehlende Dienstleistungsorientierung der Informatik-Gesellschaft. Der Vorstand seinerseits beklagte die kontinuierlich steigenden Kosten, die niemand „im Griff zu haben“ schien. Mehrere Versuche innerhalb der letzten Jahre, „das große Schiff“, unter Einbeziehung namhafter Beratungsfirmen, noch auf neuen Erfolgskurs zu bringen, waren gescheitert. Die Kosten stiegen weiter, die Eigenmotivation der Mitarbeiter und die Zufriedenheit der Kunden sanken ebenfalls weiter.

Vor diesem Hintergrund beauftragte der Vorstand die Leitung der EDV-Tochtergesellschaft und die ihm direkt zugeordneten Stabsfunktionen mit der Suche nach einem Partner für die Gesellschaft.

Angestrebte Ziele einer möglichen Partnerschaft waren der Aufbau und die Professionalisierung der EDV-Tochtergesellschaft sowie mittelfristig die Bewährung als wirtschaftlich eigenständig operierendes Unternehmen im freien Markt. Die Situation kann mit einem alltäglichen Bild verdeutlicht werden: Die schwierige Tochter sollte sich von der Familie lösen und mit einem unbekanntem Partner die Ehe eingehen. Die Hoffnung der Eltern (Vorstand) war, daß die Tochter durch die Ehe mit einem Partner eigene Stärken entwickeln und Lücken bei dringend notwendigen Fähigkeiten, z. B. kostengünstig hauszuhalten, schließen könnte.

Die Partnersuche ist als eine deutliche Intervention des *Vorstandes* zu sehen, die zeigt, daß kein Versuch einer *eigenständigen* Optimierung mehr gesucht und zugelassen wurde. Alle modernen „Erziehungsmethoden“ (Lean-Management, Reengineering, Kaizen etc.), die teuer von („Erziehungs“)Beratern eingekauft worden waren, hatten nicht geholfen. Statt dessen ging es nun darum, mit einem großen *Partner*, der bereits über nachweisbare Erfolge in der dienstleistungsorientierten Informatik verfügt und bereits auf eigenen Füßen steht, „das große Schiff EDV-Tochtergesellschaft wieder auf Kurs zu bringen“. Auf Kurs bringen bedeutete hier insbesondere einen Kulturwandel im Hinblick auf Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit (Förderung der Gewinn- und Verlust-Orientierung) zu erreichen und nicht mehr nur „das Geld der Eltern zu verschleudern“. Durch die Ehe mit einem erwachsenen, erfolgreichen, weltgewandten („globale Orientierung“) Partner sollte die Tochter endlich erwachsen werden.

Mit der Partnersuche startete für alle Beteiligten ein sehr explosiver und bedrohlicher Prozeß. Die Management-Berater wurden aufgrund ihrer Expertise in Fusions- und Kooperationsprozessen mit der methodischen und prozeduralen Begleitung des Partnerauswahlprozesses betraut.

Die *methodische* Aufgabe lag darin, die *Untersuchung der Kandidaten* systematisch zu betreiben, alle verfügbaren Informationen über die Kandidaten zu sammeln, zu

strukturieren, auszuwerten und so zu dokumentieren, daß die Informationen jederzeit verfügbar waren.

Die *prozedurale* Aufgabe lag darin, den gesamten Partnerauswahlprozeß zu *begleiten*, Ansprechpartner für das Auswahlteam zu sein – etwa zum Stand der Vorbereitungen, sowie die Auswahlteambesprechungen und insbesondere die Workshops mit den Kandidaten professionell zu *moderieren*. Das Auswahlteam bestand aus direkt betroffenen Führungskräften und Stabsstellen. Gleichzeitig lag die Aufgabe darin, das Auswahlteam *strategisch* zu beraten. In diesem Prozeß waren wir Berater nicht neutral. Unser *Auftraggeber* war eindeutig das *Gesamtunternehmen*, vertreten durch den Vorstand, das wir bisher in seiner Entwicklung begleitet hatten. Das Unternehmen war nun an einen kritischen Scheideweg angekommen. Die im Auftrag des Vorstands mit der Steuerung der EDV-Tochtergesellschaft beauftragten Führungskräfte schienen sehr müde. Sie vertraten die Auffassung, daß das Unternehmen allein nicht mehr die Kraft besaß, vor dem Hintergrund der enormen Anforderungen seitens der Nutzer und auch der eigenen Mitarbeiter die eigene Entwicklung schnell genug voranzutreiben. Sie mußten sich nach einem Partner umsehen. Und diesen Prozeß sollten wir begleiten.

9.2 Der Gesamtkontext

Prozeßberatung bedeutet in diesem Kontext, daß der Beratungsauftrag an uns in der *Begleitung der beteiligten Führungskräfte* lag. Die Berater sollten in einem schwierigen und hoch(interessens)politischen Prozeß den Führungskräften helfen, bei der Analyse und Auswahl der Kandidaten die Gesamtfirmeninteressen im Blickfeld zu haben und weniger nur reine Bereichs- oder etwa persönliche Interessen. Gleichzeitig wurde ich gebeten, darauf zu achten, daß das interne Auswahlteam, aufgrund der unterschiedlichen Interessenslagen und Betroffenheiten, in seinen Besprechungen und Klausuren moderiert wird und damit arbeitsfähig bleibt.

Uns war von vornherein klar, daß die alleinige Fokussierung auf Gesamtunternehmensbelange ein *Mythos* war. Es war für unsere Arbeit vielmehr wichtig, *Interessensgegensätze* zu erkennen, transparent zu machen und entsprechende Handlungsvarianten dem Auswahlteam bzw. dem Vorstand zur Entscheidung anzubieten. Als Beispiel kann hier angeführt werden, daß die beteiligten Unternehmensbereiche sich unausgesprochen ausrechneten, inwiefern Kandidat A oder B später durch sie steuerbar wäre oder etwa einem selbst als Bereich, nachdem der Eintritt dieses Partners ins System erfolgt wäre, sogar gefährlich werden könnte. Gefährlich werden würde der Partner, wenn er Verbesserungspotentiale bzw. Problemzusammenhänge erkennen und beim Vorstand zur Sprache bringen würde, so daß sogar Stabsfunktionen, die sich seit Jahren in Sicherheit fühlten und auf die Dienstleistungsgesellschaft „einprägelten“, selbst Teil z. B. der Kosten- und Effizienzproblematik werden würden.

