

**In diesem Beitrag erfahren Sie, wie das auf dem deutschen Markt kleinere Unternehmen (BP) das grössere Unternehmen (ARAL) kaufte und in dessen Marke schlüpfte, wie der Prozess der Fusion mit Schwerpunkt auf der Mitarbeiterintegration gemanagt wurde, welche neuen Herausforderungen sich im Integrationsprozess für die verantwortliche neue gemeinsame Führung stellten, welche Methoden in der Beratungschoreografie dieses Prozesses zum Einsatz kamen und wie Grossgruppenverfahren bei komplexen Kulturunterschieden eingesetzt wurden und zum Ziel führten. In der Bilanz am Ende wird deutlich, dass trotz einer erfolgreichen Zusammenführung längst noch nicht alle Probleme gelöst sind.<sup>1</sup>**

# Holger Scholz, Jürgen F. Studt, Rainer Zech

## Integrationsprozesse bei der Fusion von BP und ARAL

**M**ehr als die Hälfte aller Fusionen scheitern am Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen – das ist das Ergebnis eines Symposiums der Bertelsmann-Stiftung 2002. Nein, sie scheitern nicht am Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen, sondern daran, dass diesem Sachverhalt nicht die richtige Aufmerksamkeit beigemessen wird. Due dilligence gehört zum Alltagsgeschäft; cultural dilligence ist nach wie vor ein Fremdwort im Akquisitionsmanagement. Aber es zeigt sich – das Weiche ist das Harte: Auch wenn die Zahlen stimmen, die nicht berück-

sichtigten Unternehmenskulturen sind die Ursache des Scheiterns von Zusammenschlüssen. Kulturelle Unterschiede äussern sich zum Beispiel in verschiedenen Arbeits- und Kommunikationsstilen, in Gewohnheiten der Mitarbeiter, in unterschiedlichen Auffassungen von Führung, in verschiedenen Formen der Entscheidungsfindung. Nur, weil man die Augen verschliesst vor Faktoren, die man betriebswirtschaftlich nicht steuern kann, werden diese noch nicht unwirksam – im Gegenteil: Das Verdrängte wirkt zerstörerisch. Dabei könnte man aus Unterschiedlichkeit auch neue Kräfte schöpfen.

<sup>1</sup> Der Beitrag fokussiert hauptsächlich auf die Zusammenführung der Tankstellenbereiche als ein Teil des Gesamtpaketes; ähnliche Prozesse fanden aber auch in allen anderen Geschäftsbereichen statt (Chemie, Handel, Raffinerien etc.).

Vielfältige praktische Erfahrungen belegen, dass Fusionen – und Veränderungsprozesse im Allgemeinen – nur gelingen, wenn Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens in einen Zusammenhang gebracht werden und im Veränderungsprozess zu prinzipiell gleichen Anteilen berücksichtigt werden (vgl. Königswieser u.a. 2001). Getragen werden muss der Prozess von der Vision einer positiven Zukunft, für die die Anstrengung lohnt.

### **Worum geht's? - Problembeschreibung**

Was ist passiert? Grün kauft Blau – nichts Ungewöhnliches auf einem globalisierten Markt. Grün kauft Blau – Tagesgeschäft. Grün kauft Blau und wird blau – immerhin eine Pointe. Was macht in diesem Fall den Unterschied zu anderen Fusionen, Übernahmen, Akquisitionen?

British Petrol kauft ARAL – und die ganze deutsche Veba. Einer der Kleinsten auf dem deutschen Markt – allerdings mit einem internationalen Konzern im Rücken – kauft den Marktführer mit dem grössten Tankstellennetz. Deshalb bleibt die Marke auch erhalten. Das Kartellamt hat der Fusion zugestimmt, allerdings mit Auflagen. Ein Teil der Tankstellen muss verkauft werden. So weit gibt es noch keine Probleme.

Die werden erst sichtbar, wenn man näher heran zoomt. Die Mitarbeitenden sind verunsichert: Die Ziele sind unklar, die Richtung der Entwicklung unbekannt. Warum hat die BP ARAL übernommen? Was will das neue Unternehmen? Wo wollen die mit uns hin? War das, was wir gemacht haben, nicht gut? Ist das, was wir bisher gemacht haben, noch richtig? Macht es noch Sinn, dass ich so weitermache wie bisher? Wie geht es überhaupt weiter? Wo und wie werde ich eingesetzt? Muss ich umziehen? Wird meine Abteilung ausgesourct? Werde ich meinen Job behalten? Wer wird mein neuer Vorgesetzter? Noch weiss keiner Genaues. Der Verkauf der Tank-



**HOLGER SCHOLZ** ist Gründer und Gesellschafter der Kommunikationslotsen.

Kommunikationslotsen  
Mucher Str. 29  
D-53804 Much  
Fon +49-2245 912800  
Fax +49-2245912801  
E-mail: holger.scholz@kommunikationslotsen.de



**DR. JÜRGEN F. STUDT** ist Implementation-Manager der ARAL Aktiengesellschaft.

ARAL Aktiengesellschaft  
Wittener Straße 45  
D-44789 Bochum  
Fon +49-234 315-4494  
Fax +49-234 315-2410  
E-mail: juergen.f.studt@de.bp.com



**PROF. DR. RAINER ZECH** ist Geschäftsführer der ArtSet Foschung, Bildung, Beratung GmbH.

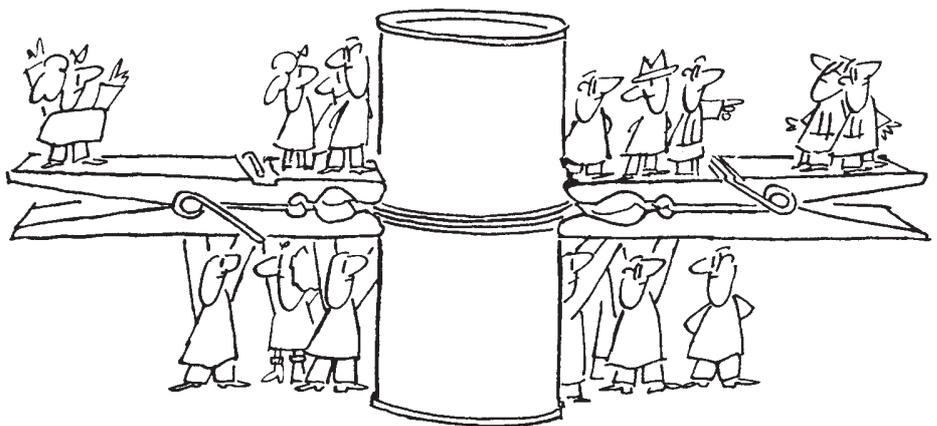
ArtSet GmbH  
Ferdinand-Wallbrecht-Str. 17  
D-3016 Hannover  
Fon +49-511 909698-30  
Fax +49-511 909698-55  
E-mail: zech@artset.de

stellen zieht sich hin. Wer wird der Käufer sein? Womöglich die Russen? Der Vorstand verhandelt mit dem Betriebsrat. Darüber darf noch nicht gesprochen werden: Geheimhaltungszwänge. Wie wird die neue Organisation aussehen? Der Vorstand weiss nicht genau, was die Mitarbeitenden beschäftigt und was sie empfinden; die Mitarbeitenden wissen nicht genau, was im Vorstand beschlossen wird. Die Informationen und Gerüchte sind widersprüchlich. Vorurteile sind vorhanden. Der Wissensstand ist unterschiedlich, die Zukunft unsicher. Angst, Lähmung, Misstrauen und Apathie drohen sich breit zu machen.

Wie stellt sich das Zusammengehen der beiden Firmen aus Mitarbeitersicht dar?

Die Käuferseite erfährt als überraschende und verwirrende Botschaft, dass nicht nur die Marke für den bedeutendsten Geschäftsbereich aus dem Markt verschwindet (aus BP-Tankstellen werden ARAL-Tankstellen), sondern dass auch der Firmensitz des Gekauften die Zentrale für die Zukunft werden soll – aus Hamburg in das Ruhrgebiet. Das riecht nach einem Reverse Takeover!

Die Gekauften vermuten zunächst: Das ist nur wie in der Vergangenheit ein



VAN STEIGER

**Angst, Lähmung,  
Misstrauen und Apathie  
drohen sich breit zu  
machen.**

Share Holder-Wechsel (in der Vergangenheit kaufte BP Mobil, Wintershall und Veba, dann EON) und stellen sehr kurzfristig fest, dass der neue Eigentümer tatsächlich international gültige BP-Prozesse implementieren möchte. Damit werden in grossem Masse gekannte und geliebte Inhalte der ARAL (man ist ja schliesslich Marktführer in Deutschland) in Frage gestellt.

