

Fusionsprozess – Effizienz trotz unterschiedlicher Firmenkulturen

Interview mit Ruth Lunghi, Personalleiterin Emmi Fondue AG

► **Anwendungsbereich / Herausforderung:** Schon seit einiger Zeit stehen wir mitten im Fusionsprozess, drei Firmen werden unter dem Dach der Emmi vereint - dies stellt natürlich durch die unterschiedlichen Firmenkulturen eine grosse Herausforderung dar. Das Ziel ist also klar: wie werden wir trotz und vielleicht gerade durch die unterschiedlichen Kulturen zusammen effizient.

Bis jetzt habe ich den SolutionCircle 3x angewendet.

► **Vorgehen:** Beim ersten Mal im Juni 04 war ein externer Coach dabei, der uns bei der Arbeit mit dem SolutionCircle unterstützt hat. Dies war eine sehr gute Erfahrung und wir sind uns als Team wirklich auch näher gekommen, leider hat die Nachhaltigkeit etwas gefehlt. Danach habe ich die Ausbildung bei Daniel Meier absolviert und mich durch die zusätzliche Lektüre seines Buches und seine unterstützenden Worte sicher genug gefühlt, einen weiteren Workshop selbst durchzuführen. Diesen Workshop, wiederum zum Thema „Effiziente Zusammenarbeit“, teilte ich in zwei Tagesseminare auf, mit jeweils 25 Teilnehmenden. Es waren sämtliche Kader der Emmi Fondue AG vertreten.

► **Resultat:** Die beiden Tage verliefen ziemlich unterschiedlich, obschon die genau gleiche Vorgehensweise, exakt wie im Buch beschrieben, angewandt wurde. Natürlich lag dies v.a. an den Teilnehmenden, am ersten Tag war nur gerade ein Geschäftsleitungsmitglied, der als Emmi-International-Mitarbeiter erst noch fast wie ein Externer in unsere Gruppe ist, dabei. Diese Gruppe war sehr spontan und man packte die kleinen, aber sehr wichtigen Dinge an, die bis anhin bremsen. Es entstanden konkrete Massnahmen und somit direkter Mehrwert. Ebenfalls meldeten sich viele Mitarbeitende danach für Kurse an, die sie in wichtigen Punkten schulen.

In der zweiten Gruppe waren sehr viele Geschäftsleitungsmitglieder vertreten, die sich v.a. um die grossen Themen kümmern wollten, doch dies ist schwierig in nur einem Tag. Dennoch war ich erstaunt, was trotz der Komplexität der Themen alles resultierte.

► **Ergänzung:** Als Ergänzung zur Vorgehensweise im SolutionCircle arbeite ich während diesen Workshops mit einem unterstützenden Team zusammen. Ich machte die Moderation, meine Helfer („Mini-Coaches“) übernahmen dann jeweils die Leitung der Kleingruppen (4-5 Leute). Natürlich sind sie ebenfalls mit Coaching und dem SolutionCircle vertraut. Dies stellte sich als sehr positiv heraus, weil in unserer Situation (man kannte sich kaum) niemand so richtig wusste, wer nun den „Lead“ übernehmen soll.

► **Anwendungsbereich / Herausforderung:** Zudem kann ich die im Kurs und im Buch vermittelten Fragenstellungen und Denkhaltungen sehr gut in jedem meiner sonstigen Gespräche anwenden.

Momentan läuft gerade ein Projekt, in dem ich zwei Führungskräfte mit dem SolutionCircle vertraut mache, die dann so mit ihrem Team arbeiten werden. Ich bin absolut erstaunt wie viel diese direkt und erfolgreich umsetzen können.

Als weiteres Projekt plane ich eine interne Weiterbildung, die sich einem aktuellen Konzernthema annimmt. Es geht um die Vorgesetztenbeurteilung und obschon ein klares Schulungselement enthalten ist, bin ich sicher, dass der SolutionCircle auch hier eine sehr gute Möglichkeit bietet, dieses Projekt zu begleiten.

► **Geheimnis des Erfolgs:** Der SolutionCircle ist für mich eine ideale Vorgehensweise. Plötzlich fällt es den Teilnehmenden so leicht ganz sachlich über nicht ganz einfache Themen zu sprechen. Ich hab erkannt, dass dies über den pfleglichen Umgang, den dieser Ansatz vermittelt, ermöglicht wird.

► **Resultat:** Dass wir auf sehr gutem Weg sind, diese 3 Kulturen funktionierend zu verbinden ist ganz klar dieser Methode zu verdanken.

► **Geheimnis des Erfolgs:** Der SolutionCircle lässt es kaum zu, sich einem Thema nicht zu stellen, diese Hartnäckigkeit, auch durch das immer wieder Nachhaken und Nachfragen finde ich sehr positiv. Und doch enthält es auch sehr viele spielerische Elemente. Eine grosse Überraschung für mich war, dass sich die mit solchen Instrumenten nicht so geübten

Teilnehmenden beispielsweise mit dem Skalieren im Raum enorm gut angefreundet haben. Erst hatte ich Bedenken diese Skalenfrage einzuführen, doch es fiel ihnen sogar sehr leicht zu formulieren, weshalb sie genau an einem bestimmten Ort im Raum stehen. Auch noch nach dem Seminar stellten sie sich gegenseitig Skalierungsfragen! Ich denke diese Abwechslung und Aktivität, die so schön durch die einzelnen Schritte vermittelt wird, ist enorm wichtig – ansonsten, wie so oft, wird ein solches Seminar einfach zum Zeitabsitzen verschwendet.

Ebenfalls hilfreich fand ich, dass wir zu Beginn des zweiten Workshops einen Rückblick gemacht haben, anhand der Fragen: „Was ist besser geworden, und was noch?“ und „Was können wir noch verbessern?“

Die einzelnen Elemente des SolutionCircles finde ich alle nötig und in ihrer Reihenfolge genau richtig.

► **Resultat:** Sehr spannend habe ich empfunden, dass die meisten Leute ziemlich skeptisch gekommen sind und ausnahmslos alle mit einem guten Gefühl und zufrieden wieder nach Hause gingen. Es entsteht nach kurzer Zeit ein positiver, guter Geist. ► **Geheimnis des Erfolgs:** Ebenfalls die Abwechslung durch die verschiedenen Schritte, die Art wie man sich einbringen kann und die Coaches in den Kleingruppen trugen sicherlich stark dazu bei.

► **Vermittlung:** Das Buch finde ich sehr süffig zu lesen und ist enorm praxisbezogen, deshalb auch so gut umsetzbar. Ich denke alle, die eine Coachingausbildung absolviert haben, können die Methode direkt umsetzen – es ist wirklich wie ein sehr gelungenes Rezeptbuch.

► **Anforderungen an den Coach:** Wenn die etwas spezielle Art der Fragestellungen verstanden, sowie die wertungsfreie dafür wertschätzende Haltung vorhanden ist, können alle mit Hilfe dieser Methode erfolgreich arbeiten.