Dem *Beratungssystem* gehörten neben mir noch Informatik-Fachberater an. Ihre Rolle war die von externen Experten, die die Leistungsfähigkeit der Partnerkandidaten im Hinblick auf die angepriesene Informatikleistung analysierten. Insgesamt war diese Aufgabenverteilung der externen Berater hilfreich, da ich mich auf meine Rolle der Prozeßbegleitung konzentrieren konnte. Wir achteten sehr darauf, daß eine gewisse Objektivität in den Auswahlritten durchgehalten wurde, daß nicht vor schnell eine Entscheidung zugunsten oder gegen einen Kandidaten getroffen wurde.

Der Partnerauswahlprozeß ist als eine vorbereitende Arbeit zur Integration von zwei völlig unterschiedlichen Unternehmen mit den ihnen eigenen Kulturen, Profilen, Selbstverständnissen, Führungs- und Steuerungsinstrumentarien zu sehen.

9.3 Die Ausgangsphase des Auswahlprozesses

Kooperationsprozesse führen zu hohen Ängsten und Widerständen bei Mitarbeitern. Unsere bisherigen Erfahrungen aus diesen Prozessen zeigen, daß die Partnerschaft an sich und die zukünftige Integration des Partners in das Unternehmen als bedrohlich empfunden werden. Der gesamte Prozeß war extrem angstbesetzt. Für alle Beteiligten gab es viel zu verlieren. Die direkt betroffenen Führungskräfte mußten „um ihre Stühle bangen“, wenn ein Partner mit ins Unternehmen einstieg und, was sofort bei allen wichtigen Kandidaten erkennbar war, Schlüsselpositionen mit eigenen Führungskräften besetzen wollte.

Wir externen Berater hatten uns auf ein für den Kunden strategisch sehr wichtiges Projekt eingelassen. Nur durch einen sehr hohen Vertrauensbonus – was auf unsere langjährige Kundenbeziehung zurückzuführen war – war es uns gelungen, in dieses Projekt als Außenstehende in einer wichtigen Rolle einzusteigen. Falls wir Prozeßfehler machten, konnten wir sehr schnell diese Beziehung gefährden. Unsere größte Sorge war, daß wir uns von den sehr schlaunen Kandidaten „aufs Glatteis führen“ lassen und wichtige Informationen über den Auswahlprozeß preisgeben könnten.

Diese Gefahr konnten wir jedoch durch permanente „Gefahrengespräche“ im Beratungsteam abwenden. Ständig spielten wir im Team, insbesondere mit unseren jungen Kollegen, die mit Dokumentationsarbeiten befaßt waren, Gefahrenmomente durch. Beispielsweise spielten wir in Rollenspielen die Frage durch: „Was passiert, wenn Kandidat x anruft und dieses und jenes haben will, was und wie kann geantwortet werden? Wie könnte das Verhalten aussehen, das sich an Absprachen hält und der Firma X gegenüber dennoch Kooperation signalisiert?“ Allein bei dieser Frage wurde sehr deutlich, daß es enormes diplomatisches Geschick erfordert, mit solch prekären Situationen umgehen zu können. Diese Erkenntnis führte uns im Beraterteam zu der Entscheidung, daß nur erfahrene Berater in direkten Kontakt mit Kandidaten treten und offizielle Aussagen treffen durften.

Ich möchte in der Folge die zentralen *Fragen*, die sich aus dem Beratungsauftrag ergaben, kommentieren und deren Behandlung im Projektablauf erläutern.

Wie kann ein systematischer Partnerauswahlprozeß gestaltet werden?

Systematisch bedeutete hier, daß sich nicht ein Kreis von insbesondere persönlich betroffenen Führungskräften in geheimen Runden zusammensetzt und „mal eben einen Partner aussucht“. Vielmehr sollten „sortiert und sauber“ die Kandidaten im Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit und Unternehmenskultur untersucht und ein Entscheidungsvorschlag erarbeitet werden. Mit dieser Aufgabe betraute der Vorstand ein *Auswahlteam*, bestehend aus den Geschäftsführern der EDV-Tochtergesellschaft sowie Führungskräften aus dem Mutterkonzern.

Die Erwartung des Vorstands, unseres Auftraggebers, lag darin, „einen klar nachvollziehbaren Weg“ der Entscheidungsfindung zu gehen und „die Eigeninteressen zurückzustellen.“ Dieser *Vorstandsauftrag* bewirkte im Auswahlprozeß ein permanentes Spannungsverhältnis zwischen den *eigenen* Interessen der Führungskräfte und dem sehr hohen Anspruch, „objektiv“ zu analysieren und zu bewerten. Im Grunde war uns klar, daß jede Führungskraft sehr stark aus einer Einschätzung der persönlichen Lage heraus agierte und ihr Votum für den einen oder anderen Kandidaten abgab. Die Möglichkeit, die wir sahen, um die persönlichen, strategisch-taktischen Überlegungen überschaubar zu halten, war das gemeinsame Entwickeln und Durchlaufen einer sehr *strukturierten Vorgehensweise*. Die Basis dieser Vorgehensweise war ein *Kriterienkatalog* im Hinblick auf die Partnerschaftsziele und die Bewertung der Erfüllung dieser Ziele. Durch das gemeinsame und schrittweise Entwickeln dieser Vorgehensweise erreichten wir die *Akzeptanz* der Schritte und Kriterien. Gleichzeitig begann durch diese vorbereitenden Arbeiten der Sensibilisierungsprozeß für den Auswahlprozeß bei Führungskräften wie Beratern. Die starke Strukturierung des sehr komplexen und dynamischen Prozesses, der durch viele persönliche Faktoren beeinflusst war, wurde für die betroffenen Führungskräfte ein wichtiger „Anker“, um die eigene Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Immer wieder stellten wir fest, daß, wenn wir den strukturellen Teil „schleifen ließen“, die Führungskräfte danach suchten. Es galt, eine gute Balance zwischen dieser Struktur und den psychodynamischen Kräften herzustellen. Behutsam halfen wir den Führungskräften durch Einzelgespräche und Reflexionen im Auswahlteam, zunehmend Ängste, Enttäuschungen, Ärger und Hoffnungen zuzulassen. Dieser Teil unserer Arbeit gewann während der Fokussierung von der Long-List auf die Short-List an Wichtigkeit und Raum. Die Kandidaten auf der Short-List „bekamen allmählich Gesichter“, es wurde ernst.