Hinzu kommt, dass Handlungsfähigkeit auf beiden Seiten am Anfang kaum gegeben ist, denn vor allen ersten Schritten auf dem neuen Weg steht der Betriebsratsprozess, da auf dem Wege der Zusammenführung auch Kostensynergien erzielt werden sollen, die mit

der Freisetzung von Mitarbeitern einhergehen.

Einer schnellen Integration der beiden Unternehmen stehen leider zwei Sachverhalte entgegen: 1. Die Analysephase hinsichtlich der künftig anzuwendenden Prozesse und das Verhandeln ausgewogener sozialverträglicher Regelungen, um Teile des Synergiepotenzials zu realisieren, erfordern fast immer deutlich mehr Zeit, als von den Planern eines solchen Deals ursprünglich veranschlagt. 2. Die durch die oben beschriebenen Umstände hervorgerufene und sehr tief gehende emotionale Belastung aller Beteiligten zieht die Reaktionszeit eher in die Länge.

## Zieldefinition

Was erwarten die Mitarbeiter in dieser Situation von ihrem Management, was erwartet das untere und mittlere Management vom Senior Management?

Emotionales Wohlbefinden lässt sich nicht anordnen, hier hilft auch keine Einweisung in bestimmte Vorgehensweisen. Delegation verbunden mit dem Auftrag von Problemlösungen setzt eine etablierte Firmenkultur voraus, die sich über die Zeit entwickeln durfte, mithin aber bei der Zusammenführung zweier Unternehmen nicht existiert.

Der Weg vom Schock zur Akzeptanz dauert genau so lange, wie man benötigt, um den Mitarbeitern Ziele, künftige Vorgehensweisen und die daraus resultierenden Änderungen darstellen zu können. Das setzt einen Detaillierungsgrad voraus, der gerade so hoch sein sollte, dass Mitarbeiter ihr eigenes Aufgabenfeld wiederfinden, aber sich dennoch erst auf einem Niveau bewegt, dass die Notwendigkeit erkennt und die Neugier geweckt wird, eigene Inhalte entwickeln zu müssen und zu wollen, damit umsetzbare Prozesse entstehen. Erst wenn das gelungen ist, fängt der eigentliche Integrationsprozess an.

Bekanntermassen werden Deals dieser Art unter höchster Geheimhaltung vorbereitet. Due dilligence-Prozesse sind zwar auf der einen Seite sehr detailbezogen, beziehen sich i.d.R. aber nur auf finanzielle und juristische Bereiche. Dies bedeutet, dass zum Zeitpunkt der Verkündung die Wirtschaftlichkeit des Deals abgesichert ist, aber in keiner Weise feststeht, wie die Zusammenführung im Einzelnen erfolgen soll.

Erst in der darauf folgenden Prozessanalyse werden die künftigen Wege definiert und detailliertere Ziele entwickelt. Während dieser Zeitspanne stellt man auch erst fest, was man alles nicht vorher gewusst hat und bis zu welchem Grad die ursprünglich getroffenen Annahmen der Realität entsprechen.

Auftretende Konflikte lassen sich nur teilweise auflösen und werden bezüglich des Betroffenheitsgrades der Beteiligten unterschiedlich empfunden. Sie können nur aufgelöst werden durch Herbeiführung von grösstmöglicher Transparenz, durch dauerhafte und regelmässige Kommunikation. Es gilt zudem möglichst schnell herauszufinden, welche Mitarbeiter/Teamleader die Fusion von Anfang an am aktivsten mitgestalten, um sie als Katalysatoren in den einzelnen Teams einzusetzen.

Wer nicht informiert, gefragt und beteiligt wird, verliert seine Handlungsimpulse. Motivationsverlust der Beschäftigten kann sich ein Unternehmen allerdings nicht leisten. Der Vorstand beschliesst deshalb differenzierte Integrationsmassnahmen sowie eine Serie von Integrationsforen für die gesamte Mitarbeiterschaft der einzelnen Abteilungen.

Bei den unten beschriebenen Integrationsbemühungen ging es im Wesentlichen um die Zusammenführung der beiden Mitarbeitergruppen der jeweiligen Abteilungen aus den ursprünglichen Unternehmen zu einem neuen Unternehmen.

Für den Bereich Tankstellen wird in den Abteilungen Aussendienst, Netzentwicklung, Shop etc. eine Serie von Integrationsforen konzipiert. Ein Unternehmensberater, zwei Kommunikationslotsen und ein Eventmanager bilden das Team, das in Kooperation mit dem jeweiligen Management mit den einzelnen Abteilungen arbeitet.

Die Ziele sind klar definiert:

- \_\_\_\_\_ Die Mitarbeitenden der beiden Unternehmen sollen sich gegenseitig kennen lernen, sich über ihre Arbeitsweisen und die Erfahrungen in ihren jeweiligen Unternehmen austauschen.
- \_\_\_\_\_ Ein einheitlicher Wissenstand soll hergestellt werden; der Fusionsprozess soll transparent werden.
- \_\_\_\_\_ Unterschiedliche Meinungen sollen offen zu Wort kommen und diskutiert werden.

**Wer nicht informiert, gefragt und beteiligt wird, verliert seine Handlungsimpulse.**

- \_\_\_\_\_ Vertrauen soll geschaffen und Motivation gestärkt werden.
- \_\_\_\_\_ Die Beschäftigten mit ihrem Know-how sollen eingebunden werden, damit ein neues, starkes Team entsteht.
- \_\_\_\_\_ Die Beschäftigten sollen gestärkt werden, um die Herausforderungen des Neuen anzunehmen.
- \_\_\_\_\_ Die anstehenden Veränderungen sollen gemeinsam gestaltet werden.

## Mitarbeitertypen in Veränderungsprozessen

Systemtheoretisch betrachtet handelt es sich bei einer Integration um einen Prozess, in dem ehemals autonome Bereiche bestimmte Handlungsfähigkeiten aufgeben und neue erlernen müssen, um zukünftig als neu strukturierte Teilsysteme eines neuen Gesamtsystems verbesserte Überlebenschancen gegenüber veränderten Herausforderungen der Umwelt, das heisst der Märkte, zu haben. Getragen wird eine Integration von der Verständigungs- und Kooperationsfähigkeit, sprich der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Diese ist allerdings bei unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedlich ausgeprägt.

**Glaubwürdigkeit ist  
das Gebot der Stunde.**

Unternehmen in Fusionsprozessen befinden sich auf einer riskanten Fahrt in eine ungewisse Zukunft. Auf dieser Reise kommt es wesentlich auf die Qualität des «Bordpersonals» an. In solchen Prozessen lassen sich unterschiedliche Mitarbeiter-typen identifizieren. Wir finden hier High Performer, Spezialisten, Mit-Spieler, Realitätsverleugner und Mauerblümchen:

Die *High Performer* sind die Leistungsträger sowohl im Alltag der Unternehmen als auch bei Veränderungsprozessen. Sie können sich schnell auf Neues einlassen, weil sie bereit sind, Bisheriges infrage zu stellen und aufzugeben. In neuen Konstellationen erkennen sie vor allem eigene Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Sie sehen in ihrer Umwelt weniger Probleme als Herausforderungen und Chancen. Die High Performer sind unangepasst – manchmal auch unbequem – risikobereit und innovativ. Ihre Handlungsform ist *aktionsorientiert*.

Die *Spezialisten* sind Profis in ihrem Gebiet; hier macht ihnen keiner etwas vor. Ihr Fachwissen ist die Grundlage ihres ausgeprägten Berufsstolzes. Spezialisten sind Analytiker; sie versuchen, die Fragestellungen und Probleme ihres Aufgabengebietes von Grund auf zu durchdrin-

gen. Im Unternehmensalltag sind die Spezialisten aufgrund ihres Wissen unersetzbar. Bei Veränderungsprozessen werden sie doch gelegentlich zu Bremsern, weil es ihnen schwer fällt, sich von ihren bewährten Denkweisen zu lösen. Ihre Handlungsform ist *planungsorientiert*.

Die *Mit-Spieler* arbeiten, um zu leben. Was nicht bedeutet, dass sie schlechte Arbeit leisten. Sie möchten nur in Ruhe ihren Job machen und von Unannehmlichkeiten und Aussergewöhnlichem verschont bleiben. Die Mit-Spieler sind im Rahmen ihrer Aufgaben zuverlässig. Bei Veränderungen halten sie sich lieber heraus und warten ab. Sie sind sozial angenehme Kollegen, die niemandem zu nahe treten. Daher sind sie durchaus beliebt. Ihre Handlungsform ist *routineorientiert*.

Die *Realitätsverleugner* scheuen das Risiko. Sie schotten sich ab und sehen die Welt lieber so, wie es ihnen entgegenkommt. Realitätsverleugner sind eher ängstlich; sie halten an Herkömmlichem fest – selbst dann, wenn es unangenehm ist. Das Neue könnte ja noch unangenehmer sein; das Alte hat immerhin den Vorteil, dass es bekannt ist. Veränderungen wollen die Realitätsverleugner nicht wahrhaben. Ihre Handlungsform ist *sicherheitsorientiert*.

