

# SPLITTER

le, Pragmatismus und ein erfahrenes Verwaltungsmanagement schaffen neue Gestaltungsräume. In einem groß angelegten Prozess wurden die IuK-Dienstleister Datenzentrale Schleswig-Holstein (DZ-SH), das Landesamt für Informationstechnik (LIT) und das Senatsamt für Bezirksangelegenheiten/Abteilung IuK (SFB/IuK) aus Hamburg unter dem neuen Dach „Dataport“ fusioniert. Damit entstand im Januar 2004 ein Konzerndienstleister für beide Bundesländer mit knapp 1.200 MitarbeiterInnen.

## Äußere und innere Fusion

Der Fusionsprozess selbst gliederte sich 2003 in zwei Phasen:

- Die „äußere Fusion“ in der besonders in der ersten Zeit das Management den Rahmen setzte – d.h. Staatsvertrag, Gestaltung der Rechtsform, Wertberechnungen, personalrechtliche Fragen.
- Die „innere Fusion“, mit deren Begleitung die kbp Organisationsberatung GmbH aus Hamburg beauftragt wurde. Die Annäherung der Organisationen intensivierte sich besonders in den letzten sechs Monaten vor dem Fusionstermin mit Fragen der Aufbauorganisation, Zusammensetzung von Arbeitsteams, Struktur der Arbeitsabläufe und der persönlichen und kulturellen Annäherung.

## Langfristigkeit und Transparenz

Als entscheidender Vorteil im inneren Fusionsprozess erwies sich die frühzeitige, große Transparenz, mit der die Zusammenlegungsschritte angekündigt und durchgeführt wurden. Die Basis dafür gaben frühzeitige klare politische Zielsetzungen, basierend auf Wahlausagen und Koalitionsverhandlungen sowie die kontinuierliche Möglichkeit zum offenen Meinungsaustausch. Zwischen Ankündigung und Fusion lag über ein Jahr. Für einen möglichst offenen und

direkten Umgang mit diesem weiten Spannungsbogen und der Komplexität richtete sich die Prozessarchitektur an der kommenden, noch „virtuellen“ Organisation aus. Deshalb wurde wo möglich schon frühzeitig in übergreifenden Gruppen gearbeitet und nur wo unbedingt erforderlich Entscheidungen von den Führungskräften in den alten Organisationseinheiten gefällt.

## Virtuelle Organisation

Die künftige Organisation wurde frühzeitig durch den neuen „Vorstand“ abgebildet. Von Anfang an war klar, dass der eingesetzte Projektleiter auch künftiger Vorstandsvorsitzender sein sollte und die großen Fusionspartner DZ und LIT die weiteren Vorstände stellen würden. Diese geklärte Positionierung hatte starke Signalwirkung und gab Orientierung in allen Organisationen. Damit einher gingen der Mut zu möglichst klaren Richtungsaussagen und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung vor Ort, die Berechenbarkeit und Vertrauen erhöhten. So sind bei aller Einsicht in fachliche und finanzielle Notwendigkeiten bei Fusionen immer wieder die entscheidenden Fragen „Wo ist mein Arbeitsplatz?“ und „Wer ist mein Chef?“.

Der Vorstand löste die Personalentscheidungen aus den Einzelorganisationen heraus. Stufenweise wurden top-down zunächst die Bereichsleitungen, dann die Abteilungsleitungen, etc. übergreifend festgelegt, ausgerichtet an einer grundlegenden Balance zwischen den Organisationen. Damit entstanden schon weit vor dem 1. Januar 2004 zentrale Bestandteile der kommenden Organisation und im letzten Quartal konnte schon vielfach in neuen Strukturen geplant und gearbeitet werden.

## Prozessreflexion

Die Annäherung zwischen den Fusionspartnern sollte „ganz oben“ beginnen. Durch das Jahr (und auch weiter 2004) arbeitete der Vorstandskreis in Reflexionsrunden miteinander an den Turbulenzen des Alltagsgeschäfts, →

## Fusions eines großen IuK-Dienstleisters

**E**ffizienzsteigerungen durch Größenwachstum – diese Chance zur Kostensenkung rückt immer mehr in das Blickfeld politischer Entscheidungen. Die Horizonte reichen zunehmend über Ländergrenzen hinweg. Erste Erfahrungen zeigen, dass es funktioniert.

Der Einspardruck in der öffentlichen Verwaltung führt zur Zentralisierung von IuK-Dienstleistungen auch zwischen Ländern oder Kommunen, dezentrale Einheiten gehen in größeren Organisationen auf. Wachsender politischer Wil-

← Fragen zum Führungsverständnis und auch wechselseitigen Verhaltenserwartungen. Fragen und Resonanzen aus den Bereichen wurden in die interne Diskussion eingebracht und im Vorstand verhandelt.