Die Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise wurde durch das Erarbeiten der *Partnerschaftsziele* (z. B. Leistungserhöhung, Verbesserung der Kundenorientierung und

der Internationalität), der Ableitung von *Entscheidungskriterien* auf Basis dieser Ziele und dem *Erfüllungsgrad* der Kriterien durch die Kandidaten gewährleistet. In einem späteren Schritt, nachdem die Kandidaten der engeren Wahl über eine sogenannte „Long-List“ den Sprung in die „Short-List“ geschafft hatten, wurden sie in Form von gemeinsamen Workshops, an dem das Auswahlteam und ausgewählte Führungskräfte des Partners teilnahmen, „auf Herz und Nieren“ geprüft.

In der Analyse- und Bewertungsphase nahmen wir Berater die „neutrale“ Position der *Bewahrer des methodischen Vorgehens* ein. Zunächst wurden wir vom Auswahlteam belächelt („seien Sie doch nicht so dogmatisch“). Mit der Zeit und der zunehmenden Verwirrung wurde jedoch klar, wie wichtig diese *neutrale Instanz* als Schutz gegenüber individuellen Einflußnahmen und Interessen war. Durch diese Arbeitsweise konnten wir alle unsere *primäre Aufgabe*, einen Partner systematisch und nachvollziehbar auszuwählen, erfüllen und gleichzeitig auf die Arbeitsgruppendynamik achten.

Deshalb lag eine sehr wichtige Aufgabe der Beratung in der konsequenten *Dokumentation* der Analyse, der Argumentationen und vor allem der *Entscheidungsschritte* („wann hat sich wer, mit wem, warum, für was entschieden“). Immer wenn es kritisch wurde, z. B. wenn sich das eine oder andere Auswahlteammittglied „nicht mehr erinnern“ konnte („warum haben wir eigentlich den Kandidat X rausgekickt?“), konnten wir als Berater durch eine umfassende und nachvollziehbare Dokumentation, die wir in wichtigen Besprechungen immer bei uns hatten, den Teilnehmern helfen, sich wieder zu erinnern.

Mit der Zeit schaffte die strukturierte Arbeitsform sehr viel Sicherheit im Auswahlteam, auch wenn der eine oder andere selbst einmal die klare Dokumentation als gegen seine Interessen gerichtet erleben mußte.

In dieser Phase nahmen wir die Rolle des *Gedächtnisses des Ganzen* bzw. einer „Erinnerungsbank“ an. Meine Strategie war es, den bewußten oder unbewußten „Vergessenversuchen“, nicht „auf den Leim“ zu gehen. Es war mir in dieser Phase kaum möglich, mit diesem psychologischen Phänomen zu *arbeiten*. Der Druck auf das Auswahlteam – insbesondere auf die betroffenen Geschäftsführer – und auf uns Berater war extrem gestiegen. Durch *Auszeiten* in Besprechungen und Klausuren außerhalb des Unternehmens versuchten wir, Ruhe- und Reflexionsphasen zu schaffen.

9.4 Die Hauptphase des Auswahlprozesses

Rollen im Auswahlprozeß

Nach der Konzipierung (Ziele, Aufgaben, Entscheidungskompetenzen) und Besetzung des Auswahlteams galt es, den Arbeitsprozeß und die Rollen genau zu vereinbaren.

Diese Vereinbarung war erforderlich, da nach dem Start von Auswahlprozessen die

Dynamik aufgrund der hohen Betroffenheit und Komplexität extrem steigt und kaum noch zu überblicken ist. Diese komplexe Dynamik, in der Verwicklungen entstehen, ist sehr schwer zu steuern. Es ist wie der Beginn einer Reise, deren Ausgang ungewiß ist.

Die zur Auswahl stehenden Kandidaten waren direkte Wettbewerber im Markt. Dies steigerte die Schwierigkeit und Sensibilität des Projekts. Es konnten nicht wahllos Information ausgetauscht werden. Wir mußten das Auswahlteam immer wieder daran erinnern, was denn passiert, wenn die Verhandlungen scheitern, was theoretisch sogar nach Unterzeichnung des Kooperationsvertrags noch der Fall sein konnte. Es bestand die Gefahr, unternehmenskritische Informationen wie z. B. Informationen über das laufende Geschäft und vor allem über die „Projektpipeline“ (laufende Entwicklungsprojekte, die mit der Zeit zu wichtigen Produkten werden) an Wettbewerber weiterzugeben und hierdurch Wettbewerbsvorteile zu gefährden.

Aus diesem Grund war es ein wichtiger Punkt, daß die Projektbeteiligten nicht „unkontrolliert“ mit den Kandidaten kommunizierten und wichtige Informationen über Stärken, Schwächen, Strategien und vor allem die „Projektpipeline“ des eigenen Unternehmens zu früh preisgaben. So lange es keinen Kooperationsvertrag gab und die „Tinte auf dem Kooperationsvertrag noch nicht trocken“ war, mußte mit höchster Vorsicht gearbeitet und kommuniziert werden. Diese Situation erzeugte eine permanente Anspannung und Angstsituation sowohl bei den beteiligten Führungskräften als auch bei uns Beratern. Es bestand die große Gefahr, daß man sich in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Partnerkandidaten falsch verhalten und den Prozeß gefährden könnte.

Da sich die Partnerkandidaten durch die potentielle Kooperation selbst auf völlig unbekanntes Terrain begaben und sehr viel Geld und ihre persönlichen Karrieren als „Spieleinsatz“ einbrachten, stieg die Nervosität auch bei ihnen von Tag zu Tag. Ihre Mutterkonzerne „hingen ihnen im Nacken“.

Obwohl die Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse eindeutig besprochen und vereinbart waren, versuchten sie immer wieder zum Teil auf sehr „schlitzohrige“ Weise, insbesondere von uns Beratern Informationen über das Unternehmen bzw. über den Stand des Entscheidungsprozesses zu erhalten. Die Manipulationsmaschinerie lief auf Hochtouren. So stellten uns einige Kandidaten für den Fall, daß sie ausgewählt und ins Management einsteigen würden, sehr lukrative Beratungseinsätze in Aussicht.

Diese Vorgänge zeigten uns Beratern einmal mehr, wie stark die Partnerkandidaten, insbesondere auch innerhalb ihres Unternehmens, unter Druck stehen mußten. Diesen Druck empfanden wir für den Partnerprozeß nicht förderlich, was uns dazu veranlaßte, daß wir auch den Partnerkandidaten halfen, wie sie was, vor allem wann, auf welche vorsichtige Art und Weise in ihren Unternehmen kommunizieren sollten.

