

Fallstudie – Bereichszusammenlegung mit Kulturclash

Zwei Logiken, ein Bereich – Zusammenarbeit neu verankern

Ausgangslage

In einer HR-Division eines internationalen Konzerns wurden zwei Bereiche zusammengeführt. Die **formale Entscheidung** war schnell, die **kulturelle Realität** nicht: Auf der einen Seite **Nähe**, Spontanität und informeller Austausch; auf der anderen **strikte Ergebnisorientierung** und knappe, zweckgebundene Kommunikation. Beide Muster waren über Jahre durch unterschiedliche Leitungspersonen geprägt. **Eine Bereichsleitung entfiel**, die verbleibende übernahm den neuen, größeren Zuschnitt. Ziel war, bereichsintern wieder **verlässliche Zusammenarbeit** zu ermöglichen.

Auftrag

Vor jeder Maßnahme stand eine saubere **Analyse**: Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden, um **Muster, Spannungen und Erwartungen** sichtbar zu machen. Auf dieser Grundlage sollte ein schlanker, realistischer Pfad entstehen mit klaren **Kontaktpunkten, sichtbarer Führung** und **wechselseitigem Verständnis** für Arbeitsweisen und Zwänge.

Begleitung

Aus den Analysen entstand ein aufeinander aufbauendes Vorgehen. Den Auftakt bildete ein **Offsite**, das nicht auf Kennenlernen setzte, sondern auf **gemeinsames Arbeiten**: Perspektiven teilen, Arbeitslogiken klären, erste Entscheidungen zur Zusammenarbeit treffen.

Parallel wurde die **Präsenz der Leitung** verändert: weniger Distanz, mehr greifbare Nähe im Alltag, regelmäßig auf der Fläche ansprechbar, mit klaren Erwartungen und Prioritäten.

Um Vorurteile zwischen den Lagern abzubauen, wurden **Hospitationen** zwischen Rollen für konkrete Einsicht in Abläufe, Engpässe und Entscheidungsspielräume der jeweils anderen Seite.

Die **Führungsrunde** wechselte vom Sendemodus in einen arbeitenden Austausch: Status wurde reduziert, **Entscheidungen vorbereitet, Verantwortung verteilt** und **Nachhalten vereinbart**.

Teile des Entwicklungspfads wurden intern angepasst und eigenständig umgesetzt; der Grundrahmen blieb bestehen.

Die Wirkung: Kürzere Abstimmungen, stabilere Übergaben

Die Ergebnisse fielen unterschiedlich aus – erkennbar, aber nicht durchgängig. Das Offsite wurde intern in Richtung Teambuilding verschoben. Das war zwar **hilfreich für den Kontakt**, aber zu wenig für das Verständnis der **Arbeitslogiken**. Die **Präsenz der Leitung** auf der Fläche startete sichtbar, **verlor jedoch an Takt** und wurde zudem oft am Freitag mit geringer Präsenz der Belegschaft durchgeführt. Das nährte Kommentare zur „Abwesenheitskultur“ und konterte die eigentliche Absicht.

In der Führungsrunde entstand Beteiligung, aber auch Umstellungsschmerz: gehört werden, mitgestalten, Verantwortung tragen. Das brauchte Zeit.

Trotzdem veränderte sich die Arbeit im Alltag: Abstimmungswege wurden kürzer, Kreativanteile fanden schneller in geordnete Umsetzung und bereichsinterne **Übergaben liefen reibungsärmer**.

Die **Rückmeldung, zusammengefasst**: mehr Verständnis füreinander, weniger Reibung, **noch nicht überall konsistent**.

Reflexion: Was dieser Fall zeigt

Entscheidend war nicht nur Struktur, sondern **die Persönlichkeit der Führungskraft** und ihr **Führungsstil**. Nach einer Strukturentscheidung prägt der individuelle Stil jede Botschaft: Nähe oder Distanz, Tempo, Detailtiefe, Umgang mit Konflikten. Wenn dieser Grundstil nicht zum Bedarf der Situation passt, entstehen Reibungen, selbst bei guten Formaten.

Hier hilft **adaptive Führung**: Präsenz und Eingriffstiefe der Lage anpassen, ohne die eigene Haltung zu verraten. Konkret heißt das: in Phasen hoher Unsicherheit sichtbar sein und Orientierung geben; bei klaren Routinen Verantwortung gezielt abgeben; Kommunikation je nach Adressat verdichten oder öffnen.

Authentisch bleiben heißt dabei nicht, immer gleich aufzutreten, sondern den **Kern** (Werte, Maßstäbe) klar zu halten und die **Mittel** (Takt, Form, Kanal) bewusst zu variieren.

Für die Praxis braucht es drei Dinge: ein klares Selbstbild (eigene Muster kennen), verlässliches Spiegeln im Führungskreis oder Sparring (blinde Flecken reduzieren) und einen verbindlichen Rhythmus Entscheidungen und Nachhalten. Führung wird damit anschlussfähig durch einen Stil, der **situationsgerecht** agiert und **persönlich konsistent** bleibt.