

# GROSSH@NDEL – Menschen. Mobilität. Zukunft.

» Change Management: Veränderungen in dynamischen Zeiten bewältigen «

Essen, 24. September 2019

Bevor es mit der ganzen Veränderung losgeht –  
darf ich mich kurz bei Ihnen vorstellen?



Mein Name: Marco Olavarria

Meine Passion: Gestalten der digitalen Transformation

Meine Mission: Organisationen lebenswert gestalten



# Ein Auszug aus unserem Kundenportfolio

- Der älteste Verlag der Welt – tätig seit 1488 mit heute 160 Mitarbeitern
- Eines der führenden Biotechnologie-Unternehmen
- Ein global tätiger Mischkonzern mit über 400.000 Mitarbeitern

# Was ist anders bei Berlin Consulting?

- Hierarchiefrei – das Team führt das Unternehmen
- Alles ist transparent, alle haben Zugriff auf alle Daten
- Wir geben uns gegenseitig Feedback – im und als Team, aber auch von Person zu Person
- Wir entscheiden im Team – zum Beispiel auch über unsere Gehälter

# Grundlagen des Managements von Veränderungen

## **Sicherlich kennen Sie die Change-Kurve:**

- **Auf Schock folgt Ablehnung**
- **Auf Ablehnung Einsicht**
- **Auf Einsicht Akzeptanz**
- **Auf Akzeptanz Ausprobieren, Erkenntnis und Integration**

**In Phasen der Veränderung verliert die  
Organisation also zunächst an Leistungsfähigkeit**



**Die gute Nachricht: auch bei nicht oder schlecht  
gemanagtem Change erreicht die Organisation  
ihre Leistungsfähigkeit in der Regel zurück**

**Aber etwas Wichtiges bleibt auf der Strecke.**

Vertrauen.

Wie verhindere ich einen geschmeidigen,  
vertrauenserhaltenden Veränderungsprozess?

**Möglichst wenige Leute schon früh einbinden!**

**So dauert es hübsch lang von der  
Verkündung der Veränderung bis  
alle die Kurve der Veränderung  
durchlaufen haben.**

**Schöner Nebeneffekt: es besteht ein großer Zeitversatz zwischen Treibern der Veränderung und den „Getriebenen“.**

**Erzählen Sie nicht, warum es eine Veränderung geben soll!**



**So wecken Sie keinen Wunsch  
nach Veränderung.**

**Und Sie geben den Innovatoren  
und veränderungsfreudigen  
Kollegen keinen Grund, die  
Veränderung zu unterstützen.**

**Binden Sie in der Konzeptionsphase keinen einzigen Kritiker ein!**

**Warum, in alles in der Welt,  
sollte man Kritikpunkte auch  
schon früh hören und in der  
Konzeption bedenken?**

**Und widmen Sie nach der Verkündung alle Aufmerksamkeit den Verhinderern!**

**Es ist wie bei Kindern: negative  
Aufmerksamkeit ist besser als  
keine Aufmerksamkeit.**

**Ändern Sie sich auf keinen Fall selbst!**

**Schon gar nicht Ihr Verhalten in Konflikten!**



**Seien Sie wankelmütig, machen Sie keine klaren Aussagen zur Veränderung.**

**Und machen Sie andere Dinge, als Sie sagen.**



... und was wir daraus für effektives  
Change Management lernen

**Kommunikation ist der Schlüssel  
zum erfolgreichen Change – und  
das eigene Verhalten für viele die  
wichtigste Botschaft.**

**Binden Sie Ihr Team daher von  
Anbeginn ein.  
Das ist die radikalste Form der  
Change-Kommunikation.**

# Setzen Sie bereits in der Konzeptionsphase partizipative Methoden ein.

- Orgazign – für ein neues Organisationsdesign
- Agile Prozessoptimierung – für bessere Prozesse
- Real Time Strategic Change – für gemeinsame Zukunftsbilder

**Viele durchlaufen die Change-Kurve so im gleichen Zeitraum. Und Sie gewinnen Fürsprecher und Veränderungsenergie.**



# Entwickeln Sie eine überzeugende Change-Story. Starten Sie mit dem **WARUM!**

- Warum machen wir es, warum schaffen wir es?
  - Wie machen wir es?
  - Was machen wir?
- Outside-in-Perspektive einnehmen
  - Zeiten verbinden
  - Positiv formulieren

**Beachten Sie die  
20 – 60 – 20  
Daumenregel**

**20 %**

**Unterstützer**

**60 % Zaunhocker**

**20 %**

**Verhinderer**

**“Look at the man in the mirror.  
And then make that change.”**

**Denn: Die Unternehmenskultur  
wird geprägt vom Verhalten des  
Top-Managements im  
Konfliktfall.**

# Kennen und nutzen Sie den methodischen Baukasten für Change Management.

- **Bewusstsein bilden**
- **Wunsch wecken**
  - **Wissen wie**
  - **Fähigkeit für**
- **Bewegtes bekräftigen**

# Kennen und nutzen Sie den Kommunikations-Baukasten für Change Management.

- Stakeholder-/Bedürfnisanalyse
  - Change Story
- Planung Kommunikationsmaßnahmen:  
Erst Ziele, dann Botschaft, dann Inhalte und schließlich Formate
  - Vielzahl an Formaten einsetzen

**Veränderung ist nicht  
länger die Ausnahme,  
sondern der  
Normalzustand ...**



**Wenn aber  
„Change“  
ständig  
stattfindet ...**

# ~~Change~~ Management

**Wir brauchen also ein  
Management, das...**

**... eine positive  
Haltung zu ständiger  
Veränderung fördert  
(„Mindset“) ...**

**... alle Beteiligten  
befähigt, dauerhaft  
möglichst gut mit  
ständiger Veränderung  
umzugehen!**

## Kontakt

### Orgazign Berlin Consulting GmbH

Martin-Buber-Str. 18

D-14163 Berlin

Mob. +49. 172. 677 73 81

Tel. +49. 30. 88 03 39 4-22

Fax +49. 30. 88 03 39 4-36

[www.berlin-consulting.de](http://www.berlin-consulting.de)

[marco.olavarria@berlin-consulting.de](mailto:marco.olavarria@berlin-consulting.de)

 **Kirchner & Robrecht**  
Partner von  Vöding network