



Når to bliver til én - læring og ledelse i fusion af uddannelsesinstitutioner

Af Steen Enemark Kildesgaard, Niels Henriksen og Claus Bjørn Billehøj

Indledning

Den aktuelle uddannelsesreform har sat skub i planer for og konkrete ansøgninger om fusioner mellem uddannelsesinstitutioner i hele landet. Det er en omfattende proces for alle involverede at lægge to selvstændige organisationer sammen. Når fusionsarbejdet tager fart, skal en række processer og beslutninger gå hurtigt, men samtidigt er det vigtigt lederne tilrettelægger og driver processen langsomt og langsigtet nok til at flest medarbejdere kan skabe meningen i deres arbejde og medvirke til at fag, værdier og kulturen finder et nyt fælles i den nye organisation.

To erhvervsakademier CphBusiness og Københavns Erhvervsakademi (KEA) blev i sommeren 2025 til én skole, én institution: Erhvervsakademi København. Med erfaringerne fra denne fusion og vores arbejde med at sammenlægge enheder, afdelinger og organisationer i mange hjørner af den offentlige sektor og uddannelsesverden, vil vi gerne præsentere, hvad er det for nogle strategiske overvejelser og ledelsesmæssige greb, vi mener er vigtige, at bestyrelser og direktioner/rektorater skal tage med, når de trykker på fusionsknappen. I casebokse præsenterer vi fakta og læringer fra processen med at sammenlægge de to institutioner.

Strategien bag fusioner i uddannelsessektoren

Over de sidste 15-20 år har vi set en lang række fusioner i uddannelsessektoren, både blandt professionshøjskoler, erhvervsakademier og ungdomsuddannelser i hele landet. De afspejler en generel tendens i den offentlige sektor med politiske forventninger om økonomisk effektive institutioner, og på uddannelsesområdet en forventning om at udbuddet og kvaliteterne af uddannelser både skal afspejle en efterspørgsel hos aftagerne og sikre tilstrækkeligt optag på de enkelte de uddannelser. Her er et argumentet også at større institutioner bedre kan opretholde en faglig kvalitet, som både udtrykker skiftende regeringers politisk ambitioner nationalt og sektorens ønske om at leve de bedste uddannelser. Styreformen som selvejende institutioner (erhvervsskoler i 1991, gymnasier og VUC 2007, professionshøjskoler 2008, erhvervsakademier 2009), hvor bestyrelser og ansatte ledelser har det fulde ansvar for

institutionens samlede økonomi har på mange måde været ganske velfungerende for de fleste institutioner. Men når de samlede økonomiske udsigter pga. mindre elevoptag, og dermed lavere taxametertilskud fra staten kan en fusion med en anden institution være det eneste alternativ til fyringer af mange medarbejdere eller en lukning. Ikke mindst for små skoler, som har svært ved at få økonomien til hænge sammen, når ungdomsårgange falder eller de unge søger andre uddannelser. Et andet argument lokalt eller regionalt som ofte også fremføres for en fusion uden for de fire-fem største byer er, at kunne øge den regionale løftkraft blandt unge i regionalt område. Forstået som at have en tilstrækkeligt bredt uddannelsesudbud for at "egnens" unge, kan tage en uddannelse uden at skulle flytte væk fra området, suppleret med betydningen af sikre en fremtidig forsyning af arbejdskraft og kompetencer.

I de strategiske beslutninger for at gå ind i en fusionsproces ligger der som regel også en række bekymringer for konsekvenserne af centralisering og stordrift, der også kan betyde lukning af fysiske lokationer. Her er argumenterne mod en fusion - både fremført af bekymrede lokalpolitikere og medarbejder på berørte institutioner - at det kan betyde tab af faglig identitet, lokalt tilhørsforhold, mere udsatte unge falder fra (fordi skolen bliver for stor eller flytter længer væk), og at den mindste institution i en fusion mellem to skoler mister sin faglige kultur og traditioner.

