

Projektbericht

Umsetzungsmanagement im Rahmen einer Fusion – Überführung der neuen Organisation in die Linie



Die Umsetzungsphase einer Fusion ist geprägt von einer sehr hohen Verzahnung der einzelnen Aktivitäten. Sämtliche erarbeiteten Konzepte müssen in ihrem Zusammenspiel operationalisiert und in das Tagesgeschäft überführt werden. Das ganzheitliche Management aufbauorganisatorischer und ablauforganisatorischer Umsetzungsmaßnahmen kann hinsichtlich der Komplexität durchaus mit dem Management des Verkehrsnetzes der Deutschen Bahn verglichen werden: Die Zugstrecken müssen in Einklang mit der Gleis- und Bahnsteigbelegung der einzelnen Bahnhöfe gebracht werden. Hierzu sind Verzögerungen frühzeitig, idealerweise bereits vorausschauend, zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen, ggf. sind auch Ersatzlösungen zu gestalten, ohne jedoch die Qualitätseinbußen zu groß werden zu lassen.

Nur handelt es sich bei einer Fusion nicht um technische Geräte, sondern um Menschen!

Die stringente Umsetzung der gestalteten Unternehmensprozesse entfaltet daher nach excientes-Erfahrung erst durch die zielgerichtete personalpolitische Entwicklung das vollständige Potential der neuen Organisation. Um dies sicherzustellen, wurde neben der fachlich-inhaltlichen auch die verhaltensseitige Perspektive entsprechend gezielt adressiert.

Die neuen Führungskräfte mussten Schritt für Schritt in ihre neuen Rollen hineinwachsen und die Linienverantwortung, sowohl für die fachlich-inhaltlichen Arbeitsergebnisse, als auch für die kulturelle Entwicklung übernehmen, wodurch die neu gefundenen Führungsrollen in der Organisation ihrem ersten Belastungstest unterzogen wurden. Die eingesetzten Berater konnten durch ihre systemische Blickrichtung Hilfestellungen i.S.e. Coaching & Sparrings leisten.

Die Mitarbeitenden bekommen gerade in den letzten Wochen und Monaten vor der „offiziellen Fusion“ klassischerweise die sprichwörtliche „Torschlusspanik“, da Aufgaben und Zukunft noch ungewiss sind. Dies konnte vermieden werden, indem frühzeitig eine gezielte Projekteinbindung der zukünftigen Aufgabenträger erfolgte. Die Angst vor dem unbekanntem Neuen konnte reduziert und die Energie zielgerichtet in den Aufbau geleitet werden. Wichtig war bei der Übernahme der zukünftigen Linienaufgaben, den „Blick nach vorn“ zu richten, d.h. die Aufgabenabgaben gezielt zu forcieren. Hierdurch liegt der Fokus der Mitarbeitenden auf der neuen Organisation und es wird gemeinsam daran gearbeitet diese „ins Leben zu bringen“. Die excientes-Berater konnten durch die vielfältige Umsetzungserfahrung und systemische Perspektive hilfreich unterstützen und so gemeinsam mit dem Kunden die Fusion zum Erfolg führen.