Die *Mauerblümchen* sind solide Mitarbeiter. Sie fühlen sich allerdings immer vernachlässigt, abgeschoben und allein gelassen. Sie können sich schnell in neue Aufgaben einarbeiten. Doch sie sind bescheiden, zurückhaltend und drängen sich nicht in den Vordergrund. Aber sie klagen darüber, dass ihre Leistungen nicht anerkannt und sie übersehen werden. Dabei erledigen sie ihre Aufgaben gewissenhaft und fast ohne Fehler. Ihre Handlungsform ist *genauigkeitssorientiert*.

Ziel muss es sein, so viele Mitarbeiter wie möglich aus dem Zustand des Schocks und des Abwartens zum aktiven Engagement und zum Mitgestalten zu motivieren. Dafür bleibt für das Management nur der schwerste, weil in der Regel ungewohnteste und zeitintensivste Weg:

offene, zielgerichtete Kommunikation und beteiligungsorientierte Moderation des gesamten Zusammenführungsprozesses.

**Führung als Schaffung  
problemadäquater  
Kommunikationsstrukturen**

Hierzu bedarf es des Überspringens einiger Hürden im Management: Es muss erkennen lassen, dass es geschlossen hinter dem Ziel steht, ein neues Unternehmen «bauen» zu wollen; die Mitarbeiter müssen dieses Wollen und die oben geforderte Offenheit untereinander und zu Sachproblemen erleben können. Glaubwürdigkeit ist das Gebot der Stunde. Es hat sich als sehr förderlich erweisen, alle Managementebenen – wo immer aufgrund des ungleichen Zahlenverhältnisses möglich – herkunftsparitätisch zu besetzen. Es muss erkennbar werden, dass die jeweilige Historie mit allen Prozessen in ihrer Unterschiedlichkeit eine Berechtigung hat, ohne dass eine Wertung erfolgt. Das obere Management hat die Aufgabe, selber Fähigkeiten im Umgang mit Risiko und Unsicherheit zu entwickeln und unternehmensintern Sicherheit für den Umgang mit Unsicherheit zu schaffen.

Mit der radikalen Infragestellung ehemals stabiler Organisationsverhältnisse, die insbesondere bei Fusionen gegeben ist, ist auch ein tiefgreifender Funktionswandel von Führung verbunden. Viele Führungskräfte sind auf diesen Rollenwechsel noch nicht ausreichend vorbereitet, weil sie noch der alten Organisationswelt mit ihren hierarchischen Führungsstrukturen verhaftet sind. In einer Welt fluider Organisationsverhältnisse ist Führung eine Funktion im Rahmen der Leistungserbringungsprozesse des Unternehmens, die die Rahmenbedingungen für die Funktionstüchtigkeit der jeweiligen Organisationseinheiten zu gestalten hat. Vor dem Hintergrund der hohen Eigenkomplexität künftiger Organisationen entsteht für Führung die paradoxe Anforderung

derung, einerseits die weitgehend autonomen Subsysteme in ihrer eigensinnigen Funktionsweise zu fördern, sie aber gleichzeitig in ihrer Autonomie im Interesse der Überlebensfähigkeit des Ganzen zu begrenzen. Führung ist Dienstleistung für das Gesamtunternehmen, richtet sich also nicht in erster Linie an einzelne Personen, sondern an Einheiten und Verantwortungsbereiche, deren Leistungsfähigkeit sie ermöglicht. (Vgl. Wimmer 1999, S. 36) Der permanente Veränderungsdruck des Marktes und die nötige grössere Flexibilität und Selbstständigkeit der Organisationseinheiten vervielfachen den Abstimmungsaufwand sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht. Im Angesicht dieser enormen Zunahme an Kommunikationsnotwendigkeiten besteht die zentrale Führungsaufgabe in der Schaffung problemadäquater Kommunikationsstrukturen und der Gestaltung effizienter Begegnungs- und Austauschformen. Die Kommunikationsstrukturen bilden den entscheidenden Engpass angesichts des Komplexitätsgrades heutiger Organisationsverhältnisse. Die Qualität der Kommunikation ist nicht nur ausschlaggebend für die Umsetzung von Veränderungsanforderungen, sondern schafft gleichzeitig Verbindlichkeit und Orientierung in einer komplexen Realität. Mit Hilfe adäquater Kommunikationsstrukturen kann Führung die richtige Balance herstellen zwischen komplexitätsreduzierender Beruhigung und komplexitätssteigernder Dynamisierung der Organisation. Nur diese Balance zwischen Stabilität und Varietät ist entwicklungsfördernd; die Überbetonung jeweils einer Seite verhindert Entwicklung.

### Der Unterschied der Kulturen bei BP und ARAL und wie damit umgegangen wurde

In der aufgeregten Situation des Umbruchs fokussiert jeder auf die Unterschiede – das ist zunächst verständlich. Und die sind zwischen der deutschen BP und

der Veba-Tochter ARAL eklatant. Sie betreffen das jeweilige Weltbild, die Werte, Symbole und Umgangsformen, aber auch die Unternehmensstrukturen sowie Steuerungsformen und Führungsstile.

Das *Weltbild* der BP ist international geprägt. Man arbeitet im Bewusstsein, Teil eines weltweiten Konzerns zu sein. Die Identifikation der Mitarbeiter liegt nicht auf dem einzelnen Produkt, sondern auf dem Unternehmen als Ganzem. Im deutschen Markt ist man sehr klein. ARAL ist ein typisch deutsches Unternehmen, eine Veba-Tochter, im deutschen Sprachraum Marktführer mit dem grössten Tankstellennetz. Darauf ist man stolz; die Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Produkt, der Marke ARAL, des Deutschen liebsten Benzin.

Die *Werte*, die die Unternehmen prägen, sind verschieden. Bei BP herrscht ein Generalistentum und das Prinzip Selbstverantwortung. Man soll nicht dauernd fragen, sondern handeln. Die Führungskräfte integrieren sich in die Teams. Es soll einfach organisiert werden, schnell und flexibel gehen. Man hat ein ausgeprägtes Kosten/Qualitätsbewusstsein. Bei ARAL gibt es Spezialistentum mit Spartendenken, Kontrolle der Prozesse ist wichtig. Man muss schon fragen, wenn man etwas machen will. Die Führungskräfte wollen entscheiden und stehen als «Alpha-Tiere» der Mannschaft vor. Wichtig ist, dass alles geordnet verläuft, in geplanten Bahnen.

Auf der Ebene der *Symbole* erkennen wir bei BP einen persönlichen Umgangsstil, leger auch in Form und Outfit, ein anglo-amerikanischer Umgang in der Anrede mit dem Vornamen und dem familiären «Du». Die wechselseitigen Anerkennungsformen sind informell. Internationale Geschäftssprache ist Englisch, was auch ins Deutsche abfärbt, das von vielen Anglizismen durchsetzt ist. Bei ARAL trägt man «Profi-Fashion», Anzug und Krawatte. Der Umgangston ist höflich, aber konventionell. Im Geschäftsverkehr wird auch intern das korrekte «Sie»

bevorzugt. Die Würdigung von Leistung pflegt formelle Rituale. Die unreflektierte Übernahme englischer Begriffe in die deutsche Sprache wird kritisch gesehen.

Die *Strukturen* der Unternehmen ergeben sich aus ihrer jeweiligen Konzernbindung. Die BP ist Teil eines internationalen Unternehmens mit hoher Autonomie der einzelnen Bereiche. Im deutschen Konzernsegment sind die Hierarchien flach, die Kooperationen bereichsübergreifend. Die ARAL ist Teil eines deutschen Unternehmens, der Veba, mit durchaus bürokratieverwandten Strukturen. Es gibt klare Zuständigkeits- und Ebenentrennungen.

Aus allem Gesagten ergeben sich unterschiedliche *Steuerungsformen*. Entscheidungen bei BP müssen vor Ort getroffen werden, verantwortlich ist, wer zuständig ist. Kompetenz wird nach unten verlagert. Man arbeitet mit offenen Aufträgen. Wie man etwas macht, ist weniger wichtig, als dass man damit Erfolg hat. Bereichs- und ebenenübergreifend findet networking statt. Einfache, schnelle, flexible Lösungen werden gesucht. Unter dem Strich muss die Rechnung stimmen, auf dem Weg darf man Fehler machen. Teilweise herrscht das Motto: «Wer Angst

**In der aufgeregten Situation des Umbruchs fokussiert jeder auf die Unterschiede.**

vor Fehlern hat, kann nicht innovativ sein.» Bei ARAL wird ein Top-down-Management bevorzugt. Entscheidungsprozesse verlaufen hierarchisch. Verantwortlich ist die Führung, die zentral ausgeübt wird; die Umsetzung erfolgt dann vor Ort. Die verschiedenen Unternehmensbereiche sind strikt getrennt; teilweise herrscht Konkurrenz untereinander. Planung hat einen hohen Stellenwert; die Aufträge, die an Mitarbeiter gehen, sind daher tendenziell geschlossen. Man möchte gern 100%ige Lösungen finden; die Fehlertoleranz ist deshalb geringer.

