

Wirtschaft im Gespräch**Die Unternehmenskultur wird oft unterschätzt*****Irma Tyler-Wood bewerkstelligt Fusionen und Akquisitionen***

Ri. Nein, als Frau fühle sie sich nicht benachteiligt, wohl aber häufig unterschätzt. *Irma Tyler-Wood* musste allerdings selbst – nach eigenen Aussagen – erst in langen Jahren lernen, sich überdurchschnittliche Leistungen zuzutrauen und damit Selbstvertrauen zu entwickeln und zu zeigen. Heute ist sie als Chefin des amerikanischen Beratungsunternehmens *Thoughtbridge* die Erste unter den vier Partnern, die knapp zwei Dutzend Mitarbeiter beschäftigen; sie geht offen und gelassen auf Menschen zu, findet rasch Kontakt, wechselt im persönlichen Gespräch auf den Vornamen und wirkt derart einnehmend, dass sie den Gesprächspartner bald als neuen Berater engagieren könnte.

Die in der Unternehmensberatung tätige Firma ist aus einem Projekt des seinerzeit in Harvard lehrenden und fleissig publizierenden Professors *Roger Fisher* hervorgegangen. *Fisher* entwickelte Strukturen und Regeln für Verhandlungen, für Vermittlungen, für den Aufbau von Beziehungen und für das Führen von Unternehmen im Wandel. Das Verhandlungsmodell von *Fisher* geht von vier Grundsätzen aus: Erstens sind die Leute von den Problemen zu trennen, denn jeder Verhandlungspartner hat sowohl Problem- als auch Beziehungsinteressen. Zweitens ist zwischen Interessen und Positionen zu unterscheiden, und die Kinderfrage «Warum?» bringt hier oft weiter. Drittens sind Lösungen zu suchen, die beiden Seiten zusätzliche Vorteile bieten. Schliesslich ist viertens auf objektiven Kriterien für eine Lösung zu beharren. – Und jetzt kommt das Besondere von *Irma Tyler-Wood*: Sie weiss diese Methoden anzuwenden. Sie beschränkt sich nicht auf Ratsschlag oder Schulung, sondern sie übernimmt die Aufgabe, als Mediator innerhalb eines vereinbarten Zeitraumes Resultate zu bringen. Und sie schwimmt damit auf der Welle der Fusionen und Akquisitionen. Unternehmen wollen wachsen, doch werden über Zusammenschlüsse neue Werte nur geschaffen, wenn die involvierten Organisationen zusammenarbeiten können. Diese Risiken in der Zusammenarbeit übernimmt *Irma Tyler-Wood*. Und jetzt werde sie nur noch an der Qua-

lität ihrer Arbeit gemessen, Frau oder Mann werde nebensächlich.

Anfänglich erweisen sich vor allem die Verhältnisse zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften als fruchtbares Feld für die neue Firma, welche die Ideen *Fishers* praktisch umzusetzen versuche. Heute entfallen je etwa die Hälfte der Aufträge auf Grossfirmen und auf öffentliche oder soziale Körperschaften; für kleine und mittlere Unternehmen ist die Beratung zu teuer. Nach *Tyler-Wood* verfehlen 80% der Fusionen in den USA die ursprünglich gesetzten Ziele. Es gehe darum, für Chef, Kader und Mitarbeiter erst einmal eine gemeinsame Wirklichkeit zu schaffen. In ihren meisten Mandaten werde die Wichtigkeit der Unternehmenskultur krass unterschätzt. Die Verhandlungstaktik bemüht sich, Konflikte zu lösen, und Konflikte hätten viel mit Wandel zu tun, der eben mit Fusionen oder Akquisitionen ausgelöst werden könne. Die Aufgabe besteht damit darin, Konflikte zu lösen und organisatorische Änderungen durchzusetzen.

Irma Tyler-Wood ist wahrscheinlich von klein an zum Ausgleich erzogen worden. Sie wurde in eine Familie mit acht Kindern geboren, und erst noch als *Zwilling*. Die berufliche Laufbahn startete sie als Lehrerin für Geschichte, wechselte in den Anwaltsberuf, den sie in *Indiana* ausübte, und wählte vor elf Jahren als Unternehmensberaterin nach ihrer Überzeugung die besten Seiten der beiden ursprünglichen Berufe. Sie lebt im amerikanischen *Cambridge*; ihr Sohn hat bereits eine vierjährige Tochter. Sie liebt alle Arten von Musik und sammelt afrikanische Korbwaren. In einem Jahr soll ihr eigenes Buch mit dem Arbeitstitel «Für eine Kultur des ständigen Wandels» fertiggeschrieben sein. Sie ist gerne Chefin, sie fällt gerne Entscheide, und sie freut sich an guten Resultaten. In die Schweiz ist sie gekommen, um Kontakte mit der befreundeten Firma *Abegglen & Partners* zu vertiefen. Denn die Fusionswelle hat auch die Schweiz erreicht und macht hier und heute Hilfen notwendig.