Gleich zu Beginn wurde eine Gruppe aus oberen und mittleren Führungskräften, Stabsfunktionen und den Personalräten, die „Controlling-Runde“ (CR) eingesetzt. Sie war der monatliche „Informations- Marktplatz“, gab Rückmeldungen und reflektierte den Fusionsprozess. Stimmen und Stimmungen aus allen betroffenen Organisationen wurden eingebracht, auf Trends und Fragen konnte so frühzeitig reagiert werden. Diese konkrete Beteiligung der „Macht-promotoren“ am Gesamtprozess stellte die Mitverantwortung aller beteiligten Organisationen und Bereiche und den schnellen Informationsfluss sicher.

## „Fusionsmessungen“

Neben den offensichtlichen Fragen entstehen in Fusionen vielfältige verdeckte Themen von großer Brisanz. Als kontinuierlicher Sensor hat sich dafür die „ProjectCard“ (siehe Grafik) bewährt. Gleich zu Beginn der Prozessbegleitung angewendet wurde sie in den Arbeitsgruppen immer wieder zur Standort-

bestimmung über Fusionsfortschritte genutzt. Dazu bewerteten alle TeilnehmerInnen einer Runde nach den selbst festgelegten Dimensionen den aktuellen Stand und die Veränderungen seit der letzten Erhebung. Mangelnde Führungsunterstützung, latente Positionskämpfe zwischen Bereichen oder Zweifel einzelner Teammitglieder konnten frühzeitig direkt besprochen und erforderliche Maßnahmen ergriffen werden. Genauso wurden besondere Stärken und Erfolge auf dem Weg deutlich.

## Kommunikation

Mit den vielfältigen Unsicherheiten stieg der Wunsch nach breiter und frühzeitiger Information. Im Übergang vertrauen viele Entscheidungen aber keine öffentliche Diskussion. Umfassende Prozessinformation sowie Möglichkeiten zur direkten Auseinandersetzung mit der Führung wurden geschaffen. Eingesetzte Elemente waren

- Gesprächsrunden zum direkten Austausch mit verantwortlichen Führungskräften
- Großgruppenveranstaltungen in den einzelnen Organisationen, jeweils mit eigenem und „fremdem“ Vorstand

- Veröffentlichungen in einer regelmäßig erscheinenden Zeitschrift „Fusions-Report“
- eine Intranet-Homepage zu den FAQ (frequently asked questions)

Der Wunsch nach Information ist häufig ein Wunsch nach Berechenbarkeit und nicht unbedingt nach größerer Datenmenge und sofortiger Antwort. Der Hinweis, dass ein Problem noch nicht gelöst ist, daran aber bis zu einem zugesagten Zeitpunkt gearbeitet wird, reichte vielfach aus, weiter Vertrauen in den Prozess zu erhalten. Man war bereit abzuwarten, wenn die nächsten Informationstermine klar verabredet waren. Damit war das wichtigste Kommunikationswerkzeug die Bereitschaft der Führung, auch unbequeme Fragen offen zuzulassen, selbst wenn sie noch keine Antworten dazu hatte.

## Teambildungs-Workshops

Mit jeder Festlegung einer Führungsebene wurde das neue Unternehmen lebendiger. Erst damit standen die anstehenden Veränderungen direkt vor Augen, während sie vorher vielfach innerlich noch zur Seite geschoben wurden. →

# SPLITTER

← Sowie die Bereichs- und Abteilungsleitungen festgelegt waren, fanden noch vor dem Jahreswechsel Teambildungs-Workshops statt. Die Teams klärten ihre Erwartungen an Führung, definierten Aufgaben und Spielregeln der entstehenden Abteilung. Die Fusion war damit auch auf der Arbeitsebene angekommen. Die Prozessbegleitung bot die Klärungsformen für einen schnellen Start im Januar.

## Zwischenziel erreicht

Mit der formalen Fusion ist das Fundament gelegt, 2004 wird geprägt sein durch die Festigung der Kooperations- und Führungsstrukturen. Die „Mühen der Ebene“ sind erreicht, in denen vielfach Fusionsprozesse ihre Energie verlieren. Der Reiz des Neuen ist vorbei, und nach der Neugier entdeckt man schnell die anstrengenden Seiten aneinander. Teams begegnen sich zum ersten Mal im Alltag, die Erwartungen an die Führung werden spürbar und die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Unternehmensbereichen wird deutlich. Viele Konfliktstellen brechen auf über die Bewertung von Verfahren, unterschiedliche Erwartungen an Information und Kommunikation, Überzeugungen zu Vertriebs- und Technikfragen. Es wird immer klarer, dass der Weg zum Gemeinsamen doch viel weiter ist als erhofft.

