

Projektbericht

Moderation des Entscheidungsprozesses & Gestaltung eines Leitbildes für eine Fusion mehrerer Unternehmen



Bei der Anbahnung einer Fusion steht zunächst das gegenseitige Kennenlernen sowohl der Akteure als auch der jeweiligen Organisationen im Vordergrund. Dabei gilt es, durch den Interessenabgleich den gemeinsamen Fusionsrahmen und die von den Beteiligten gewünschte Tiefe der Integration abzustecken. Im Fokus stehen hierbei Themen wie das Fusionsleitbild und die Organisations-, Steuerungs- und Aufgabenstrategie. Das Fusionsleitbild muss aus unterschiedlichen Richtungen wie der gemeinsam gelebten Rolle (Wer wollen wir sein?), der gemeinsamen Ziele (Was wollen wir erreichen?) und der gemeinsam getragenen Werte (Woran wollen wir uns messen?) beleuchtet werden. Es richtet das Handeln auf ein gemeinsames Ziel aus und sichert so ein einheitliches Verständnis von der gemeinsamen Zukunft. Rolle der Berater war es hierbei als Sparringspartner für die Geschäftsführung zu agieren, um gemeinsam die Möglichkeiten aber auch die Grenzen auszuloten insbesondere im Abgleich mit den Herausforderungen der Fusion realistisch einzuschätzen.

Diese grundlegenden Rahmenparameter zu den zentralen Punkten wurden mit den Geschäftsführern und den Selbstverwaltungen identifiziert und konkret beschrieben. Dies sorgt für Transparenz und bietet den Mitarbeitern Orientierungshilfe. Denn häufig beschäftigen sich die von der Fusion betroffenen Mitarbeiter mit den anstehenden Veränderungen in Form von Spekulationen, Vermutungen und Ängsten. Dadurch wird viel Energie für die im Fusionsprozess notwendige Aufgabenerledigung entzogen.

In Workshops mit Vertretern der Fusionspartner wurden hierzu die Gemeinsamkeiten transparent gemacht, Unterschiedlichkeiten diskutiert und geklärt sowie die strategischen Rahmenvorgaben zur Fusion erarbeitet.

Denn eine Fusion bedarf eines von ALLEN getragenen Leitbildes!

Aus dem erarbeiteten Fusionsleitbild und den Fusionszielen sind Szenarien für die einzelnen Aufgabenfelder für die Zukunft des gemeinsamen Unternehmens abgeleitet worden. Wesentliche Herausforderungen waren hierbei zum Beispiel der Erhalt der Branchenidentität bei gleichzeitiger übergreifender Nutzung von Know-how, die verschiedenen Steuerungsperspektiven in der Ausrichtung der Nahtstelle zu den Kunden und der Abgleich der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten in zentralen Basisbereichen, die als Rückgrat der Aufgabenerledigung gelten wie bspw. Finanzen oder IT-Bereich.

Bei diesem Fusionsprojekt agierten die heutigen Excientes-Berater nicht nur als Moderatoren. Sie nahmen auch die Rolle eines Prozess-Architekten ein, der gemeinsam mit dem Kunden einen stimmigen Rahmen für den erfolgreichen Veränderungsprozess gestaltet. Dabei profitierten sie auch von ihrer hohen Fachexpertise und umfangreichen Kenntnissen der zentralen branchenspezifischen Aufgaben und Herausforderungen. Zentraler Erfolgsfaktor war die Verschränkung der fachlich-inhaltlichen und der systemischen Herangehensweise.