

Fusionsbegleitung einmal anders - Ein Praxisbericht

Die besonderen Herausforderungen für Führungskräfte bei der Umsetzung von Fusionen sind umfangreich beschrieben. Neben der erfolgreichen Gestaltung des Fusionsprojektes geht es für Führungskräfte immer auch um den eigenen Verbleib in der Zielorganisation.

Jetzt heißt es besonders: Stärke, Kompetenz zeigen. Erfolge für sich reklamieren und diejenigen, die für die Stellenbesetzungen in der Zielorganisation zuständig sind, positiv auf sich aufmerksam machen.

Der Personalentwicklungsabteilung eines großen Logistik-Dienstleisters war dies natürlich bekannt. Gleichzeitig stand sie vor einem Dilemma:

- Wer geht jetzt zu einer Fortbildung und gesteht damit vielleicht ein, dass er etwas noch nicht so gut kann?
- Wer nimmt sich jetzt die Zeit, in neue Qualifikationen zu investieren?
- Wie kann Personalentwicklung in dieser Situation hilfreich sein?

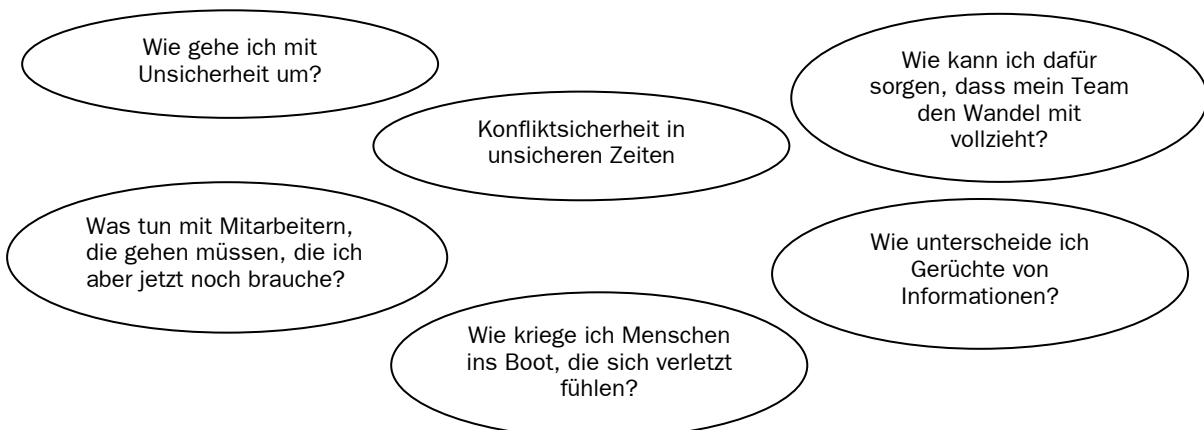
Es wurde ein Workshop mit den leitenden Führungskräften aus Projektmanagement und Produktion durchgeführt. Thema des Workshops:

- Was muss ein Angebot der Personalentwicklungsabteilung bieten, damit es die Führungskräfte im Unternehmen trotz hoher zeitlicher Inanspruchnahme, Erfolgsdruck und Sorge um Funktions- oder Arbeitsplatzverlust annehmen und so umsetzen, dass die Investition sich für alle rechnet?

Die erste Frage an die Führungskräfte lautete:

Welche Fragen stellen sich Ihren Kollegen und Mitarbeitern vermutlich im Laufe des Fusionsprozesses?

Nachfolgend beispielhaft einige Ergebnisse:



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Oktober 2006



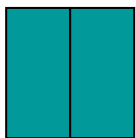
Bei Durchsicht dieser und weitere Antworten fiel auf, dass Personalentwicklung in dieser Situation möglichst konkret

- eine positive Grundhaltung zum Change-Prozess,
- Antworten auf aktuelle Vorgänge,
- eine positive Selbstsicht der Teilnehmer

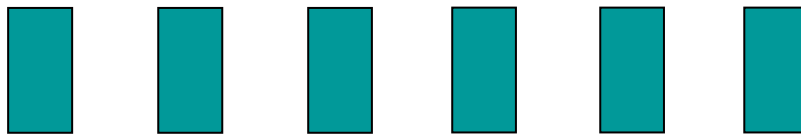
vermitteln muss.