I denne aktuelle uddannelsesreform på ungdomsuddannelsesområdet, hvor de eksisterende uddannelser HF, EUD Grundforløb 1, EUX og VUC samt de kommunale

Fusion mellem KEA og Copenhagen Business Academy

Baggrunden for fusionen mellem de to erhvervsakademier var at begge institutioner gerne ville stå endnu stærkere i fremtiden med ambitioner om at være en toneangivende institution blandt de erhvervsrettede videregående uddannelser. Med udsigt til faldende ungdomsårgange og behovet for at kunne investere mere i at udvikle uddannelserne og bedrive forskning får den nye institution flere faglige og økonomiske muskler. De to velfungerende institutioner, men også konkurrenter kan nu bruge færre ressourcer på administration gennem stordrift som Erhvervsakademi København med omkring 10.000 studerende på fuldtidsuddannelserne og årligt 15.000 studerende på deltid fordelt på 13 afdelinger i hovedstadsområdet.

10-klasser nedlægges og en ny ungdomsuddannelse EPX skal formes og udbydes, er der kommet fart i fusionsplaner landet over. Tidsskriftet Gymnasieskolen opgjorde i oktober 2025, at der mindst 20 steder i Danmark er fusionsplaner, og mange steder er indgivet ansøgning til ministeriet om at fusionere to institutioner. (Kilde: <https://gymnasieskolen.dk/articles/fusionsamok-faa-overblikket-over-de-mange-fusioner/>). Børne- og Undervisningsministeren satte herefter godkendelser af fusioner på pause i hele 2026, men det indgår forsat i drøftelserne i ledelser og bestyrelser i hele landet frem til 2027.

Fusion som en transformation

Når den politiske proces og formalia omkring fusionen af to eller flere uddannelsesinstitutioner er på plads, starter for alvor det lange seje træk. Det handler både om organisering, arbejdsprocesser, systemer, lokationer, uddannelsesudbud og meget om følelser, håb og bekymring for fremtiden.

Her er der risiko for fusionsprocessens fokus alene bliver for meget et teknisk projekt, som handler om bygninger, navn, logo, samle funktioner og uddannelsesretninger, sammenlægge IT-systemer osv. Det er svært nok at håndtere de tekniske udfordringer og både topledelse og mellemlidelse kan nemt blive "projektledere" på de tekniske udfordringer.

Det er vigtigt at forstå og erkende, at en fusion indeholder en række adaptive udfordringer, når man skal lægge to organisationer, kulturer og arbejdspladser sammen til én. En fusion er en stor mulighed for en reel transformation. Det er særligt vigtigt inden for uddannelsesområdet, hvor Christiansborg og regeringen at sat gang i mange reformer samtidigt. Reformen, som ikke kun påvirker ungdomsuddannelsens kamp om EPX-udbud, men alle uddannelser fra FGU til universitetsuddannelser.

Ved at se en fusion som en transformationsproces, hvor to institutioner skal forenes gennem fælles uddannelsesudbud og fælles medarbejdere, åbner det mulighederne for at afsøge nye måder at forme og levere uddannelserne, sætte medarbejdernes kompetencer bredere/bedre i spil og gå i tættere dialog med "leverandører" og aftagere af de studerende /elever mere langsigtet.

Transformation betyder her at få talt om, vurderet og kvalificeret, hvilken værdiskabelse skal uddannelse af de unge give til både de lokale og regionale samfund. Det er relevant fordi i de sektorer og brancher som skolerne uddanner til, også står midt i/foran nogle transformationer på den store klinge. Blot for at nævne tre af de mest omtalte:

- **Sundhedsområdet** står midt en transformation, fordi der i fremtiden ikke vil være sundhedsfaglige medarbejdere nok og vi lever længere med flere diagnoser. Behovet for at anvende velfærds-teknologier og transformere hospitalsvæsen til sundheds- og forebyggelsessamfund betyder flere uddannelser og fagligheder skal bringes ind.
- **Bygge- og anlægsområdet** står midt en transformation, fordi nationale lovkrav og internationale markedsvilkår betyder at materialekrav, planetær bæredygtighed og arbejdskraftmangel ændre rammebetingelserne. Behovet for at anvende AI, recycling-processer og leverandør partnerskaber betyder øget tværfaglighed, større materiale- og værdikædekendskab og design- og innovationskompetencer.