Insbesondere legten wir unseren Augenmerk darauf, „daß sich die Partnerkandidaten nicht zu weit aus dem Fenster hängten“ und z. B. zu früh vermeintliche (Auswahl)Erfolge an ihre Vorgesetzten kommunizierten.

Die aktiv beteiligten Partnerkandidaten bildeten zusammen mit dem Auswahlteam und den beteiligten Führungskräften unseres Auftraggebers sowie uns als externe Berater das *Gesamtberatungssystem*. Diese Elemente beeinflussten sich gegenseitig. Uns war daran gelegen, den Kandidaten zu helfen, einen klaren Kopf zu behalten und keine falschen Versprechungen zu machen, was das Auswahlteam irritieren und den Partnerprozeß belasten würde. Kontinuierlich besprachen wir im vertraulichen Rahmen mit den Kandidaten, die in die sehr enge Auswahl gekommen waren (Short-List), die Frage, was sie denn tun würden, wenn sie aus der Kandidatenliste „rausflögen“, was dies für sie persönlich bedeuten könnte. Durch die Arbeit auf dieser *psychosozialen Ebene* versuchten wir die beteiligten Schlüsselpersonen auf *beiden* Seiten zu stützen. Es waren keine formal vereinbarten Coachingsitzungen. Dies wäre uns im Gesamtsystem nicht möglich gewesen, da es ein Tabuthema war, die persönlichen Betroffenheiten offen zu thematisieren. Nur durch unsere Arbeitsweise, sowohl auf der methodisch-konzeptionellen als auch auf der psychosozialen Ebene zu arbeiten, konnten wir im Prozeß immer wieder die Phänomene auf den unterschiedlichen Ebenen thematisieren und bearbeiten. So hatten wir es beispielsweise geschafft, durch die Einführung von „Blitzlichtern“ zu Beginn und intensiven Auswertungsrunden am Ende der Workshops und Besprechungen eine für das Top-Management akzeptable Methode einzuführen, um auf der *Prozeßebene* zu arbeiten.

Neben unserer prozeßorientierten Arbeitsweise war ein weiterer wichtiger Aspekt die Ebene der *Rollen* und des *Rollenverhaltens*. Durch klare Strukturen und Aufgaben, die sich in Form von definierten und vereinbarten Rollen und Gremien (insbesondere Auswahlteam und Auswahlausschuß mit Vorstandseteiligung) darstellten, konnte den unausgesprochenen Ängsten und Betroffenheiten ein klarer *Orientierungsrahmen* gegeben und die Arbeitsfähigkeit beibehalten werden. Im Auswahlteam hatten wir einen Sprecher wählen lassen, der zum Mutterkonzern gehörte und „einen klaren Kopf“ besaß. Seine Rolle war es, offiziell für das Auswahlteam zu sprechen. Wenn es kritisch wurde, die Standpunkte des Unternehmens gegenüber dem jeweiligen Kandidaten sich im Workshop verwischten, war es seine Aufgabe, das „letzte“, verbindliche Wort für das Unternehmen zu sprechen. Ebenso, wenn es etwa darum ging, den Spielraum des Unternehmens in Bezug auf das Beteiligungsverhältnis (Besitzverhältnisse der gesellschaftlichen Anteile) abzugrenzen. Dieses Beteiligungsverhältnis war von großer Bedeutung, da mit ihr diejenige Gesellschaft bestimmt wird, die zukünftig das eigentliche Sagen im Unternehmen hat. Es gab im Auswahlprozeß Unternehmen, die bereits wegen ihrer Unternehmenspolitik, immer die Mehrheit in einer solchen Partnerschaft zu haben, aus dem Auswahlprozeß eliminiert wurden. Dies kam für unseren

Klienten nicht in Frage. Einige Kandidaten versuchten deshalb immer wieder herauszufinden, was, von einer Minderheitsbeteiligung über gleiche Anteile bis hin zur Mehrheitsbeteiligung, denkbar war. Diejenigen im Auswahlteam, die den jeweiligen Kandidaten auf gar keinen Fall wollten, stellten diesen Spielraum als nicht vorhanden dar. Der Sprecher mußte dann, in einer diplomatischen Art und Weise, die Situation retten, um die Tür noch offen zu halten.

Die Koordinierung bzw. direkte *Kontaktaufnahme* zu potentiellen Partnern erfolgte nur über das Auswahlteam. Je nach Verhandlungsstand und -erfordernis wurden über einen übergeordneten Auswahlausschuß Vorstandsmitglieder direkt in den Verhandlungsprozeß einbezogen. Es war strategisch wichtig, die entscheidende Vorstandsebene in die Kommunikation mit den Kandidaten nicht zu früh einzuschalten. Ihnen sollte „der letzte Schuß“ reserviert bleiben. Es mußte auch jederzeit der Rückzug aus den Gesprächen möglich sein, ohne sich zuvor zu stark verpflichtet zu haben.

Es mußten viele Kandidaten aus dem Rennen aussteigen und der Auswahlprozeß einen *Reifegrad* entwickeln, bis der Vorstand einbezogen werden konnte. Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Rollen und Gremien wurde sehr intensiv vorbereitet und mit allen *Rollenträgern*, z. B. im Auswahlteam, verbindlich vereinbart. Die Rollenträger wurden in einer konstituierenden Veranstaltung des Auswahlteams in ihren Rollen von allen *bestätigt*. Als Berater haben wir diesen Prozeß bewußt und „formal“ gestaltet, wie uns zum Teil vorgeworfen wurde. Diesen Vorwurf nahmen die Personen im Verlauf des Prozesses, da sie die Bedeutung von eindeutigen Rollen und Verantwortlichkeiten erkannten, wieder zurück.

In meiner Rolle des externen Management-Beraters, der den gesamten Prozeß koordinierte, galt es, den sensiblen Partnerauswahlprozeß und die Vorbereitung des anschließenden Integrationsprozesses behutsam und mit Augenmaß zu begleiten. Die Rollen wechselten von *methodisch-konzeptioneller Beratung* (z. B. Vorgehensmodelle, ausgefeilte Workshop-Dramaturgien, Bewertungs- und Entscheidungsmodelle, Fragebögen, Portfoliotechniken) über *organisationsentwicklerische Tätigkeiten* (z. B. Begleitung des Kommunikationsprozesses, Moderation der Partnerworkshops und Auswahlteamklausuren, Krisenmanagement, Prozeßbegleitung) bis hin zum persönlichen *Coaching* der betroffenen Führungskräfte.