Trotz dieser unübersehbaren Unterschiede verlief der Fusionsprozess erstaunlich reibungslos. Das mögen die unmittelbar Betroffenen aus ihrer Perspektive anders beurteilen. Das ist ihr gutes Recht; sie brauchen ein Maximum an Klarheit, um einen guten Job machen zu können. Aber aus der Beobachterperspektive der Beratenden, die andere Fusionen kennen und viele Verhandlungen beobachtet haben, verlief die Integration vergleichsweise gut. Das ist – wie wir eingangs sahen – durchaus nicht üblich. Andernorts wird der Integration der Mitarbeiter oft relativ wenig Bedeutung geschenkt, wo doch sie es sind, die das Geld verdienen. Aufmerksamkeit bekommen nur die Zahlen, Daten und Fakten, nicht die Menschen. Man vergisst, wer letztendlich für gute Zahlen steht, nämlich jeder einzelne Beschäftigte des Unternehmens. So bleiben auch nach Jahren die Unterschiede im Grunde unverändert und entfalten ihre Destruktivität.

Das Problem besteht aber gar nicht in den Unterschieden, sondern die Unterschiede sind die Lösung des Problems. Das Problem ist der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Dafür ist es häufig sinnvoll, nicht mehr um die Jagdgründe zu streiten, sondern zukünftig gemeinsam auf die Jagd zu gehen. Nicht die Unterschiede machen den Unterschied, sondern wie man mit Unterschieden umgeht, das macht den Unter-

schied. Man kann mit Unterschieden eben unterschiedlich umgehen. Man kann sie gegeneinander wenden und sich dadurch wechselseitig blockieren. Oder man kann sie geschickt kombinieren, dann entsteht eine unvergleichliche Produktivität, die vorher nicht vorhanden war. Wenn zwei Gleiche zusammengehen, hat man alles nur doppelt. Wenn allerdings zwei Unterschiedliche zusammengehen, dann hat man eben auch die unterschiedlichen Kräfte in einem nun neuen, stärkeren Team. Daher bekam der Fusionsprozess von BP und ARAL das Motto «best of both» und durch die Kombination des Besten von beiden Seiten: «strong2gether»! Schauen wir uns dies genauer an.

## Integration – der Weg

**D**ie Integration von zwei so grossen Unternehmen hat unterschiedliche Aspekte: kartellrechtliche, betriebsverfassungsrechtliche, finanzielle, organisationsstrukturelle, steuerungstechnische, personelle etc. Entsprechend dem Schwerpunkt dieses Aufsatzes wollen wir insbesondere den Bereich der Human Resources hervorheben und beschreiben. Wir unterscheiden dabei wieder zwischen den Massnahmen, die kontinuierlich und prozessbegleitend stattfanden, und den grossen Integrationsforen für die Mitarbeiter insgesamt; auf letztere wollen wir uns in diesem Aufsatz konzentrieren.

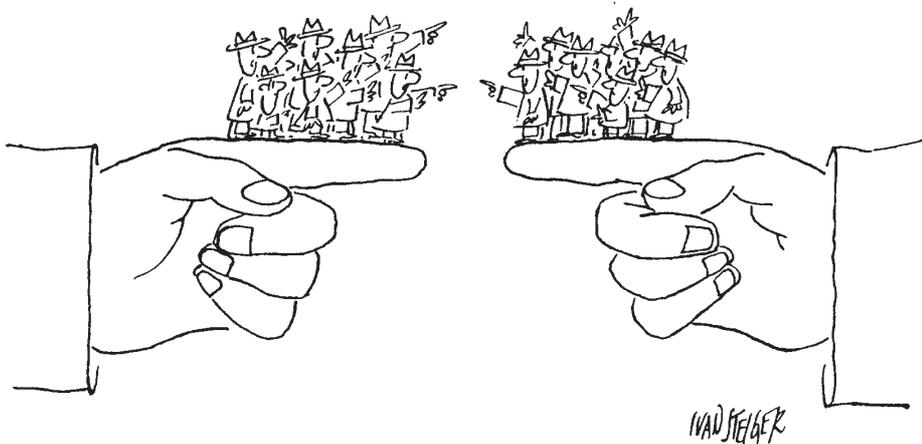
Zu den prozessbeleitenden Massnahmen gehörten z.B. regelmässige Veranstaltungen für die Top-200-Manager, Kick-off-Veranstaltungen und regelmäs-

sige Information mit allen Mitarbeitern innerhalb der einzelnen Bereiche, Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten, Einbinden von Coaches, offenes und ehrliches Monitoren der einzelnen Projektfortschritte, ein Mentorenprogramm, Patenschaften für ins Ruhrgebiet ziehende Familien und die Herausgabe eines Wörterbuches mit dem firmenkulturbedingten Geschäfts-Slang beider Seiten.

Der Wandel und vor allem der Fortschritt im Veränderungsprozess im Rahmen des Zusammengehens zweier Unternehmen wird in der Regel höchst unterschiedlich von allen Beteiligten gesehen und bewertet. Immer wieder, so scheint es, haben einige Betroffene Informationen, die anderen noch nicht zugekommen sind. Dann entsteht häufig der Eindruck, dass einige Bereiche, Unternehmensteile oder Personengruppen im Integrationsprozess schon weiter sind als andere. Gerne wird auch der eigene Machtbereich sondiert, und auf der Suche nach neuen Hierarchien und Machtzentren gehen sich die nach Orientierung suchenden Mitarbeiter gegenseitig auf den Wecker.

Diese kritischen Aspekte sollten verhindert oder zumindest weitgehend reduziert werden: Um den Mitarbeitern beider Unternehmen Informationen zum aktuellen Stand des Integrationsprozesses zu geben und gleichzeitig eine gemeinsame Ausrichtung zu etablieren, wurden für jeden Unternehmensbereich zwei aufeinander folgende Dialogkonferenzen mit jeweils 100 bis 150 Teilnehmern aus allen Hierarchieebenen angesetzt.

Die Vorbereitung der Integrationsforen geschah durch ein in Bezug auf Herkunft und Funktion paritätisch besetztes Planungsteam in enger Zusammenarbeit mit den externen Spezialisten. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass der gesamte Prozess vor, während und nach dem Integrationsforum von Anfang an mit einem repräsentativen Querschnitt des gesamten beteiligten Systems gemeinsam gestal-



tet wird. So werden beispielsweise in Planungsmeetings Inhalte und Vorgehensweisen partizipativ beschlossen und ein Konsens über einzuladende Teilnehmer herbeigeführt.

Für die Konferenzen, die unter dem Motto «strong2gether» stehen, wird die konsequente Abrüstung in Sachen Unternehmensfarben und Logos beschlossen. Die Treffen fanden auf neutralem Boden statt; und weder Grün noch Blau waren hier gefragt. Weder Machtverhältnisse noch Besitzstandswahrung und Grabenkämpfe sollten von der wichtigen inhaltlichen Arbeit – dem gemeinsamen Gestalten einer neuen Welt – ablenken.

In dieser Situation gab es eine erste kleine Überraschung: Während das Top-Management sich und das Zusammenwirken schon viel enger währte, wurde doch bald klar, wie sehr dieses erste Tref-

fen für die meisten Teilnehmer noch einem gegenseitigen Beschnuppern diente und folglich wie wichtig diese – für viele – erste reale Kontaktaufnahme war. Auch wenn die Führungskräfte in solchen Prozessen in der Regel allein durch die Tagesarbeit kulturelle «frontrunner» sind, so wird die Masse der Beteiligten diese Entwicklung durch einen «by-pass» nicht mal eben schnell nachholen.

### Das erste Integrationsforum: «strong2gether»

Umso wichtiger ist es nun, dieses erste Integrationsforum zu dem zu machen, was der Name versprach: ein Forum eben. Ein grosser, kurzweiliger und in Teilen auch arbeitsreicher offener Dialogprozess über Unternehmensgrenzen hinweg. Ein Forum, das Raum schafft für

Fragen, persönliche Anliegen und Spezialthemen der Kultur, Struktur und Strategie.

Vor dem Integrationsforum haben die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre beiden dringendsten Fragen zur Integration/Fusion BP/ARAL via Antwortkarten schriftlich einzureichen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die von dem Management vorbereiteten Eröffnungsvorträge die richtigen Themen enthielten und den differenzierten Informationsbedarf gut bedienten.

