

## AusZeit-Casestudy: Kooperation nach der Unternehmensfusion fördern

### Situation

Die beiden IT-Unternehmen konnten unterschiedlicher nicht sein, was ihre Fusion strategisch sinnvoll machte: Das eine Unternehmen bietet seinen Kunden maßgefertigte Software-Lösungen an (30 Mitarbeiter); das andere (200 Mitarbeiter) sorgt dafür, dass SAP-Standardsoftware und Unternehmensprozesse in Deckung gebracht werden – manchmal auch, indem die Organisation an die Software angepasst wird..

### Task

So unterschiedlich Produkte und Kunden der beiden Unternehmen sind, so verschieden sind auch Mitarbeiter, Prozesse und Kultur der beiden Organisationen. Die erste Herausforderung besteht darin, dass die beiden Organisationen produktiv zusammenarbeiten sollen – trotz ihrer Unterschiedlichkeit.

Viele der Mitarbeiter sind IT-Spezialisten, die einen informellen Stil pflegen; die Kommunikationskultur ist respektvoll und sehr sachorientiert. Über Ängste, die aus der Fusion entstehen und die Arbeit beeinflussen, wird allerdings zu wenig gesprochen.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die Mitarbeiter nur innerhalb ihrer bisherigen Organisation informelle Kontakte nutzen, um akute Herausforderungen „auf dem kurzen Dienstweg“ zu lösen.

### Aktion

Zusammen mit einer Co-Trainerin nutze ich für die etwa 120 Mitarbeiter in einem Ein-Tages-Workshop Methoden des Story-telling und aus der Erlebnispädagogik:

- Die Mitarbeiter arbeiten zunächst getrennt nach ihrer Unternehmensherkunft: Jeder Mitarbeiter findet eine „Heldengeschichte“ aus seinem Arbeitsumfeld, in der seinem Eindruck nach die Kultur seines Unternehmens deutlich wird. Mit einem Kollegen entscheidet er dann, welche „Story“ die Kultur seines Unternehmens eindrucksvoller darstellt. Diese Geschichte wird dann in Gruppen aus jeweils sechs Paaren vorgestellt, die wiederum die beeindruckendste Geschichte auswählen. Diese Geschichte wird

von in Gruppenarbeit auf einer Ausstellungstafel visualisiert.

- Alle 120 Teilnehmer haben nun Gelegenheit, sich die zehn Ausstellungstafeln anzusehen. Nach einer ruhigen und neugierigen Phase, bilden sich an den Ausstellungstafeln Gruppen von Mitarbeitern, die darüber diskutieren, was die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Organisationsteile ausmacht. Die Teilnehmer analysieren mit mir, welche Arbeitsprinzipien das Unternehmen erfolgreich macht. Diese Erfolgsprinzipien werden als Regeln dokumentiert, um sie nachmittags dem Praxistext auszusetzen.
- Am Nachmittag werden die Gruppen neu zusammengestellt, damit Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmen in den Gruppen zusammenkommen. Jede Gruppe bekommt eine Packung Streichhölzer und die Aufgabe, bis zum Abend ein möglichst hohes Lagerfeuer aufzubauen. Diese Aufgabe bewältigen sie trotz Regens und werden dabei zweimal zu kurzen Auszeiten unterbrochen, in denen sie ihre Zusammenarbeit reflektieren. Dabei konfrontiere ich die Teilnehmer mit den Erfolgsprinzipien, die sie am Vormittag gesammelt haben: Welche davon stellten sich als wirksam heraus, welche waren „Kuschelrhetorik“?
- Der Tag klingt aus mit Gesprächen am Lagerfeuer, in denen die Teilnehmer auch darüber sprechen, wie es ihnen gelungen ist, beim Lagerfeuer-Bau die Arbeitsprinzipien umzusetzen, die sie am Vormittag als Erfolgsprinzipien beschrieben hatten. Auch drehen sich die Gespräche um die Unterschiede und die Zukunft des Unternehmens.

## Resultat

Alle Mitarbeiter waren aktiv beteiligt, der Großteil hat sich weiterentwickelt. Das war für Mitarbeiter und Geschäftsführung deswegen sehr wichtig, weil Unternehmenstagungen zuvor eher als Frontalpräsentationen durchgeführt wurden und der Höhepunkt das abendliche Trinken war.

Das Unternehmen hat die Fusion auch in herausforderndem Marktumfeld gedeihlich gestaltet – gemessen sowohl am Umsatz, an der Kundenzufriedenheit, als auch an der Mitarbeiterfluktuation.