In der Rolle des Koordinators des Auswahlprozesses mußte ich einige Male das Auswahlteam dezent, einmal durch das Einleiten einer Auszeit im Partnerworkshop, an die vorherigen Absprachen erinnern. Die wichtigste Absprache war, daß sich die Kandidaten öffnen sollten und nicht das Auswahlteam. Die gut vorbereiteten Kandidaten verstanden es immer wieder sehr gut, das Auswahlteam „aus der Reserve zu locken“ und plötzlich „aus dem Nähkästchen plaudern zu lassen“, statt sich selbst als Kandidat „mit Fragen löchern zu lassen“.

Persönliche Betroffenheit entstand insbesondere bei den Führungskräften, die zwar am Auswahlprozeß entscheidend mitwirkten, aber nach der Entscheidung für einen Kandidaten mit diesem die „Ehe“ eingehen mußten. Für diese Führungskräfte war es nicht leicht, sich auf einen Prozeß einzulassen, wo sie „objektiv“, unter Wahrung der Belange des Gesamtunternehmens, beauftragt waren, sich für einen Partner zu entscheiden. Unbewußt spielten viele sehr persönliche Fragen eine Rolle – „Wie alt und fachlich kompetent sind die Führungskräfte des Kandidaten?“, „Habe ich eine Chance, neben ihnen zu existieren?“, „Werden sie mich nicht über den Tisch ziehen?“, „Werden wir nicht viel zu viele sein in der zukünftigen Geschäftsleitung?“, „Auf wen wird man dann eher verzichten können?“, „Kann ich mich auf meine Kollegen verlassen, oder werden sie sich mit den Führungskräften des Kandidaten gegen mich verbünden?“ Diese und andere Fragen wurden nicht offen ausgesprochen, dafür war jeder Stratege genug, um abzuwarten und „im richtigen Augenblick die richtige Karte zu ziehen“. Es war klar, daß aufgrund der schlechten Dienstleistungserbringung durch die EDV-Tochtergesellschaft der Mutterkonzern eine künftige Partnerschaft stark favorisierte. Die Vertreter der Tochtergesellschaft hingegen, so konnten wir in bilateralen Gesprächen heraushören und auch aufgrund der starken existentiellen Betroffenheit unschwer errahnen, waren *gegen* eine Partnerschaft. Dies wurde jedoch nie offen ausgesprochen. Das Gegenteil war der Fall. Wenn ein Unbeteiligter das Auswahlteam in einen seiner Runden beobachtet hätte, so hätte er denken müssen, daß die Vertreter der Tochtergesellschaft starke Befürworter einer Partnerschaft waren. In diesem Punkt waren sie äußerst geschickt und strategisch. Sie vertraten die *verdeckte Ansicht*, daß der „Prozeß das Ganze richten werde“, daß „sich die Kandidaten selbst außer Gefecht setzen würden“, daß „die Kandidaten den schweren Weg des Auswahlprozesses“ gar nicht überstehen könnten. Dies war ihre einzige *Überlebensstrategie*, an der sie bis zuletzt festhielten.

Auch dieses Thema, die Partnerschaft zu wollen oder nicht, war bis zuletzt ein weiteres *Tabuthema*. Man mußte einfach für die Partnerschaft sein, koste es was wolle. Die Partnerfrage in Frage zu stellen hieß den Vorstandsauftrag in Frage zu stellen. Und dieser war eindeutig: Suche einen Partner und beteilige ihn am Unternehmen.

9.5 Was machte den Erfolg bzw. das Risiko dieses Prozesses aus?

Folgende Erfolgs- und Risikofaktoren beeinflussten die Zielerreichung im besonderen Maße. Die Beachtung dieser Faktoren von allen Beteiligten wurde von uns Beratern, im Auftrag des Vorstands, sehr aufmerksam verfolgt.

Eindeutige Zielsetzung der Beteiligten

Zu Beginn des Projektes galt es, die *Ziele* der Partnerschaft aus Sicht des eigenen Unternehmens zu klären und transparent zu machen („Strategie ist klar und von allen

beteiligten Führungskräften des Auswahlteams akzeptiert“). Unsere Annahme war, daß sich die Führungskräfte und der Vorstand über den Grund und die Ziele der Partnersuche eindeutig bewußt werden mußten, um den richtigen Partner zu finden. Gleichzeitig wurden sie durch diese strategischen Überlegungen für den auf sie zukommenden Prozeß sensibilisiert.

Nach dieser zielorientierten Klärungsphase galt es, in den Kontakten mit den Kandidaten mit gleicher Präzision *deren* Zielvorstellungen zu verstehen. Unterschiede in den Zielvorstellungen, sofern diese unvereinbar waren, konnten die Partnerschaft von vornherein zum Scheitern verurteilen. Unser Auftraggeber als das partnersuchende Unternehmen verfolgte mit der Partnerschaft das Ziel, seine Organisation und Mitarbeiter mit einem starken Partner schnell und konsequent weiterzuentwickeln. Wenn der Kandidat aber nur das Interesse hätte, mit und durch den Partner schnell in neue Märkte einzutreten oder an die „Fleischtpöfe“ des Unternehmens (Projektpipeline) heranzukommen, ohne oben genannte Ziele des Partners zu verfolgen, wäre die Partnerschaft nicht möglich. Diese Situation könnte die Partnerschaft zerreißen. Die Gefahr des Zielkonflikts sollte weitestgehend von vornherein ausgeschlossen sein. Diese Vereinbarkeit wurde abschließend in den Workshops überprüft, in denen es primär um das Entwickeln der gemeinsamen Partnerschaftsziele ging, wo jedes Teilziel seinen Platz haben sollte. Deshalb mußten bereits in dieser Phase Kandidaten ausscheiden, da ihre Zielvorstellung mit denen des Unternehmens nicht zu vereinbaren war.