### Der Auftakt als Sketch

Ein von der Planungsgruppe ausgearbeiteter Sketch eröffnet das Integrationsforum. In diesem Sketch, der nicht von Theaterprofis, sondern von je einem BP- und einem ARAL-Mitarbeiter dargestellt wird, dreht sich alles um die kulturellen Unterschiede beider Unternehmen: «Gehen Sie auch zu der Konferenz oder zur Kommunion – in dem Anzug?», fragt der BP'ler den ARAL'ler auf dem Weg durch das Hotelfoyer (gefilmt und live auf Grossbildleinwand in den Konferenzsaal übertragen, in dem sich bereits die anderen Teilnehmer befinden). «Sie sind wohl auf den Weg in den Urlaub ... in dem Outfit?» antwortet der ARAL'ler und fügt hinzu:

**Weder Machtverhältnisse noch Besitzstandswahrung und Grabenkämpfe sollten von der wichtigen inhaltlichen Arbeit – dem gemeinsamen Gestalten einer neuen Welt – ablenken.**

**Es ist erfahrungsgemäss nicht einfach, in Phasen schneller Veränderungen Beispiele für Dinge zu finden, die im Unternehmen gut liefen.**

«Nein, ich hab' Sie erkannt – der Rucksack! Sie müssen jemand von meinen neuen BP-Kollegen sein!»

Der lässige, angelsächsische BP-Stil (Casual-Kleidung, Business-Rucksack) und der konservative ARAL-Auftritt (dunkler Anzug, Krawatte) prallen in dieser gespielten und gleichzeitig sehr realitätsnahen Begegnung aufeinander. Effekt bei den übrigen Teilnehmern: Entspannung – es wird zum ersten Mal gemeinsam gelacht (und nicht zu knapp). Der Sketch legt dermassen gekonnt den Finger in die vermeintliche kulturelle Wunde, dass damit unmittelbar die Messlatte für die Dialog- und Kommunikationsqualität gelegt wird (z.B. Unvoreingenommenheit, Ehrlichkeit und Offenheit).

#### *Differenzierung und Integration*

Ein grundlegendes Modell für die Gestaltung dialogorientierter Grossgruppenkonferenzen und ganzer Veränderungsprozesse liefert die «Theorie der Entwicklung: Differenzierung/Integration» (Janoff & Weisbord 2001) bzw. das «Converge-Diverge-Model» (Dannemiller Tyson Associates 2000). Die «Theorie der Entwicklung» nach Janoff und Weisbord geht davon aus, dass die Transformation von Sys-

temen auf einem Wechselspiel von Differenzierung und Integration basiert. So ist es gleichermassen wichtig für den Veränderungserfolg, die Unterschiede, das Trennende, die Details zu betrachten (Differenzierung) wie auch das Gemeinsame, Verbindende, das grosse Bild zu würdigen (Integration).

Im Wechselspiel zwischen Integration und Differenzierung geht es auf dem Integrationsforum weiter: Als nächstes stehen Begrüssung und Vorträge zum Fusionsprozess durch das Management auf dem Programm. Man kenne sich ja mittlerweile schon nahezu seit einem Jahr und das lief ganz gut, ist zu hören. Im Gegensatz zu den Teilnehmern hatte das Top-Management naturgemäss schon viel früher miteinander zu tun, woraus eine frühere Bindung und Beziehung entstand, als dies für den Rest der Teilnehmer im Plenum anzunehmen war. Worum arbeiten wir noch und was ist schon durch? Zum Thema «best of both» werden sämtliche Initiativen und deren aktueller Stand der Integration gezeigt. «Woher sind wir gekommen – wohin gehen wir?» «Was ist grün – was ist blau?» «Wie gehen wir einen gemeinsamen Weg?» Die Vorträge nehmen auf die im Vorfeld erhobenen Fragen der Mitarbeiter Bezug.

*«Was finde ich gut?», «Was sehe ich anders?» und «Was ist noch offen?».*

Die Teilnehmer machen während der knapp zweistündigen Vorträge Notizen zu den Fragen «Was finde ich gut?», «Was sehe ich anders?» und «Was ist noch offen?». In der folgenden Kaffeepause sind sich die Teilnehmer einig, dass die Vorträge viele Fragen beantwortet haben und die lockere Art und Weise, die Offenheit («Es gibt keinen Weg zurück!») und Unvoreingenommenheit gut ankommen.

Nach der Pause werden die von allen Teilnehmern eingesammelten und nach Gruppen sortierten Karten an drei grossen Wänden vorgestellt. Das Management hat zu diesem Zeitpunkt die Gele-

genheit, in einem offenen Dialog Antworten nachzureichen, zu konkretisieren, zu präzisieren. Die Teilnehmer können durch Handzeichen weitere Nachfragen stellen.

*«Was funktioniert gut bei Euch?» – Appreciative Inquiry (Wertschätzende Untersuchung)*

Eine wertschätzende Erkundung der beiden Unternehmenskulturen steht als nächstes auf dem Programm. In Partnerinterviews fördern die Teilnehmer Gelungenes und Förderliches der jeweils anderen Kultur zu Tage und erklären sich gegenseitig ihre Welt. Der Fragebogen – nach dem Managementansatz des Appreciative Inquiry (AI) – bietet eine Hilfestellung, denn es ist erfahrungsgemäss nicht einfach, in Phasen mangelnder Orientierung und schneller Veränderungen trotz Ängsten und Zweifeln Beispiele für Dinge zu finden, die im Unternehmen oder gar bereits im Integrationsprozess gut bis sehr gut liefen.

Die AI-Interviews werden jeweils zu zweit in zweimal 25 Minuten plus 10 Minuten für Gehwege und Kaffee in lockerer Atmosphäre durchgeführt. Der Interviewpartner wird dann anhand seiner erzählten Erfolgsgeschichte im nachfolgenden Arbeitsschritt in einer Arbeitsgruppe vorgestellt (das gesamte Plenum wurde in 8er-Gruppen aufgeteilt). Jeder Teilnehmer steht für eine Erfolgsgeschichte aus den Unternehmenswelten BP und ARAL bzw. aus dem bereits laufenden Integrationsprozess – also rund 150 Erfolgsgeschichten in einem Raum. Ein voller Erfolg!

Teilnehmerstimmen am Ende des ersten Arbeitstages wirken bestätigend:

«Ich muss das jetzt einfach mal so sagen: Das war echt geil, dass wir hier anhand von Dingen, die gut laufen, in das Thema eingestiegen sind!»

«Je länger der Tag dauert, desto menschlicher ist der Tag – ich freue mich sehr.»

«Das ist für mich Integration pur, was wir hier machen. Vielen Dank!» Auch das Management bedankt sich offenen Herzens bei den Teilnehmern:

«Danke, es war auch für uns ein toller Nachmittag, so wie wir es uns vorgestellt haben. Es hat uns auch schon begeistert zu sehen, was Sie erarbeitet haben. Wir wollen sehen, was nach dem heutigen Abend dann morgen auf uns zukommt. Weiter so! Wir sind unschlagbar, wenn wir am Ende dieses Prozesses stehen!»

#### *Integration der Führungskräfte in die Teamarbeit*

Ehrliche Rückmeldungen durch die Führungsspitze bzw. den Initiator sind in Dialogkonferenzen ein wichtiger Bestandteil. In der Praxis stellt sich häufig die Frage nach der Anwesenheit oder gar Beteiligung der Führungsspitze an konkreten Arbeitsschritten. Auf einen kurzen Nenner gebracht, können wir aus Erfahrung sagen: Anwesenheit der Top-Führungskräfte verleiht der Wichtigkeit und Exklusivität einer Massnahme Ausdruck. Die Teilnehmer fühlen sich wertgeschätzt. Beteiligung der Top-Führungskräfte an konkreten Arbeitsschritten ist in dem gleichen Sinne zu empfehlen. Hier ordnen sich die Führungskräfte auf der horizontalen Ebene, gleichberechtigt den Teams zu.

Das Argument, die Anwesenheit oder gar Mitarbeit der Top-Führungskräfte könnte andere Teilnehmer stören oder hemmen, kann in den meisten Fällen entkräftet werden. Die positiven Faktoren überwiegen. Je nach Führungskultur stellt ggf. eine schritt- oder phasenweise Einbeziehung der Top-Führungskräfte eine Lösung dar. Ziel ist – neben den inhaltlichen und sachlichen Schwerpunkten – stets die Arbeitsfähigkeit eines ganzen Systems herzustellen bzw. zu verbessern. Dazu gehört auch eine bereichs- und hierarchieübergreifende Gemeinschaftsbildung.