Dazu sollte das aktuelle Kompetenzrepertoire der Teilnehmer (neu) bewusst gemacht und zielgerichtet (re-)aktiviert werden.

Die Personalentwicklung und *implus* stellten den leitenden Führungskräften folgendes Konzept vor:



Basistraining
2 Tage
max. 12 Personen



Projektcoaching 6 x 1/2 Tag alle 4-6 Wochen (max. 6 Personen)



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Oktober 2006

Inhalte Basisseminar:

- Grundlagen Change-Management
- Verständnis für menschliche Reaktionsmuster bei Veränderungen
- Selbstverständnis als Führungskraft im Change-Prozess
- Ressourcencheck: Über welche Ressourcen verfüge ich (nicht: was fehlt)
- Handlungsmöglichkeiten in der aktuellen Changephase
- Möglichkeiten kollegialer Vernetzung
- Einführung in kollegialen Coachingprozess

Inhalte Coachingtage:

- Kollegiale Lösungen zu aktuellen Führungsthemen im Change-Prozess
- Selbstmanagement
- Selbstmarketing

Das Konzept wurde so angenommen und auf Wunsch der leitenden Führungskräfte allen Hierarchieebenen (jeweils separat) in beiden fusionierenden Unternehmensteilen (ebenfalls separat) angeboten. Sie selbst nahmen auch teil. Die systemische Integration und Verbindung mit dem Fusions-Projektteam und der Steuerungsgruppe wurde selbstverständlich vollzogen.

In der Durchführungsphase wurde dieses Angebot von den Führungskräften im Unternehmen sehr stark nachgefragt. Insbesondere der Themenbereich ‚Grundlagen Change-Management‘ war für etliche trotz intensiver Kommunikation aus dem Fusions-Projekt eine wichtige Orientierungshilfe.

Andere realisierten erst jetzt, dass sie sich zumindest informell auch in einem Bewerbungsverfahren um zukünftige Führungsaufgaben befanden, bei dem nicht nur die Frage, ob das Unternehmen sie künftig in gleicher Position weiter beschäftigen wollte, sondern auch, ob sie in dem im Umbau befindlichen System zukünftig überzeugt mitwirken wollten, eine Rolle spielte.

Das Coaching, ein Prozess, in dem Defizite lösungsorientiert bearbeitet werden, gab umfangreiche Gelegenheit für die aktuellen Führungsthemen im Fusionsprozess Lösungen zu finden, zusätzlich aber auch motivationshemmende Befindlichkeiten aufzuarbeiten. Dass hier Betroffene zu kollegialen Beratern wurden, brachte einen zusätzlichen Gewinn und Kraft, unsichere Phasen im Prozess besser durchzustehen.

Der Nutzen dieser Maßnahme wurde im Rahmen der Fusions-Projektauswertung mit evaluiert. Das Projektteam bestätigte, dass der Projekterfolg ganz wesentlich durch diese Aktion gestützt gewesen sei. Einige leitende Führungskräfte des fusionierten Unternehmens sagten im abschließenden Feedback, dass sie nur durch diese Maßnahmen jetzt noch im Unternehmen sind.

Ein schöner Grund, sich zu freuen!



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Oktober 2006

Nähere Informationen sind erhältlich bei:



implus Training & Beratung
Köln-Bonn
Hartmut Bröckmann
Hemberger Straße 52
53332 Bornheim
Tel.: 02227 923574
Fax: 02227 923575
E-Mail: h.broeckmann@implus.de
www.implus.de/broeckmann