In diesen Besprechungen mit den Kandidaten visualisierten wir die Aussagen bezüglich der Zielvorstellungen, um Transparenz und Vergleichbarkeit herzustellen. Der Austausch der Ziele durfte aus unserer Sicht nicht nur beim gesprochenen Wort bleiben. Mit höchster Präzision und Aufmerksamkeit verfolgten wir die Diskussion und hielten die Aussagen fest, hinterfragten sofort ungenaue Zielbeschreibungen und fragten immer wieder nach der Konkretisierung dieser Zielaussagen. In diesen Veranstaltungen waren wir grundsätzlich mit zwei Beratern zugegen. Ein Berater konzentrierte sich auf den Prozeß, auf die Klarheit der Diskussion. Die Aufgabe des Co-Beraters war es, die Aussagen konsequent zu visualisieren. Zunächst waren die Kandidaten, die ihre Vorstellungen präsentierten und sich zu den Fragen positionierten, erstaunt darüber, „daß jedes Wort sofort festgehalten“ wurde. Erst mit der Zeit erkannten die Kandidaten die Präzision und auch „Gefahren“ dieser Methode für sie selbst. Sie mußten sehr wohl überlegt und im Sinne ihrer Unternehmen argumentieren. Durch diese Arbeit war sehr leicht zu erkennen, welcher Kandidat vorbereitet, somit an einer Partnerschaft ernsthaft interessiert, zu den Workshops anreiste.

Es stellt sich hier die Frage, ob das System uns in eine *Wächterrolle* setzte oder ob wir nicht von vornherein, neben der hohen Anziehungskraft des elitären Projekts, auch in das Projekt gingen, um unser *eigenes Feld* zu schützen. Die Konsequenz, mit der wir Berater hier die „Kandidaten auseinandernahmen“ oder „auszogen“, wirft die

Frage auf, inwiefern wir nicht selbst als Beratungssystem eine „Überlebensstrategie“ verfolgten. Wenn denn ein Kandidat zum Zuge käme, müßten wir das Feld räumen und die weitere Organisationsentwicklung durch den zukünftigen Partner durchführen lassen. Vielleicht konnten wir unserer *eigenen* Verwicklung entgehen, indem wir uns streng formal an das Vorgehen und somit an die *primäre Aufgabe* hielten. Vielleicht waren wir mit den Gegnern des Auswahlprozesses insgeheim verbündet, so daß die Kandidaten im Grunde kaum eine Chance hatten, in diesem sehr anspruchsvollen Auswahlprozeß überhaupt zu bestehen.

Insgesamt diente der hohe Strukturierungsgrad des Vorgehens *auch* der *Abwehr* und Eindämmung des Gewährwerdens der vielen Betroffenen, verdeckten und offenen Interessen und der damit verbundenen Konflikte.

Die Reflexion einer solchen Dynamik ist ein besonderer Vorteil eines *psychodynamischen* Arbeitsansatzes, da ein Beratungsteam sonst leicht von der komplexen Dynamik des Prozesses zum Mitagieren verleitet werden kann.

Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu Kandidaten

Ein weiterer wichtiger Punkt war das Vertrauensverhältnis zu den Kandidaten, das sich im Verlauf des Prozesses entwickelte. Es mußte bei den Zusammenkünften und in der Auseinandersetzung mit den Kandidaten, auch wenn mit steigender Fokussierung auf einen Kandidaten die Diskussionen immer härter wurden, davon ausgegangen werden, daß dieser Kandidat sehr bald ein Partner (d. h. Kollege) werden konnte. Dies bedeutete, daß die Diskussionen, trotz Härte und intensiver Nachfrage, die zur Klärung von Aussagen wichtig waren, eine künftige Zusammenarbeit nicht von vornherein belasteten.

Das Vertrauensverhältnis war zudem im Hinblick auf Informationsgewinnung äußerst wichtig. So stellten wir mit zunehmender Intensität des Verhältnisses eine offenere Diskussion fest. Kritische Informationen über Schwächen und Unklarheiten in den jeweiligen Organisationen wurden viel freimütiger geäußert als zu Beginn. Diese Aussagen wurden nicht immer auf die Waagschale der Entscheidungskriterien gelegt. Vielmehr waren *Offenheit* und gegenseitiges Vertrauen ein unausgesprochenes Entscheidungskriterium für den Kandidaten.

Hier wird die schwierige *Ambivalenz* deutlich, die sich durch den Auswahlprozeß zog. Zum einen galt es, mit äußerster Vorsicht zu arbeiten, zum andern mußte Vertrauen gezeigt und aufgebaut werden. Meine Ambivalenz lag eher darin, ob die Partnerschaft der Tochtergesellschaft tatsächlich helfen würde bzw. ob sie ohne einen Partner überhaupt leben konnte. Die Strategie gegenüber der Partnerfrage war ebenfalls ambivalent. Zum einen hatten alle die „Nase voll“ von dieser Tochter, zum andern standen Ängste im Raum, ob eine Partnerschaft überhaupt die richtige Strategie wäre, ob die Tochter überhaupt einen starken Partner verkraften könne.

Zusammenhalt und Auftritt mit einer „Stimme“

Das Auswahlteam mußte gegenüber den Partnerkandidaten mit einer „Stimme“ auftreten. Uneinigkeit in den Aussagen konnte die Kandidaten irritieren und die eigene Glaubwürdigkeit in Frage stellen. Die Kandidaten waren auf verlässliche Informationen und Zahlenwerke angewiesen, da sie ihre internen Kalkulationen anstellten, ob eine Partnerschaft für sie überhaupt von Bedeutung sein könnte.

Einigkeit und Zusammenhalt des Auswahlteams nach außen war auch erforderlich, um den latenten Versuchen der Kandidaten, das Auswahlteam zu spalten, um auf diese Art und Weise Verbündete zu finden und an wichtige Informationen zu kommen, entgegenzuwirken.

Die Begegnungen wurden aus den oben beschriebenen Gründen von uns intensiv vorbereitet. Es durfte nicht einfach „draufloskommuniziert“ werden. Jeder Schritt, jedes Wort wurde wohlüberlegt. Wir erarbeiteten Argumentationspapiere, Profile der Dienstleistungseinheit, Info-Briefe etc. die wir im Auswahlteam besprachen und abstimmen.

Die Vertraulichkeit im Prozeß wurde durch die starke Begrenzung der beteiligten Personen eingehalten. Das treibende Team war das Auswahlteam, welches mit unserer Unterstützung für den übergeordneten Auswahlausschuß die Entscheidung vorbereitete.