#### *Open Space Catering*

Für einen weiteren gemeinschaftsbildenden Impuls sorgt am Abend ein nach Open Space-Regeln organisiertes Catering. Aufgabe der über hundert Teilnehmer ist es, das gemeinsame Abendessen selbst zuzubereiten. In gemischten Teams werden von der Vorspeise bis zum Dessert sämtliche Gerichte in mehreren Variationen zubereitet und angerichtet. Ganz nach Open Space-Prinzipien heisst es dann: «Es beginnt, wenn es beginnt!» und «Es ist vorbei, wenn es vorbei ist!». Das heisst, die Party – mit Live-Musik und Tanz – dauert für nicht wenige bis in den frühen Morgen, was allerdings die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit nicht einschränkte. Im Gegenteil: Die Erfahrung realer Gemeinsamkeit wirkte sogar motivierend.

#### *Rückspiegelungen eines externen Beobachters*

«Guten Morgen allerseits!» werden die Teilnehmer am Morgen des zweiten Tages durch den Konferenzbeobachter begrüsst. Was nun folgt, ist das Protokoll einer akribischen Beobachtung und zuweilen amüsanten Auslegung dessen, was der Integrationsprozess und seine Beteiligten für einen Aussenstehenden zu erkennen geben.

In gut einer halben Stunde umreist einer der Berater sowohl die Ausprägungen und Unterschiede als auch die Annäherungen der beiden Kulturen aus seiner Beobachterperspektive. Die Rolle eines «beobachtenden Ethnologen», eines «Sounding Boards» und eines «Konferenz-Historikers» in einer Person besteht darin, den Teilnehmern ein direktes, zuweilen ungeschöntes Bild dessen zu spiegeln, was ein Unbeteiligter mit ein wenig Abstand wahrnehmen kann. Die Widerspiegelung von Differenzierung und Integration gepaart mit einer Prise Unterhaltungswert, um auch kritische Bemerkungen verdaulich zu machen. Humorvoll und betroffen gelingt der Start in den zweiten Tag.

#### *Open Space wie am Vorabend – nur ohne Catering*

Bereits am Vorabend haben die Teilnehmer die Prinzipien und das Gesetz der zwei Füsse des Open Space live erlebt. Die gesamte Abendveranstaltung – gemeinsames An- und Herrichten eines kreativen Abendmahls für rund 150 Personen – wurde nach den Prinzipien des Open Space organisiert. Ziel war es, dem Integrationsprozess durch Eigeninitiative und Mitverantwortung einen entscheidenden Schub zu geben. Die Open Space-Technologie bot zu dieser Phase des Forums den besten Rahmen.

Open Space ist als universelle Konferenz-Methode immer dann sinnvoll, wenn sich Organisationen und andere Gruppen zu gemeinsamen Zielen, Innovationen und Durchbrüchen aufmachen. Immer wieder zeigt sich, dass die Teilnehmer im Open Space die richtigen Themen zum richtigen Zeitpunkt ansprechen und passende Handlungsempfehlungen gleich mitliefern.

Der Open Space kommt zum richtigen Zeitpunkt. Die Teilnehmer machen ihre eigene Agenda. 150 Teilnehmer, zehn Themen, eine Workshopphase von zwei Stunden und Präsentation der Arbeits-

**Das ist für mich  
Integration pur, was  
wir hier machen.**

ergebnisse – insgesamt dauert der integrierte Open Space vier Stunden.

Im Open Space geht es aus Sicht der Prozessbegleitung darum, das Wissen und die Weisheit einer Gruppe oder eines gesamten Systems zu Tage zu fördern – und wenn Eigendynamik entsteht, ihr möglichst nicht im Weg zu stehen. Der Begriff «Weisheit» erscheint in diesem Zusammenhang sicherlich ungewohnt, dennoch kommt diese Formulierung den Erfahrungen in der Praxis sehr nahe, wenn es dem Prozessbegleiter/Facilitator gelungen ist, z.B. in einer Organisation bereichsübergreifende offene Dialoge zu starten und synchrone Denk- und Entwicklungssprünge zu ermöglichen.

*Community building first.*

*Decision making second.*

Durch die ersten Integrationsforen (zeitnah jeweils in den Geschäftsbereichen Operations, Asset-Management und Shop & Fast Food) kann in punkto Vertrauen in relativ kurzer Zeit sehr viel gewonnen werden. Denn hier wird eine Vertrauenskultur geradezu pilotiert, wenn nicht gar zelebriert: offene Dialoge, spontane Rückmeldungen, der Blick fürs Ganze, Interaktion in Echtzeit. An den Rückmeldun-

gen der Teilnehmer erkennt man Offenheit, Klarheit, entspannte Gemüter, Vertrauen – kein Stress, keine «politisch korrekten» Aussagen, kein Krampf und kein Kampf. Dies ist der Eindruck nach dem ersten Integrationsforum.

Rückmeldungen von Teilnehmenden:

\_\_\_\_\_ «Mein Eindruck von gestern hat sich heute verfestigt – sehr positiv – Kontakt zu ARAL-Menschen – Hoffnung in Bezug auf das Management, dass die Empfehlungen, die erarbeitet wurden, wirklich einfließen.»

\_\_\_\_\_ «Grossartig!»

\_\_\_\_\_ «Die anderen sind auch Menschen.»

\_\_\_\_\_ «Mehr Fragen als Antworten, aber trotzdem klasse – das Essen war auch klasse.»

\_\_\_\_\_ «Wer heiratet wen, wurde uns vorgeschrieben – am Anfang dachte ich, es wird eine Mussehe – jetzt, dass es eine Liebeshe wird.»

\_\_\_\_\_ «Ich wusste gar nicht, dass Frösche so gut tanzen können!»

Das Vertrauen der Beteiligten ist schliesslich der Humus für eine tragfähige Gemeinschaft. Und erst wenn Gemeinschaft – nicht nur in struktureller bzw. bilanz-technischer, sondern auch in emotionaler und kultureller Hinsicht – entsteht, kann eine neue Organisation ein starker Gesamtorganismus werden.

Erst Gemeinschaft, dann Entscheidungen. So lautet schliesslich auch unser Fazit aus den bisherigen Erfahrungen nach einer ganzen Reihe von Grossgruppenkonferenzen unter dem Motto «strong-2gether». Vertrauen kann entstehen, die Herausforderungen des Neuen werden angenommen und die Veränderungen gemeinsam gestaltet.

### **Das zweite Integrationsforum: «Let's go!»**

Etwa sechs bis acht Monate später folgt in jedem Bereich der zweite Streich. Die strukturelle Organisation war durch,

Teams und Organigramme standen fest und die einsatzbereite Mannschaft sollte sich nun mit der Gesamt- und Bereichsstrategie für die neue Welt auseinandersetzen. In dieser Konferenz wird plötzlich deutlich, wie weit man bereits gekommen war. Die Unsicherheiten der Anfangsphase, die im ersten Schritt noch die Agenda diktierten, werden nun von einem aufgabenorientierten, motivierten «Zupacken» abgelöst. Nach bewährtem Rezept wird wieder mit einer paritätisch zusammengesetzten und die Grossgruppe repräsentierenden Planungsgruppe gearbeitet. Die detaillierte Planung ist wiederum der Garant für eine erfolgreiche, beteiligungsorientierte Dialogkonferenz mit Kopf, Herz und Hand.

*Die Konferenzdramaturgie:*

Die Dramaturgie des zweiten Integrationsforums bestand aus drei Phasen:

1. *Phase:* «Wir haben es geschafft! – Was haben wir erreicht?» Ziel: Vergangenheit abschliessen, Präsentation der Strategie, offene Fragen klären.

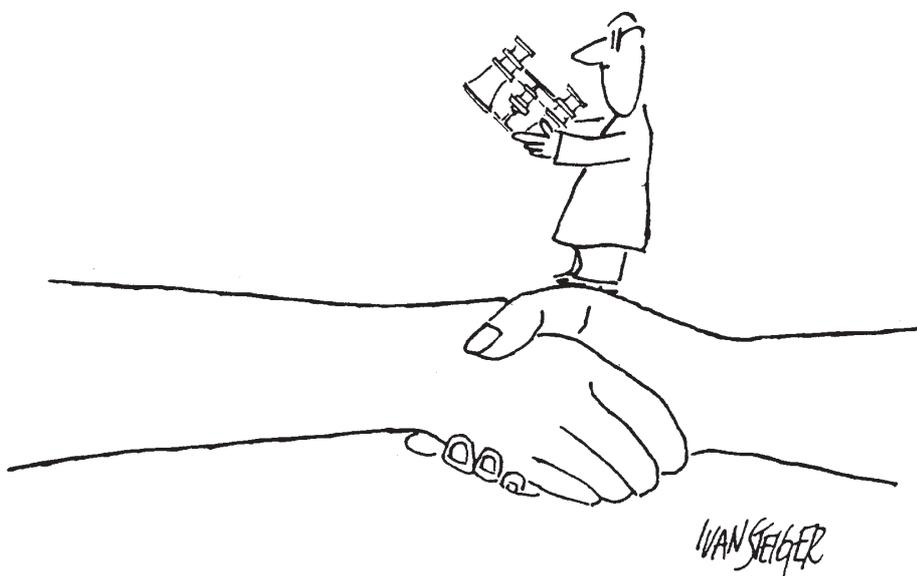
2. *Phase:* «Die Zukunft bitte! – Wie sieht das für uns aus?» Ziel: die Strategie auf die einzelnen Bereiche herunterzubrechen, im gesetzten Rahmen eigenverantwortliche Ausgestaltung der Handlungsbereiche planen.

