

Die Experten für schwierige Change-Prozesse

- Gegründet 1995
- 30 Jahre Erfahrung
- Vordenker im deutschsprachigen Raum auf den Gebieten
 - Change Management
 - Post-Merger-Integration
 - Unternehmenskultur und Kulturveränderung
- Zahlreiche Fachpublikationen, darunter einige Standardwerke



Vorderbuchberg 4
94360 Mitterfels
Change Management Tel. 099 61 / 91 00 44
Post-Merger-Integration Fax 099 61 / 91 00 43
Unternehmenskultur und Kulturveränderung Mobil 0171 / 63 82 900
Top Management Coaching W.Berner@umsetzungsberatung.de
Krisenprävention, Krisen- und Konflikt-Management www.umsetzungsberatung.de
Hintergrundberatung und Coaching

Kennen wir uns schon?

DIE UMSETZUNGSBERATUNG
 Winfried Berner und Kollegen

Change Management und Change Coaching: Die Umsetzungsberatung

Stichwort-Direktsuche


- Die Umsetzungsberatung
- Der Change Guide
- Lexikon des Change Management
- Special: Post-Merger-Integration
- Special: Unternehmenskultur
- Service
- Sitemap
- Extrateil Wirtschaftskrise
- Impressum / Datenschutz
- Home

Erweiterte Google-Suche

umsetzungsberatung.de
 Web

Google-Suche

NEU: Winfried Berner
"Systemische Post-Merger-Integration"



Die Change Management Website

Willkommen in der umfassendsten deutschsprachigen Wissensbasis zum Change Management und seinen Nachbargebieten! Diese Website umfasst derzeit ca. 300 Artikel zu den verschiedensten Aspekten des Change Management; sie basieren auf der langjährigen Change Management-Beratungspraxis von "Die Umsetzungsberatung". Das Themenspektrum reicht von Programmen zur Veränderung der Unternehmenskultur über [Restrukturierungen](#) und Reengineering bis hin zu Turnaround und Post-Merger-Integration. Instrumente und Methoden und zahlreiche andere praktische Tipps finden Sie hier ebenso wie unverzichtbares Hintergrundwissen zu Psychologie, Kommunikation, Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats und dem Umgang mit Widerständen, Konflikten und Krisen. Bitte beachten Sie, dass sämtliche Texte dem Urheberrecht unterliegen.

Der Change Guide

Change Management in systematischer Aufbereitung

Lexikon des Change Management

Stichworte in alphabetischer Unordnung

Change Beratung

Kompetente Unterstützung und Change Coaching

Change Management Seminare

Offene und firmeninterne Seminare

Neue Themen

+++ Seminar 'Unternehmenskultur und Kulturveränderung' 16./17.11.2017 +++

Alle vier bis acht Wochen wird die Website um neue Stichworte erweitert; hier die neuesten Themen:

02.10.17 **Neu erschienen: Mein Buch "Systemische Post-Merger-Integration"**

 Sicherlich eher etwas für Spezialisten: Die wenigsten Change Manager werden jemals in Verlegenheit kommen, die Integration zweier oder mehrerer Firmen nach einer Fusion oder Übernahme zu managen. Das ist eine der schwierigsten Herausforderungen im Change Management, zumal die Zeit hier gnadenlos gegen einen läuft. Da wird man leicht vom Treiber zum Getriebenen, vor allem wenn man keine einschlägige Erfahrung hat. Umso wichtiger ist es, gut vorbereitet zu sein, wenn man mit einer solchen Herausforderung konfrontiert wird. Dieses Buch wird Ihnen eine entscheidende Hilfe dabei sein. ...mehr

12.09.17 **Bremser und Blockierer: Wie Sie die "Lähmschicht" auf Trab bringen (und wie nicht)**

 Vorstände und Geschäftsführer zählen gemeinhin nicht zu den geduldigsten Menschen, und wenn es mit den von ihnen gewünschten Veränderungen nicht so recht vorangeht, lokalisieren sie das Problem gern bei den "Bremern und Blockierern" im mittleren Management. Die Mitarbeiter wären durchaus veränderungsbereit, lautet ein gängiges Erklärungsmodell; das eigentliche Problem liege bei der "Lähmschicht" in der Mitte. ...mehr

22.08.17 **Misstrauen: Lähmung durch Unterstellen böser Absichten**

Konzept dieser Website

Ziel dieser Website ist, Ihnen die umfassendsten, klarsten und nützlichsten Informationen zu Change Management, Post-Merger-Integration und Kulturveränderung anzubieten, die Sie im deutschsprachigen Teil des weltweiten Netzes finden. ...mehr


Aktuelles Zitat:

"Kannst du keine Blitze werfen, Freund, so lass das Donnern auch."

