

## Projektreport:

### "Medienunternehmen im Wandel"

Als Interim Personalleiter übernahm ich bei einem Medienunternehmen die Aufgabe die Organisationsstruktur zu überarbeiten und die Zusammenarbeit zwischen allen Bereichen des Unternehmens neu aufzubauen. Nach einem Führungswechsel auf Vorstandsebene und dem damit verbundenen Weggang mehrerer Führungskräfte stellt man eine große Verunsicherung seitens der Mitarbeitenden fest. Das Unternehmen kaufte während der Dauer des Projektes einen Teil eines anderen Medienunternehmens und ein Online-Portal zur Ergänzung des bestehenden Portfolios. Hier übernahm ich die Integration der Mitarbeiter und die arbeitsrechtlich relevanten Aufgaben. Als Interim Manager war ich Teil des Management-Teams. Im Rahmen des Veränderungsmanagement übernahm ich ebenfalls das Coaching des Vorstands.

### Erneuerung der Produktions-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse

Nach einer eingehenden Auftragsklärung mit dem neuen Vorstand wurden im Rahmen der Überprüfung der Organisationsstruktur und der Überarbeitung der Abläufe in der Zusammenarbeit innerhalb der Bereiche sowie in gesamten Unternehmen untereinander Handlungsfelder identifiziert und Arbeitsthesen formuliert. Zur Überprüfung der Thesen und zur inhaltlichen Ausgestaltung der Handlungsfelder wurden vom Interim Manager mit allen Mitarbeitenden strukturierte Workshops und Gruppengespräche im Abteilungs- oder Gruppenverbund durchgeführt. Mit allen Führungskräften wurden Einzelgespräche ähnlicher Struktur geführt.

Die Ergebnisse der Workshops und Einzelgespräche wurden dem Vorstand und den Führungskräften präsentiert und die vorgeschlagenen Handlungsoptionen diskutiert. Als eine wesentliche Erkenntnis zeigte es sich, dass zwischen den Mitarbeitenden einerseits und den Führungskräften andererseits sich eine Trennung etabliert hatte, die sowohl eine Lehmschicht für den Kommunikationsfluss als auch eine Lähmschicht für die Arbeitsmotivation darstellte.

Zur Überwindung dessen wurde Maßnahmen entwickelt, um

- die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitende zu verbessern
- die Einbindung der Mitarbeiter in Kommunikations-, Produktions- und Entscheidungsprozesse zu erhöhen
- sowie die Kommunikations-, Produktions- und Entscheidungsprozesse zu überprüfen und neu aufzusetzen
- die individuellen Leistungspotentiale zu evaluieren
- die Vorgesetzten in ihrem Führungsverhalten anzuleiten bzw. zu coachen und
- internen Unterstützungsprozesse zu reorganisieren.

Zur Bewertung der Maßnahmen durch alle Mitarbeitenden wurde vom Interim Manager eine Mitarbeiterbefragung konzeptioniert, durchgeführt und nach statistischen Regeln ausgewertet.

## **Integration neuer Mitarbeiter und die Gestaltung neuer prozessualer Anforderungen**

Der Kauf eines Unternehmensbereiches betraf die Redaktionsmitarbeitenden mehrerer Themen-Titel bzw. Themen-Portale.

Durch die Entfernung des bisherigen vom neuen Standort von etwas mehr als 100 Kilometer und den „Übergangshilfen“ für die wechselbereiten Mitarbeitenden war nach den ersten Gesprächen schnell klar, dass viele das Angebot, an den für sie neuen Standort zu wechseln, annehmen werden.

Die Integration einer Vielzahl neuer Mitarbeitender als Resultat des Kaufs eines Unternehmensbereichs eines konkurrierenden Medienunternehmens stellte die im Wandel stehende Organisation vor neue Herausforderungen.

Neben der arbeitsrechtlichen Vorbereitung (Maßnahmenpaket gemäß § 613a BGB und begleitender arbeitsrechtlicher Vorschriften) und der Verabschiedung der „Übergangshilfen“ wurden mit den Führungskräften der übernommenen Titel und des übernehmenden Unternehmens die notwendigen Personalkonzepte sowie die zukünftige Personal-, Organisations- und Strukturplanung erarbeitet.

Durch den detaillierten Projektplan und die professionelle wie kollegiale Zusammenarbeit aller Beteiligten gelang die Übersiedlung und die Integration der neuen Kolleginnen und Kollegen reibungslos.

Ein weiteres Integrationsprojekt stellten der Kauf und die Verlagerung eines Online-Portals dar. Da der Standort des gekauften Unternehmens nicht beibehalten wurde, standen die Übernahme der umzugsbereiten Mitarbeiter, die Integration der Aufgaben und die Reorganisation von Prozessen im Fokus.

Da der Interim Personalleiter Teil des Projektleitungsteams war und in der Verantwortung für die Personalthemen im Projekt stand, standen bei dieser Aufgabe, aufgrund der räumlichen Distanz die arbeitsrechtlichen Themen im Vordergrund.

## **Konzeption der Personalentwicklung und Evaluation der Mitarbeitenden**

Als ein wesentlicher Teil der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung, Vorgesetzten und Mitarbeitenden wurde die Personalentwicklung identifiziert.

Hierbei wurde entschieden sowohl strategisch die Personalentwicklung als Teil einer Führungsphilosophie (Führungsrichtlinien) zu etablieren als auch gezielte operative Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden voran zu treiben.

Dafür wurden im Rahmen eines externen Wochenend-Workshops in einer Führungskräfteklausur die Arbeitsebenen untereinander justiert und die Grundlagen für Führungsleitlinien erarbeitet.

Daneben wurden gezielte Einzelmaßnahmen im Weiterbildungsbereich initiiert und die Grundlagen für eine Nachfolgeplanung geschaffen. Als weiteres Instrument der internen Weiterbildung wurden ausgewählte Mitarbeitende in ein Job-Rotation-Programm einbezogen.

### **Projekt in Stichworten**

- Mitgestaltung einer grundlegenden Reorganisation im Medienunternehmen
- Verbesserung von Kommunikations-, Entscheidungs- und Produktionsprozessen
- Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Arbeitsrechtliche und personalpolitische Begleitung von M&A-Prozesse