3. *Phase:* «Let's go! – Was sind die nächsten Schritte in die neue Welt?» Ziel: die heruntergebrochene Strategie persönlich bzw. im Team vom Kopf auf die Füsse stellen, Sicherheit vermitteln, gemeinsamer Entwurf eines Sofortprogramms.

*Vortrag zur Gesamtstrategie als Auftakt*

Im Blickpunkt der zweiten Konferenz stehen weniger Integrationsthemen als der strategische Kick-off in die neue Welt. Die Präsentation der neuen Gesamtstrategie der Business-Unit Tankstellen und den Konsequenzen für die einzelnen Regionen werden in Form eines Vortrages durch Führungskräfte präsentiert. Die Teilnehmer machen sich während der Vorträge wieder Notizen zu zwei Fragestellungen:

**Das Vertrauen der Beteiligten ist der Humus für eine tragfähige Gemeinschaft.**



1. Was war das Wichtigste für mich?
2. Was möchte ich noch wissen?

Keine Frage, dass diese Zusatzaufgabe die Aufmerksamkeit der Teilnehmer steigert. Doch es geht nicht um eine taktische Intervention zur Steigerung der Aufmerksamkeit. Vielmehr sollen anschließend in zeitgleich laufenden Workshops mit den jeweiligen Regional- und Geschäftsbereichsleitern Themen vertieft und bereichsspezifische Fragen geklärt werden. Viele Teilnehmer sehen und erleben ihre neuen Vorgesetzten zu diesem Zeitpunkt zum ersten Mal. Die Grossgruppe von insgesamt 250 Teilnehmern wird für 90 Minuten in acht Subgruppen unterteilt. Innerhalb dieser Subgruppen werden 8er-Gruppen gebildet.

#### *World Café – Letzte Tankstelle vor der Autobahn*

Nachdem die Strategie und ihre Konsequenzen für die einzelnen Bereiche umrissen und im ersten Schritt verstanden sind, soll der Hebel in Richtung Zukunft umgelegt werden. Wirklich allerletzte Möglichkeit, um Bedenken Ausdruck zu verleihen und Spezialthemen im kleinen Kreis zu besprechen, bietet die Konferenz- und Workshopmethode «World Café».

Das World Café basiert – ähnlich wie Open Space – auf der natürlichen Neigung des Menschen zu informellen und gleichsam intensiven Gesprächen im kleinen Kreis. Gerade in Grossgruppen-Settings ist es wichtig, dass intensive, persönliche Gespräche zu einem speziellen Thema

oder einem Rahmen-Thema geführt werden können. Die Herausforderung liegt – wie so oft – darin, die wertvollen Inhalte dieser Gespräche wieder zurück ins Plenum zu bekommen. Der Transfer von der Kleingruppe ins grosse Plenum gelingt im World Café durch Visualisierung (Gesprächsthemen werden z.B. in Form einer Mind Map auf einer Papiertischdecke dokumentiert/visualisiert).

Als Motor für das World Café dient eine bedeutsame Fragestellung oder ein Thema, das alle Teilnehmer interessiert. Wichtig ist, dass der Prozessbegleiter/Facilitator die «heissen» Themen kennt, spürt oder vorab mit der Planungsgruppe oder der Teilnehmerschaft herausgearbeitet hat. Das Thema hier lautet: «Letzte Tankstelle vor der Autobahn: Was ich noch sagen/fragen wollte (bevor es losgeht)...».

Die gesamte Teilnehmerschaft teilt sich in relativ kleine Gruppen von vier bis fünf Personen pro Tisch bzw. Stuhlkreis auf. In jeder Gruppe wird ein Gastgeber («Host») gewählt. Diese Person heisst alle Personen willkommen, nimmt aktiv an der Konversation teil und notiert auf der «Tischdecke» (Flipchartpapier auf dem Stehtisch) soweit wie möglich wichtige Themen, Statements und Ideen der Teilnehmer. Alle anderen sind auch eingeladen, die «Tischdecke» mitzugestalten, jedoch der Gastgeber hat explizit die Aufgabe, den Konversationsverlauf und die Inhalte festzuhalten. Bei rund 250 Teilnehmern stehen 30 Hosts (Führungskräfte) an 30 Stehtischen zum Gespräch bereit (damit belief sich die Gruppengrösse an den Tischen auf rund acht Personen). Die Hosts wurden vor der Konferenz instruiert: Sie hatten neben der Eingangsfragestellung noch eine weitere Frage für die Teilnehmer: «Wenn alles gut läuft, welchen persönlichen Zielhorizont (im Sinne einer wünschenswerten, idealen Zukunft) sehen Sie für uns?»

Nach 20 Minuten ist jeder Teilnehmer (nicht der Gastgeber/Host) aufgefordert, sich eine neue Gruppe bzw. einen neuen Tisch zu suchen, um möglichst mit

## Ein gesamtes System lernt mit- und voneinander.

anderen Teilnehmern erneut im Rahmen der gleichen Fragestellung bzw. des gleichen Rahmenthemas ins Gespräch zu kommen. Auch die bisherigen Tischnachbarn sollten nicht wieder am gleichen Tisch stehen. Der Gastgeber heisst zunächst wieder alle herzlich willkommen, berichtet kurz den Verlauf und Stand der Diskussion und dann geht es erneut los.

Insgesamt gibt es drei Runden dieser Art. Danach werden die Dichte, die Inspiration und die Inhalte der Tischgespräche für alle zugänglich gemacht. Zunächst werden die Gastgeber gebeten, die aussergewöhnlichsten Ideen, Momente, Meinungen etc. zu dokumentieren. Danach sind alle Teilnehmer gefragt: «Wie sehen Sie jetzt (nach der Konversation) das Thema?» «Was haben Sie gehört?» «Was ist das Wichtigste?» «Was bedeutet das für uns bzw. für unser weiteres Vorgehen?»

### Winning Teams

Am nächsten Morgen steht ein inspirierender Kurzvortrag durch einen der Berater zum Thema «Winning Teams» auf dem Programm. Der richtige Einstieg für einen Tag, an dem die (zum grössten Teil) neu zusammengestellten Teams und Bereichsgruppen sich finden und organisieren sollen.

Die Aufgabenstellung für die einzelnen Gruppen/Teams: «Erarbeiten Sie für Ihren Bereich 'Zehn Gebote'. In diesen Zehn Geboten sollen Sie zum Ausdruck bringen, welche Standards, Regeln oder Leitgedanken speziell für den Bereich, dem Sie angehören, besonders wichtig sind, wenn Sie die neue Strategie als 'Winning Team' erfolgreich leben wollen. Ihre Zehn Gebote sollen eine Konkretisierung speziell für Sie als Person, als Team bzw. als Arbeitsbereich sein. Was bedeutet beispielsweise 'Premium-Marke' oder 'Aktivitätenplan für Retail-Aktivitäten' für Ihren Arbeitsbereich? Ihre Gebote dürfen Zahlen enthalten. z.B.: 'Wir machen xyz immer binnen 48 Stunden.' oder rein qualitativ sein, z.B.: 'Wir gehen aktiv auf den Innendienst zu und schlagen neue ... vor.': Formulieren Sie Ihre Gebote bitte als ganze Sätze, in denen »wir« und ein Verb vorkommen.»

In dieser Situation arbeiten die neuen Teams in ihrer neuen Zusammensetzung zum ersten Mal zusammen. Zwar hatten Teammeetings zum Teil bereits im Vorfeld stattgefunden. Doch die Tatsache, dass man nun mit allen anderen Kollegen – dem gesamten Bereich – zusammen in einem Raum sitzt, beflügelt die Teams und führt zu intensiver Arbeit und zum Austausch.

Der zweite Teil der Aufgabenstellung für die Teams lautet: «1. Mit Blick nach vorne. Was sind aus Ihrer Sicht die grössten ein oder zwei Hebel, die Sie selbst betätigen müssen, damit Sie die Strategie erfolgreich umsetzen können? 2. Jetzt bitten wir Sie darum, die Bereiche einmal ins Visier zu nehmen, mit denen Sie künftig noch stärker oder besser als bisher zusammenarbeiten werden. Die Fragestellung lautet: Was können wir tun, um die Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen, Bereichen und unseren Kunden erfolgreicher zu machen?»