- **Grønne omstilling** af hele samfundet er transformation af både produktions-, energi- og leveformer. Det er ikke helt nyt, men efterspørgslen på faglige medarbejdere er på ingen måde dækket endnu. Behovet for at kunne koble forsyningskæder (strøm, vand, fødevarer, transport) med nyeste teknologier kan ikke kun løses af flere ingeniører. STEM-uddannelser i kombination med sundhed, humaniora og håndværksfag, som ungdoms- og professionsuddannelser er leverandører til, vil også bidrage til transformation på de enkelte uddannelsesinstitutioner.

Fusionsprocessen frem til Københavns Erhvervsakademi

Ledelserne definerede i alt 19 spor i fusionsprocessen.

14 tekniske/ administrative/organisatoriske spor, der naturligvis fyldte meget og var komplicerede fordi der var vidt forskellige systemer og arbejdsprocesser på de to institutioner

3 "miljø" spor som var:

- Et godt studiemiljø
- En god arbejdsplads
- Fælles - ny kultur

De tre spor var afgørende at investere i og arbejde med for at de 14 andre spors succes for at både medarbejdere og studerende kan og vil arbejde for at skabe det nye fælles. Her var der også en række aktiviteter i seminarformat, der bragte direktioner og ledergrupper ind et fælles samarbejde om at få sporene til at fungerer godt.

I den operationelle overgang til én institution pr. 1.juli 2025 var der også to spor "overgang til ny drift" for henholdsvis administration og uddannelsesområder. De to spor handlede om nogle minimumsaktiviteter når de nye enheder skulle formateres. F.eks. at man skulle mødes fysisk i de nye enheder og man skulle have set sin nye arbejdsplads rammer.

Adaptiv ledelse af fusionsprocessen

Når vi peger på at teknisk/rationel ledelse af fusionsprocessen ikke er tilstrækkeligt, handler det om, at den tilgang ikke har tilstrækkeligt fokus på værdier, roller, identitet, kultur og adfærd, der skal gøre en fusion vellykket og levedygtig.

Vi mener, at fusioner kun lykkes godt, hvis de giver mening i organisationerne og skaber værdi for brugerne. Derfor bliver kerneopgaven i ledelse af en fusion, der kan transformere værdiskabelsen, at have ægte fælles vilje til at ville det og ud fra dét organisere, facilitere og kommunikere mening og formål i lang tid efter den formelle fusionsdato.

Her er begrebet *adaptiv ledelse* både relevant og nødvendigt at mestre, både hos topledelse og videre ud i ledelsesorganisationen på de fusionerende skoler. Adaptiv ledelsestilgang er især relevant, når omgivelserne er uforudsigelige og vilkårene for en organisation (internt og eksternt) er ustabile. De fleste kan nok være enige om, at den aktuelle reformtid på ungdomsuddannelser skaber en uforudsigelighed og ekstern ustabilitet. Og så snart fusionsrygter spredt sig, i hvilken som helst virksomhed, vil det skabe ustabilitet og usikkerhed hos nogle/mange medarbejdere.

Kort beskrevet indeholder *Adaptiv ledelse* fire principper:

- 1) *Fleksibilitet*: evnen til at skifte/tilpasse den strategiske retning hurtigt efter skiftende omstændigheder og aktuelle muligheder.
- 2) *Iterativ udvikling*: at kunne se en fusionsproces i mindre delprojekter eller sprints, hvis resultatet påvirker organiseringen af næste delmål.
- 3) *Inddragelse og samarbejde*: at involvere alle medarbejdere løbende og være lydhør for deres perspektiver og motivere samarbejde op-ned og på tværs i organisationen.
- 4) *Løbende læring*: at fremme kultur med fokus på læring, at eksperimentere, afprøve og evaluere, fordi en vellykket fusionsproces reelt set varer to-tre-fire år. At fremme en læringskultur burde være nemmere på en uddannelsesinstitution end andre typer virksomheder!

Det betyder i ledelse af fusion af to uddannelsesinstitutioner er at kunne navigere mellem faktuelle vilkår og handlinger der driver processen. Det handler om kunne veksle mellem central formidling fra direktionskontoret og til meningskabelse på alle niveauer, hvor enhver leder skal kunne give sin egen version af den fælles fortælling, der passer til deres enhed.

