



FALLSTUDIE

Interim Manager als Sparringspartner der Geschäftsführung

Wie die unabhängige Außensicht eine Post-Merger-Integrationsphase beschleunigte

AUSGANGSLAGE

Aufgrund wirtschaftlicher Faktoren in der Schifffahrtskrise fusionierte mehrere Reedereien. Die Verantwortlichen initiierten die Fusion zunächst erfolgreich. Doch in der Post-Merger-Integrationsphase liefen die Maßnahmen auf Grund – und dies, obwohl das Projekt gewissenhaft aufgesetzt wurde. Da die Banken schnelle Ergebnisse sehen wollten, geriet die Geschäftsführung zunehmend unter Druck. THREE60° wurde beauftragt, die Verantwortlichen im Sparring zu begleiten, um dem Projekt wieder frischen Wind in die Segel zu geben.

LEISTUNGEN

Im Sparring wählten wir zur Analyse einen methodischen Gaming-Ansatz: Mithilfe des ActeeChange-Boards für Change-Management wurde der aktuelle Projekt-Status visualisiert. So konnten die Verantwortlichen genau sehen, wo das Projekt steht – und welche Person sich in welcher Change-Phase (nach John. P. Kotter) und auf welchem Widerstandslevel (nach Rick Maurer) befindet. Diese Visualisierung machte deutlich, dass die Sachebene im Projekt zwar einwandfrei umgesetzt, allerdings die Menschen und deren Befindlichkeiten sehr weit ausgeblendet wurden. Dadurch entstanden lebhaftere, von uns moderierte, Diskussionen: Warum befindet sich diese Person in jener Phase? Und was können wir tun, um sie ins „Projekt-Boot“ zu holen?

Im Anschluss an die Diskussionen konnten wir gezielte Führungsmaßnahmen für die einzelnen Personen im Widerstand ableiten. Denn: Change ist Führungsaufgabe. Widerstand können Führungskräfte nur begegnen, indem sie ihn ernst nehmen und in positive Energie umwandeln. Wir implementierten Führungsmaßnahmen, wie z. B. standardisierte Mitarbeitergespräche und transparente Infoveranstaltungen. Nach vier bis acht Wochen trafen wir uns dann erneut mit der Geschäftsführung, um den aktuellen PMI-Stand wieder mithilfe des Gaming-Tools zu visualisieren – und erneut gezielte Maßnahmen abzuleiten.

ERGEBNISSE

Durch die Visualisierung war der erste Knoten gelöst: Den Verantwortlichen wurde klar, dass sie verstärkt auf die Widerstände der Beteiligten eingehen müssen. Im Sparring gaben wir die notwendigen Impulse und Hilfestellungen bei der Entwicklung und Umsetzung der individuellen Führungsmaßnahmen.

So konnte der Change-Prozess beschleunigt und erfolgreich umgesetzt werden. Fast alle Widerstände wurden aufgelöst und die Mitarbeitenden ins Boot geholt. Das Projekt bekam wieder Wind in die Segel. Die Geschäftsführung wurde entlastet und konnte sich anderen Aufgaben widmen. Die Banken wurden zufriedengestellt und nahmen den Druck raus. Der Return on Investment war außerordentlich: Die Kosten für unser Sparring im Projektzeitraum beliefen sich auf wenige Tage. Aber unsere Impulse lieferten einen enormen Mehrwert für die fusionierte Reederei.

DAS SAGT DER KUNDE:

„Initially when THREE60°'s change management tool was explained to me, I was dubious as to whether it would be beneficial for our integration process as we had already assessed the capabilities and positions within the integration process of the team leaders. But these tools gave us an excellent visual impression of exactly where all the key players were in relation where they should be. Seeing this gave a much clearer indication of the situation and allowed for better planning for the next stages of the integration process.“

„Als mir das Change-Management-Tool von THREE60° erklärt wurde, war ich zunächst skeptisch, ob es für unseren Integrationsprozess von Nutzen sein würde, da wir die Fähigkeiten und Positionen der Teamleiter im Integrationsprozess bereits bewertet hatten. Aber diese Tools vermittelten uns einen ausgezeichneten visuellen Eindruck davon, wo genau sich alle Schlüsselakteure im Verhältnis zu dem befanden, wo sie sein sollten. Dies verschaffte uns einen viel klareren Überblick über die Situation und ermöglichte eine bessere Planung für die nächsten Phasen des Integrationsprozesses.“

Managing Director, Shipping Industry