Die Ergebnisse sämtlicher Teamarbeiten werden auf Pinnwänden anhand vorproduzierter Poster dokumentiert und von den Teilnehmern kreativ visualisiert. Ein Infomarkt aller Arbeiten ist angekün-

digt, so dass die Teams sich untereinander austauschen und voneinander lernen können. Gute Ideen, z.B. für Team-Spielregeln (Gebote) und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Schnittstellen), werden von den Teilnehmern mit Punkten versehen und somit aus der Menge hervorgehoben. Niemand hatte das Gefühl, nur im eigenen Saft zu schmoren. Auf diese Weise lernte ein gesamtes System mit- und voneinander.

### Erfolge kreativ würdigen

Alle Beteiligten haben gute Arbeit geleistet. Es war Zeit für einen würdigenden Abschluss mit einem Kunst-Aktionsworkshop «Unsere Strategie vom Kopf auf die Füsse stellen.»: «Damit wir uns auch übermorgen alle an die hier getroffenen Vereinbarungen und konkreten nächsten Schritte halten, haben wir uns etwas ausgedacht. Wir wollen mit Ihnen symbolisch unsere Ideen, Gedanken und Vorhaben im wahrsten Sinne des Wortes vom Kopf auf die Füsse stellen. Dazu haben wir für jeden von Ihnen eine einzelne Tafel vorbereitet, die symbolisch einen Pflasterstein darstellt auf unserem gemeinsamen Weg in die neue Welt. Wir haben gestern und heute damit begonnen, unsere gemeinsame Strasse zu bauen. Das möchten wir hier und jetzt auch symbolisch umsetzen. Wenn Sie morgen hier raus gehen, soll die Strasse fertig sein. Was ist zu tun? Wir möchten unsere Fussspuren hinterlassen auf dieser Strasse, und wir wollen Sie alle dabei haben.»

Was nun die Szenerie bestimmt, ist eine Mischung aus Freudentaumel, Kunstworkshop und Marktplatz. Rund 250 Teilnehmer ergatterten innerhalb möglichst kürzester Zeit eine gerahmte Leinwand (Symbol für den Pflasterstein), bemalen ihre Fusssohlen (bzw. lassen sie bemalen – Teamarbeit!) und hinterlassen ihre Fussabdrücke künstlerisch jeweils auf ihrem eigenen «Pflasterstein». Anschliessend wird aus allen persönlich signierten Pflastersteinen eine lange Strasse gebaut – Sinnbild für den gemeinsamen Weg in die Zukunft. Eine Ver-nissage zum Abschluss beendet das Ritual.

## Bilanz: Integrationserfolg und Alltagsprobleme

**O**rganisationen befinden sich in einem permanenten Entwicklungsprozess. Die Entwicklung vollzieht sich nicht immer mit gleicher Geschwindigkeit, denn sie kann stabilisiert, sprich beruhigt, und dynamisiert, sprich beschleunigt, werden. Stabilisieren in chaotischen Zeiten ist notwendig, um Sicherheiten zu geben. Dynamisieren ist ebenso notwendig, damit keine Starre Entwicklung behindert.

In den beschriebenen Grossgruppenkonferenzen wirkt vieles aus sich selbst heraus. Inhalte werden in gelungenen Prozessen entwickelt und transportiert. Aber es geht um mehr als um Inhalte. Es geht darum, eine neue Organisation zu schaffen mit einer gemeinsamen Identität und einer eigenen Kultur. Diese neue Kultur bzw. die gemeinsame Identität wird vor allem sichtbar in den alltäglichen Verhaltensweisen und Kommunikationsformen der Mitarbeiter und der Führungskräfte sowie in gemeinsamen Zukunftsbildern und einem koordinierten Engagement in die gleiche Richtung. Die positive Grundbotschaft des Managements lag darin, dass ein Raum (inkl. Methoden und Prozessen) zur Verfügung gestellt wurde, damit die neue Kultur/Identität und ihre Ausdrucksformen entstehen konnten. Alle an den Dialogprozessen Beteiligten haben die Inhalte, die Strategie und die Ziele – und sogar die Absicht – mitgestaltet. Sie sind «process-owner» – es ist ihr Integrationsprozess und ihre neue Organisation.

Einer der Gründe, warum der Ansatz dieser beteiligungsorientierten Grossgruppeninterventionen funktioniert, liegt sicherlich darin, dass all die Dinge, die in der Organisation zu diesem Zeitpunkt her-

umgeisterter, offiziell sichtbar und bearbeitbar werden und nicht verdrängt werden müssen. Der positive Effekt kommt u.a. dadurch zustande, dass ein gesamter Geschäftsbereich und seine Beteiligten sämtliche Perspektiven übereinander legen können und keine Perspektive per se als falsch gilt. Das Anerkennen unterschiedlicher Sichtweisen und das offene Bearbeiten von Fragestellungen bringt eine zum Teil immense Erleichterung mit sich und setzt ungeahnte Kräfte frei.

Mittlerweile ist Zeit genug ins Land gegangen, um noch einmal mit Abstand einen Blick auf den Integrationsprozess und vor allem die heutige Alltagspraxis der neuen Organisation zu werfen:

Man sieht heute, dass es nicht einfach eine Fusion unter Gleichen war wie es oft während der Fusion beschworen wurde, sondern dass die eine Seite die andere gekauft hat. Wenn auch in der Zusammenführung die wichtigen Positionen paritätisch besetzt wurden, so ging es doch darum, international übliche BP-Prozesse und Standards in die neue Organisation zu überführen. Heute ist das managing board wieder überwiegend grün.

Der Umzug der BP-Zentrale in die Gebäude der alten ARAL-Zentrale wirkt sich auf besondere Weise aus. Gebäude sind mehr als Mauern, sie sind die materialisierte Organisation, in sie ist gewissermaßen der kulturelle «Schweiss» von Generationen eingedrungen; sie drücken aus, wer hier zu Hause und wer fremd ist. Die alte ARAL-Kultur lässt sich nicht so einfach «ausröchern»; sie lebt unter der Oberfläche des Geänderten weiter. Das drückt sich vor allem in weiterlebenden bürokratischen Formen aus. Ein Teil des Gebäudes soll bald abgerissen werden; auf dem alten Gelände wird ein neues Verwaltungsgebäude gebaut. Auf der «Abschiedsparty» hätte man wenig ehemalige BP'ler gesehen.

Entscheidungsprozesse dauern oft lange. Manche trauen sich nicht selbstständig Entscheidungen zu treffen, weil noch immer nicht alle Prozesse und Ver-

antwortlichkeiten klar definiert sind. In meetings werden notwendige Informationen im Vorfeld nicht weitergegeben. E-mails werden «zufällig» vergessen und nicht beantwortet. Einzelne Boykotts drücken aus, dass die Betroffenen sich nicht genügend eingebunden fühlen oder nicht den Job bekommen haben, den sie wollten bzw. vorher hatten.

Dies alles gibt es natürlich auch in anderen Firmen, nur – wie Beobachter beschreiben – die Trennlinien verlaufen in der neuen Company doch noch häufig nach der alten Farbenlehre: blau gegen grün und grün gegen blau! Nicht das Beabsichtigte setzt sich durch, sondern das Habituelle – wieder einmal zeigt sich, dass die sogenannten weichen Faktoren die eigentlich harten sind. Es wird noch Jahre dauern bis wirklich auf allen Ebenen – strategisch, strukturell und vor allem kulturell – eine neue Organisation geschaffen ist, auch wenn es gelang, den Prozess der unmittelbaren Zusammenführung fast optimal zu bewältigen. ]

### LITERATUR

**Cooperrider, David L.; Whitney, Diana; Holman, Peggy (Hrsg.) (1999); Devane, Tom (Hrsg.) (1999):** Appreciative Inquiry – Collaborating for Change. San Francisco: Berrett-Koehler

**Dannemiller Tyson Associates (Hrsg.) (2000):** Whole-Scale Change – Unleashing the magic in organizations. San Francisco: Berrett-Koehler

**Hammond, Sue Annis (1998):** The Thin Book of Appreciative Inquiry. Plano/Texas: Thin Book Publishing Co

**Harrison, Owen (1997):** Open Space Technology – A User's Guide. San Francisco: Berrett-Koehler

**Jacobs, Robert W. (1994):** Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler

**Königswieser, Roswitha; Cichy, Uwe; Jochum, Gerhard (Hrsg.) (2001):** SIMsalabim. Veränderung ist keine Zauberei. Systemisches Integrations-Management. Stuttgart: Klett-Cotta

**Weisbord, Marvin R.; Janoff, Sandra (2000):** Future Search – An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities. San Francisco: Berrett-Koehler

**Wimmer, Rudolf (1999):** Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung. Einige Thesen zum aktuellen Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft. In: Organisationsentwicklung 3/99, S.27–41