Arbeit auf der psychosozialen Ebene

Die hohe persönliche Belastung der Mitglieder des Auswahlteams führte oft zu *irrationalen* Verhalten. Obwohl wir im Vorfeld der Workshops mit den Auswahlteammitgliedern die Dramaturgie, die Spielregeln explizit und intensiv besprachen, hielten sich die Mitglieder im Workshop häufig nicht an die Vereinbarungen. Es wurden Informationen über wichtige Unternehmensfragen viel zu früh offengelegt, kritische Fragen, die an Kandidaten gestellt wurden, wurden sofort selbst beantwortet, so daß die Kandidaten nur noch freundlich nicken mußten. Wie bereits angedeutet, intervenierte ich in einer sehr kritischen Situation, in dem ich als Leiter des Workshops die Sitzung stoppte und das Auswahlteam um eine Auszeit bat. Als die Mitarbeiter des Kandidaten draußen waren, bedankten sich alle sehr bei mir, als hätte ich sie „gerettet“.

Es war deutlich zu erkennen, daß das Auswahlteam insgesamt unter Druck geriet, wenn die „toughen“ Manager der Kandidaten selbstdarstellerisch auftraten. Das Muster war fast immer gleich: Da kamen die erfolgreichen Kandidaten, hier saßen die gebeutelten und gestreßten Vertreter der Tochtergesellschaft und des Mutterkonzerns. Sobald das Fragen und Antworten begann, war eine *Angst-Abwehr-Reaktion* im Auswahlteam zu beobachten, die zu den oben beschriebenen Gesprächsformen führte. Statt mit dem Kandidaten in Kontakt zu treten, ihn zu befragen, erzählte das Auswahlteam lieber selbst. Sie wollten, im wahrsten Sinne des Wortes, gar nichts von den

Kandidaten wissen, sondern selbst „vor deren Augen“ bestehen. *Psychodynamisch* gesehen hatten sie ihre kritische Selbstbewertung auf die Kandidaten projiziert.

Diese extreme Belastung versuchten wir dadurch zu bearbeiten, daß wir uns nach jeder Besprechung und jedem Workshop sehr viel Zeit für die *Reflexion* nahmen. Diese Reflexionsmomente waren bei den Auswahlteammitgliedern, die allesamt langjährige Top-Manager waren, nicht üblich. Trotzdem spürten sie, daß es entlastend war, über den Gruppenprozeß und ihr eigenes Verhalten in der jeweiligen Situation, auch über die eigenen „Schwächenmomente“ zu sprechen, beispielsweise dann, wenn Kandidaten es schafften, sie zu aktivieren, „Geheimes“ preis zu geben.

Aufgrund der großen persönlichen Gefahren und Ängste in diesem Prozeß entwickelte sich gegen Ende des Auswahlprozesses eine sehr *militärische* Sprache und Vorgehensweise im Projekt. Mit zunehmender Intensität der Dynamik und des Austauschs mit relevanten Kandidaten wurde der Auswahlprozeß metaphorisch als ein „Kampf mit Feinden“ gesehen. Ein sehr wichtiger Punkt war, die „Feindberührung“ auf einige wenige Personen, wie oben beschrieben, zu konzentrieren. Weiterhin war es wichtig, die „Feinde“ nicht in die Räumlichkeiten hineinzulassen, so daß sie offen mit Mitarbeitern kommunizieren und „geheime“ Informationen sammeln konnten. Um dieser Gefahr zu begegnen, vereinbarten wir, alle Treffen außerhalb der Unternehmensräumlichkeiten durchzuführen, den Kandidaten keinen zu frühen Einblick in das Unternehmen zu gewähren.

Bei der Analyse dieser „Militarisierung“ der Sprache wurde uns deutlich, daß die zu umwerbenden „Brautkandidaten“ sich plötzlich durch die Konzentration auf einen einzigen, übriggebliebenen Kandidaten fast zu einem zu bekämpfenden „Feind“ entwickelt hatten. Die Heiratskandidaten begegneten sich praktisch auf dem Schlachtfeld. Der potentielle Partner war plötzlich sehr präsent und deutlich. Die existentiellen Ängste und Bedrohungsgefühle erreichten ihren Höhepunkt.

9.6 Der „Showdown“

In unseren Vorbereitungen und insbesondere im Prozeß selbst wurde uns deutlich, daß es nicht genügen würde, nur mit Zahlen, Daten, Fakten zu operieren, sondern daß es wesentlich auf die beteiligten Menschen und deren Intentionen ankam. Nach der intensiven Analyse der Unternehmensinformationen und dem Bewertungsportfolio, wonach nach unseren Recherchen, Analysen und Bewertungen eine Firma sich eindeutig als Favorit herauskristallisierte, wurde ich von einer Schlüsselperson im Auswahlteam mit folgenden Worten angesprochen: „Alle harten Informationen deuten eindeutig in die Richtung des Unternehmens x. Trotzdem kann ich mich nicht entscheiden. Ich muß die Menschen, die zukünftigen Führungskräfte des Kandidaten erleben. Helfen Sie uns bitte dabei.“

Aufgrund dieser eindringlichen Bitte konzipierten wir einen Spezialworkshop.

Wir nannten ihn *Szenarienworkshop*. Ziel dieses Workshops war es, kritische Situationen mit den zukünftigen Führungskräften an einem Tag intensiv durchzuspielen.

Drei Szenarien wurden von uns vorbereitet. Alle Szenarien waren sog. „worst case Szenarien“. Wir spielten konkret *Eskalationssituationen* durch, um die Reaktion der Kandidaten zu erleben, und zwar inhaltlich als auch insbesondere auf der Verhaltens-ebene. Inhaltlich ging es darum, für das jeweilige Szenario Verfahrensweisen und „Spielregeln“ aus Sicht der Kandidaten zu erfahren, die wiederum Punkt für Punkt auf Plakaten festgehalten und an den Wänden befestigt wurden.

Folgende Szenarien hatten wir uns im Auswahlteam als Schlüsselmomente konstruiert: *Szenario 1* orientierte sich an der Frage, was der Kandidat nach Einstieg in die Partnerschaft als allererstes durchführen würde, um die verschlechterte *Motivationslage* der Mitarbeiter zu verbessern. Die Mitarbeiter sollten aufgrund der Partnerschaft verängstigt sein und sich bereits auf externer Stellensuche befinden. Das *Sekundärziel* dieses Szenarios, das wir gegenüber den Kandidaten nicht transparent machten, war ein kultureller Aspekt. Es ging darum, die Mitarbeiterorientierung des Kandidaten herauszuarbeiten. Es galt herauszubekommen, mit wieviel Sorgfalt der Kandidat mit Mitarbeitern und Betriebsrat umgehen, ob er mit dem „Holzhammer rangehen“ oder einen Beteiligungsweg wählen würde. Im Workshop selbst eskalierte die Situation mit Hilfe unserer Moderationsweise dermaßen, daß sich ein Personalverantwortlicher des Kandidaten zum Leidwesen seiner Kollegen zu der nicht abgestimmten Aussage hinreißen ließ, daß sie „erfahrungsgemäß eh erst ca. 40 % der Mitarbeiter“ über einen bestimmten Zeitraum austauschen müßten. Dies waren genau die „wahren“ Aussagen, die das Auswahlteam „aus den tiefen Winkeln des Herzens der Kandidaten“ hören wollten und nicht die häufigen Schönfärbereien im Prozeß.