Det svære i en fusion er at opretholde en driftsorganisation, som hver dag skal levere gode uddannelsesforløb, holde undervisere og administrative personale motiveret til at sikre et dagligt godt uddannelsesmiljø. Samtidigt skal nøglemedarbejdere, der involveres tættere i fusionsarbejdet arbejde ekstra hårdt med at udvikle den nye fælles ene institution. Derfor vil ledelserne opleve et krydspres, hvor både deres egen tvivl, håb, tro og deres medarbejders ditto kommer på banen.

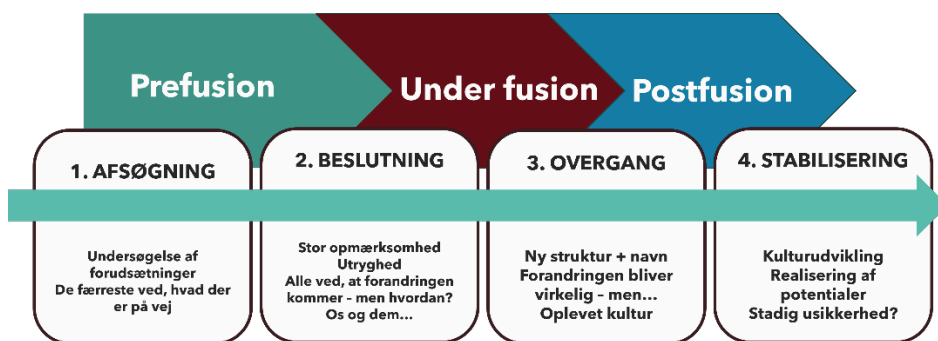
En anden måde at forstå balancere mellem den rette dosering af teknisk og adaptiv ledelse er se sit ledelsesrum i fire dimensioner:

- Målet: Sætte klar retning for proces. Stå ved og gentage hvorfor fusion og hvad der ikke kan "spoles tilbage".
- Procedurer: Have en dynamiske procesplan, hvor tekniske opgaver løses af få og dedikerede medarbejdere, og de adaptive opgaver involverer alle på forskellige tidspunkter.
- Mennesker: Være optaget af fortællinger, både fra de kritiske medspillere og de bekymrede modspillere, og sørge for at mellemlederne kan oversætte ud i deres enheder.
- Substans: Holde fokus på både kort og lang sigt ved at have delmål og milepæle, som anledning til at fejre næste skridt i fusionsprocessen.

Det som ledelsesteoretikere betegner *Ambidextral ledelse*: At balancere og navigere mellem at sikre stabilitet (drift) og fremdrift (innovation) - to lederkompetencer, der skal mestres.

Derfor handler adaptiv ledelse ifølge Ronald Heifetz (professor på Harvard Kennedy School) om "at mobilisere mennesker til at håndtere vanskelige problemer - ikke blot løse dem." Fordi en fusion i høj grad er en række praktiske opgaver, hvor ledelsen skal hjælpe med at finde løsningerne.

Figur **Fusionsfaserne - fra beslutning til stabilisering**



Fusionsforløb går typisk gennem fire faser, der nemt kan strække sig over to-fem år fra det første ansøgning til at der etableret en ny institution. Det er i fase 3 og 4 det viser sig om ledelserne har prioriteret også at arbejde med værdier og kultur fra starten af.

Topledelsens rolle - styring, symbolik og samling i fusionen

Topledelsen i enhver fusion har naturligvis et særligt ansvar, når først fusionens formelle og juridiske rammer er på plads. Her skal den øverste ledelse i højere grad formå at faciliterer processen gennem de næste ledelsesniveauer og bogstaveligt talt helt ud i undervisningslokaler.

Vi vil her pege på fire metodegreb, vi oplever, er afgørende at topledelsen er bevidste om og anvender:

- 1) *Det overordnede rationale:* Direktion skal kunne forklare hvorfor fusionen sker - og hvad den skal skabe for studerende, medarbejdere og samfund.
- 2) *Kommunikativt lederskab:* Direktionen må gentage fortællingen om formål og mening i alle rum - uden at love sikkerhed, men ved at tilbyde retning og nærvær ved tale med (og ikke kun til) organisationen.