So paradox es klingt – diese teilweise heftigen Auseinandersetzungen werden erst wirklich die innere Fusion erzeugen. Über konstruktiv bearbeitete Konflikte entsteht das „gemeinsame Haus“. Unter diesem Blickwinkel werden die bisherigen Maßnahmen zur Fusionsunterstützung fortgesetzt.

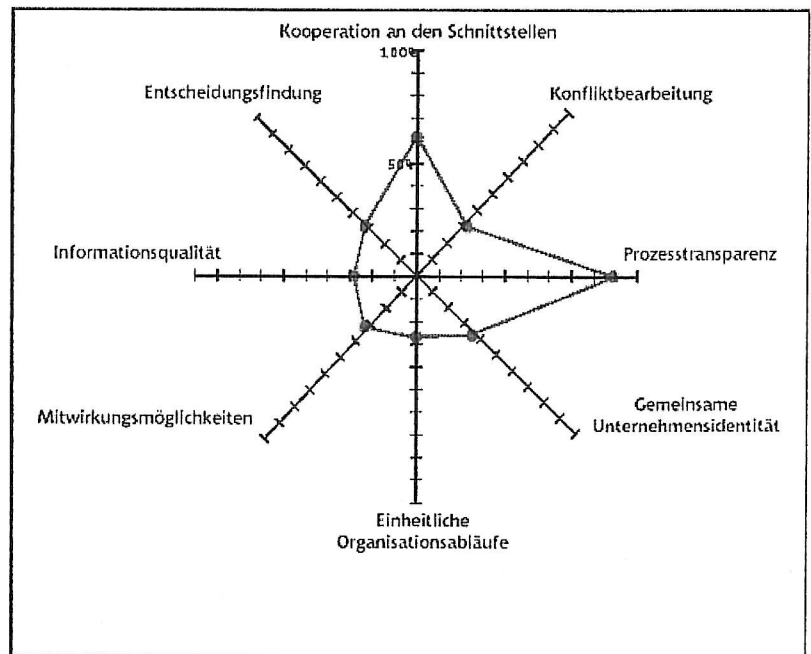
## Leitbild, Führungsmodell und BSC

Das neue Unternehmen entsteht neben der technischen und rechtlichen Form durch kulturelle und strategische Annäherung. Dazu wird ein Leitbild über einen Balanced Scorecard-Prozess verankert. Das Vorgehen verstärkt die enge Verzahnung zwischen konkreter Arbeit

vor Ort und gemeinsamer Ausrichtung auf Ziele. Im Gründungsjahr begonnen, wird die Grundstruktur für einen bruchlosen Übergang von generellen Leitaussagen bis zu einzelnen Kennzahlen gelegt. Die Wirkung im Unternehmensalltag wird durch ein Führungsmodell verstärkt, das gemeinsame strategische Verantwortung und abgestimmten Umgang mit den Kennzahlen ermöglicht und abfordert.

Parallel wird dazu die Art und Weise der internen Kooperation systematisch thematisiert. Zu Jahresbeginn wurde in einem schlanken Beteiligungsprozess ein erster Entwurf von „Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung“ entwickelt, der nun Grundlage von eintägigen Workshops für alle Organisationseinheiten ist. In den Workshops werden die Grundsätze zunächst besprochen und überarbeitet. Das Besondere: Daran schließt unmittelbar die Nutzung der Grundsätze in Form einer Spiegelung an anhand der folgenden Fragen an. Wie realisieren wir die Grundsätze schon? Welchen Entwicklungsbedarf sehen wir bei uns? Und mit welchen Verabredungen wollen wir uns auf den Weg machen? Die nach dieser Implementationsphase überarbeitete Textfassung wird dann zur verbindlichen Fassung für die nächsten Jahre.

Der bisherige Fusionsprozess von Dataport zeigt beispielhaft die Chancen und Herausforderungen im Aufbau eines großen länderübergreifenden IT-Konzerndienstleisters. Sowohl die erfolgreiche äußere, strukturelle Fusion als auch der offensive Umgang mit den „anderen Faktoren“ jenseits der technischen und aufbauorganisatorischen Herausforderungen kann eine Signalwirkung für andere Länder und Kommunen sein.



## Grafik ProjektCard

### UDO KRONSHAGE

Geschäftsführender Gesellschafter der kbp Organisationsberatung GmbH  
[www.kbp-organisationsberatung.de](http://www.kbp-organisationsberatung.de)

### BETTINA LENTZ

Bereichsleiterin Service und Training des IT-Dienstleisters Dataport  
[www.dataport.de](http://www.dataport.de)