Szenario 2 war die Frage, wie der Kandidat, der ja 50 % des künftigen Managements stellen würde, sich bei einer verschlechterten Ergebnislage in seiner Rolle als Management und gegenüber dem Unternehmen verhalten und welche konkreten Maßnahmen er zur Ergebnisverbesserung anstreben würde. Ein *drittes Szenario* war ebenfalls ein kritisches Szenario, da es darauf ankam, herauszubekommen, wie die Loyalitäten des Kandidaten gegenüber seiner eigenen Muttergesellschaft, die ja die Anteile hielt, zu sehen waren. Die Frage war, wie die Kommunikations- und Abstimmungswege bei schlechter Ertragslage sich darstellten. Hierbei ging es darum, transparent zu machen, ob die Manager des Kandidaten zunächst mit ihren Muttergesellschaften sich absprachen, oder ob sie gegenüber dem gemeinsam gebildeten Management Loyalität zeigten und die Probleme „erst einmal in der kleinen Familie“ behandelten.

Dieser Workshop brachte den Auswahlteammittgliedern große Aha-Erlebnisse. Der eine oder andere, der sich innerlich bereits auf den hochbewerteten Kandidaten eingestellt hatte, mußte nun in diesen Workshops dessen „wahres Gesicht“ erkennen

und kam aus dem Staunen nicht mehr raus. Die früheren Ängste traten noch stärker hervor. Zum Teil waren die Teammitglieder desillusioniert.

Am Ende der Workshops führten wir eine sehr tiefe *Prozeßanalyse* mit Hilfe von Fragebögen durch, die die Auswahlteammittglieder zunächst allein ausfüllen mußten. Später legten wir den Fragebogen auf den Overheadprojektor auf und führten das Auswahlteam durch die Fragen und baten sie, sich zum Beispiel über den internen „Einigkeitsgrad des Kandidatenteams“ oder etwa die „Mitarbeiterorientiertheit“ zu einigen.

Dieser letzte, aber sehr intensive Auswahlsschritt hatte das Auswahlteam sehr verunsichert. Wir fanden, daß wir damit unser Ziel, das Unternehmen in diesem schwierigen Auswahlprozeß zu begleiten und auf „Gefahren und Fallen“ aufmerksam zu machen, erreicht hatten. Hierbei war uns wichtig, daß wir nicht nur die Gefahren benannten, sondern einen wirksamen *Prozeß der Erfahrung und Erkenntnis* organisierten. Dies war uns mit den Szenarienworkshops gelungen. Ohne die kognitiven Analyse-, Bewertungs- und Auswahlsschritte wären die Selbsterkenntnis allerdings auch nicht möglich gewesen. Es gab Phasen der starken Präferenzierung eines bestimmten Kandidaten, in denen unsere Hinweise auf Gefahren und kulturelle Unterschiede nicht gehört worden wären. Wir mußten uns in diesen Phasen als externe Berater stark zurücknehmen und die Zeit für eine kritische Betrachtung der Gemeinsamkeiten und vor allem unvereinbaren Kulturunterschiede von selbst reifen lassen.

9.7 Ausblick

Die Methode der *Szenarienworkshops*, vorbereitet durch eine systematische Analyse- und Bewertungsphase, ist eine sehr effiziente Methode, um die zusammenkommen Partner von potentiellen Fusions- und Integrationsprozessen im Vorfeld aufeinanderzutreffen zu lassen und sich über die künftigen Konsequenzen klarer zu werden.

Der systematische Analyseprozeß der Partnerauswahl, von der Gesamtliste über eine Long-List zu einer Short-List und dann die Schlußentscheidung über die Szenarienworkshops, bietet eine fundierte Möglichkeit, um an der *Primäraufgabe* zu arbeiten. Sie bietet genügend Struktur, um aus der Vielzahl der potentiellen Kandidaten eine überschaubare Anzahl von Kandidaten und später die der engeren Auswahl herauszufiltern. Gleichzeitig ermöglicht die strukturierte Vorgehensweise, den Entscheidungsweg nachzuvollziehen.

Unsere Vorgehensweise war eine stark strukturierte, *methodisch-konzeptionelle*, in der Rollen, Vorgehen und erforderliche Bewertungsergebnisse eng abgestimmt waren. Was die Sekundäraufgabe, die Bearbeitung der *psychodynamischen Prozesse*, in dieser Vorgehensweise anbetrifft, so war sie für mich wie der Zement im strukturierten Vorgehen. Hier wird auch der Zusammenhang von Organisationsentwicklung und Psychodynamik deutlich. Unsere Haltung und Betrachtung war stark durch die Organi-

sationsentwicklung geprägt. Die starke Beteiligung der betroffenen Führungskräfte, deren Ängste, Hoffnungen und Wünsche waren uns wichtig. So kritisch ich dem klassischen Ansatz der Organisationsentwicklung „Der Weg ist das Ziel“ gegenüberstehe – in diesem OE-Prozeß war er wirksam.

Der gesamte Auswahlprozeß, der über einen Zeitraum von fünf Monaten ging, war ein Bewußtwerdungsprozeß beim Klienten. Obwohl am Ende deutlich wurde, welcher der Kandidaten in Frage kommen würde, wurde schließlich unausgesprochen die Entscheidung für den Partner nicht getroffen. Der Vorstand des Unternehmens gab sich selbst noch einmal mit einer neu besetzten Geschäftsführung seiner EDV-Tochtergesellschaft und mit vielen Neueinstellungen die Chance, doch noch – ohne einen Partner – auf den Weg der Tugend zu kommen.

Unser Auftrag war mit dem letzten Szenarienworkshop und dem offiziellen Abschluß des Auswahlprozesses beendet.