

Praxisbeispiele: Beratung und Coaching bei Transformationsprozessen

Synergien im Rahmen einer Fusion von Firma A und B optimal nutzen, Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, Strategie & Vision und Etablierung einer adäquaten Unternehmenskultur.

Zusammenfassung:

Durch die Aufarbeitung Kultureller- und persönlichkeitsbedingter Unterschiede im Management Team, konnte eine gemeinsame Zielrichtung auf Basis gemeinsamer Werte und eines gemeinsamen Menschenbildes erfolgreich definiert und umgesetzt werden.

Die Ausgangssituation:

Die Firmen A und B haben bislang unterschiedliche Strategien und Unternehmenskulturen. A ist ein technisch orientiertes Vertriebsunternehmen mit qualitativ hochwertigen Lösungen. Die Produkte sind eher hochpreisig mit hoher Marge.

B ist ein führender Lieferant. Die Produkte sind kostensensitiv.

Bei der anstehenden Fusion gibt es drei wesentliche Herausforderungen zu meistern:

1. A & B sollen nach außen gegenüber den Kunden als getrennte Marken bestehen bleiben und nach innen als ein Team mit einheitlicher Vision, Zielen und einheitlichen Prozessen geführt werden.
2. Die übergeordnete Gruppe ändert sich von einer bislang dezentral agierenden Holding zu einem zentral geführten Konzern in einer Matrix Struktur.
3. A & B sollen eine einheitliche Unternehmenskultur im Einklang mit der Gruppe leben.

Die Ziele vor dem Hintergrund der Transformation:

- Standortbestimmung und Rollenklärung innerhalb des Management Teams (MT), gemeinsames Führungsverständnis und Arrondierung der Führungskompetenz
- Optimierung der kollegialen Zusammenarbeit auch bei inhaltlich unterschiedlichen Positionen, einer offenen und vertrauensvollen Kommunikation sowie einer gemeinsam getragenen Entscheidungsfindung, die konsequent umgesetzt wird.
- Das MT soll die Ziele der Transformation erfolgreich umsetzen und eine einheitliche Unternehmenskultur im Einklang mit den Werten der Gruppe glaubwürdig leben und im Unternehmen etablieren und somit als Vorbild agieren.

Vorgehen:

- Analysephase: Interviews mit allen Mitgliedern des MT, um die individuellen Einschätzungen der Gesamtsituation zu verstehen, mögliche Lösungen und Erfolgsfaktoren für eine gelungene Integration zu identifizieren, Erwartungen zu klären und die Ziele weiter zu konkretisieren.
Darauf basierend Erstellung eines Konzeptes für das weitere Vorgehen in Abstimmung mit dem Kunden.

Elverfeldt Coaching

• ELVERFELDT COACHING •

for Results

- **Umsetzungsphase:** Durchführung mehrerer Workshops mit dem Management Team im Abstand von mehreren Monaten, um konkret an den Zielen zu arbeiten. Wichtig war ein gegenseitiges Verständnis der unterschiedlichen Positionen, Kulturen und Persönlichkeiten und den Umgang damit zu erleichtern, die Rollen und Verantwortung zu klären, die Kommunikations- und Informationsflüsse zu klären und sich auf ein Vorgehen bei Entscheidungen zu einigen. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern wurde systematisch im Fluss gehalten und regelmäßig wurden erste Erfolge kommuniziert. Um ein gemeinsames Führungsverständnis zu etablieren und eine gemeinsam getragene Unternehmenskultur zu leben und im Unternehmen zu etablieren war es wesentlich, herauszuarbeiten, was alle verbindet wie z.B. gemeinsame getragene Werte und das Menschenbild. Die konsequente Nachverfolgung der schrittweisen Maßnahmen mit klarer Priorisierung waren wichtig für die erfolgreiche Umsetzung.

Parallel zu den Workshops bekamen die Mitglieder des Management Teams monatliche dreistündige Einzelcoachings. Im Rahmen der Einzelcoachings wurden Hogan Assessments durchgeführt, um zu analysieren, wie die individuellen Stärken und Schwächen im Hinblick auf die angestrebte Werte-Kultur liegen, um gezielter daran zu arbeiten.

Resultate nach ca. 1 Jahr:

- Gewachsene Vertrauensbasis und offene Kommunikation führten zu schnelleren Entscheidungen, die von allen trotz anfänglich unterschiedlicher Positionen mitgetragen und umgesetzt wurden.
- Klares Commitment aller zur zukünftigen Unternehmenskultur, den gemeinsam getragenen Werten, dem gemeinsam erarbeiteten Führungsverständnis und den strategischen Zielen.
- Die Mitarbeiter spiegelten dem Management Team zurück, dass sie einen positiven Wandel im Management wahrnehmen und sich durch die kontinuierliche Information und Kommunikation abgeholt fühlten. Die regelmäßigen schrittweisen Erfolge stärkten das Vertrauen der Mitarbeiter

Persönliches Feedback aus dem Management Team: „Wir haben viel mehr Vertrauen untereinander und können viel schneller Entscheidungen treffen statt endlos zu diskutieren. Nun arbeiten wir tatsächlich als Team und es macht richtig Spaß. Ich hätte vorher nie gedacht, dass wir alle durch das Coaching so sehr über uns hinauswachsen können. Ohne die externe Unterstützung hätten wir das nicht mit so einem Erfolg in so kurzer Zeit geschafft.“

Weitere Anlässe für Beratung und Coaching bei Transformationsprozessen:

- Fusionen, Merger & Akquisitionen, Carve-Outs, Kulturwandel
- Einschneidende Kostensenkungsprogramme, Digitale Transformation
- Konzernumbau oder signifikante Strukturveränderungen z.B. durch Wachstum

Elverfeldt Coaching