- 3) *Kollektivt ejerskab*: Fusionen kræver, at direktionen fremstår som ét ledelseskollektiv med en fælles kultur, ikke en samling repræsentanter fra de to gamle organisationer. Det skal ville blive ét ledelsesteam.
- 4) *Frontløber* for en lærende organisation: Gennem en reflektiv praksis mellem hvert hjørne af organisationen og direktionskontoret. Det vil sig at handle i kompleksiteten, men samtidig hæve sig op og forstå dynamikkerne

Læring og perspektiver om topledelse fra Erhvervsakademi København

- Topledelsen må tage ejerskab før alle andre - de er altid "længere fremme" i processen end medarbejderne. De skal vise menneskelighed, empati og uenighed i gruppen - men bag lukkede døre. Ud ad til skal de tale med én stemme. De skal bygge et fælles 'vi', før organisationen kan det og det på en måde hvor organisationen kan læne sig ind i de "vi" topledelsen har skabt.
- Topledelsen skal sikre tidlig og åben kommunikation og arbejde med fælles fortællinger der peger fremad og viser det mulighedsrum fusionen peger ind i.
- Topledelsen skal altid huske, hver eneste dag og i længere tid end de tror, at fusioner kræver meget mere end planer - de kræver ledelsesmæssig modenhed og kultur arbejde over tid.
- Topledelsen skal acceptere det tager tid at skabe fælles mening og ny identitet som én institution og derfor skal man holde holdet koldt og hjertet varmt igennem processen
- Topledelsen skal arbejdede målrettet med de fire metodegreb fra individforståelse til fælles strategisk ledelse

Afslutning

Succesfulde fusioner handler ikke om kun struktur, men om relationer, fortællinger og værdiskabelse i fællesskab. Og ledelserne af fusionerne skal kunne forklare både afsendere og aftagere af fremtidens studerende og arbejdskraft og de ansatte hvordan fusionen også er startskuddet på at skabe en stærkere og bedre uddannelsesmuligheder og -kvalitet. Det skal handle om mere end en økonomisk hjertemassage og overlevelse som institutionen for at ejerskabet for fusionen kan blive fælleseje for alle involverede.

Forfatterne bag

Steen Enemark Kildesgaard

Rektor for Erhvervsakademi København og formand for rektorkollegiet i Danske Erhvervsakademier. Tidligere rektor for KEA - Københavns Erhvervsakademi, ressourceleder, Børne- og Ungdomsforvaltningen, Københavns Kommune, direktør, Gymnasieskolernes Rektorforening. Steen har sammen med rektor for Ole Gram-Olesen fra det daværende Cph. Business stået i spidsen for sammenlægningen af de to institutioner.



Claus Bjørn Billehøj

Partner i Mobilize

Claus har mange års erfaring i samarbejde og værdiskabelse på tværs af det offentlige, private, investorer, fonde og civilsamfund. Han arbejder med at identificere potentialer på tværs af sektorer og omsætte dem til konkrete løsninger, der gavner borgere og samfund. Med mange års erfaring som CEO i Den Sociale Kapitalfond og som direktør i Region Hovedstaden med ansvar for forskning og regional udvikling har Claus været en drivkraft i strategiske udviklingsprocesser. Claus er særligt optaget af, hvordan stærke partnerskaber og engagerede interessenter kan skabe varige forandringer.



Niels Henriksen

Fast tilknyttet senior rådgiver i Mobilize

Niels er ejer, bestyrelses- og chefrådgiver i Make It Better Consulting. Han har mere end 20 års erfaring som leder af fagspecialister og ledere i kommune, stat, civilsamfunds- og interesseorganisationer. 10 års erfaring som rådgiver, facilitator og underviser. Niels er optaget af hvordan bestyrelser og daglige ledelse finder hinanden i en klar rollefordeling og formår at skabe en langsigtet retning for organisationens udvikling og position i en mere usikker og mere digital (uddannelses-) verden.