Emanuel Geibel

Hier können Sie selbst nach Zitaten suchen:

suchen



Unsere Seminare:

Change Management in der Praxis

26./27. Okt. 2017

Sonderpreis zum 30. Jubiläum: 890 Euro

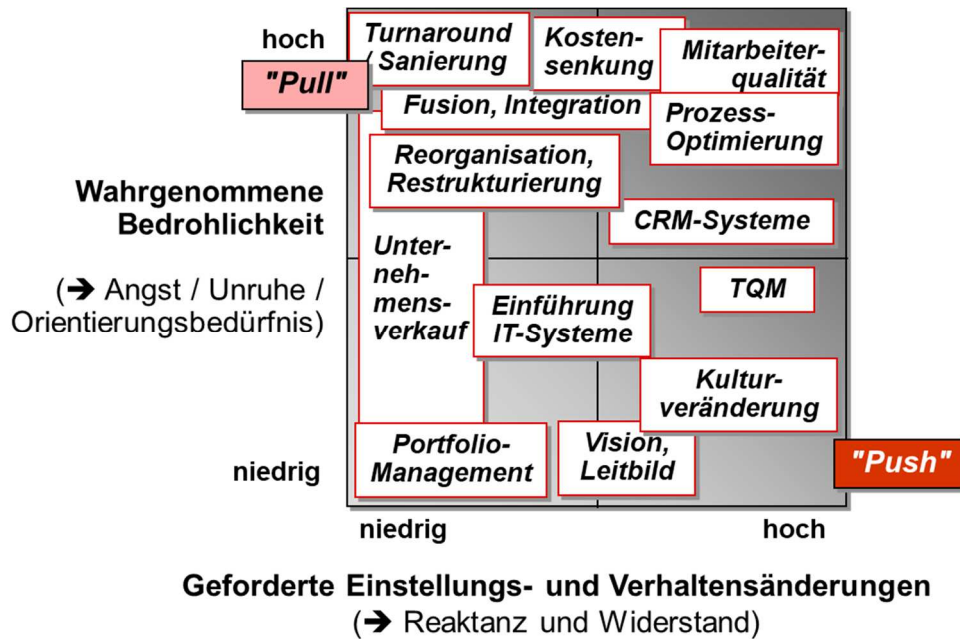
Wie Sie die unterschiedlichsten Change-Projekte richtig anpacken und zum Erfolg führen. Mit vielen praktischen Fällen und jeder Menge Know-How aus 30 Jahren Change-Erfahrung.

Die Website zu Change Management und Nachbargebieten

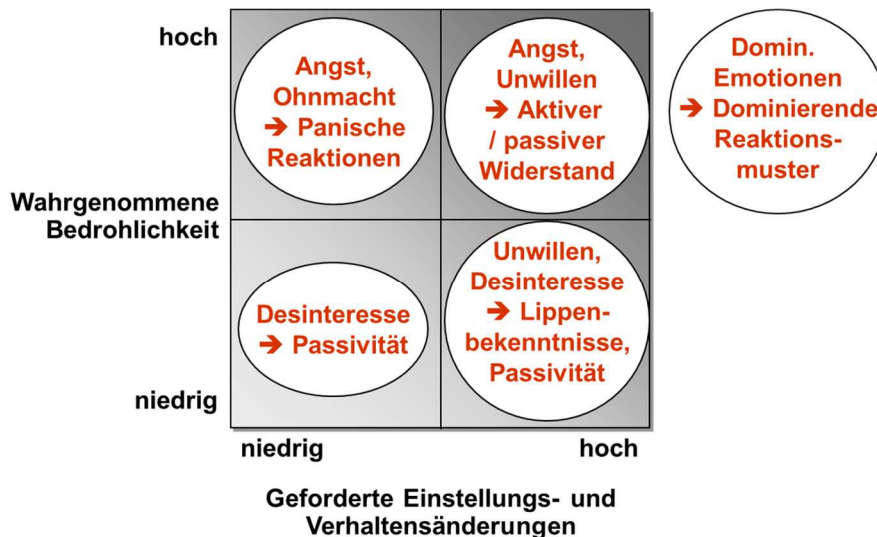
- 1,45 Millionen Besucher pro Jahr (2016)
- 11,4 Millionen Seitenaufrufe

Weshalb Sie eine Maßanfertigung brauchen, kein Standardrezept

Es gibt keine Universal-Change-Architektur, die für sämtliche Change-Vorhaben passt: Ein Kostensenkungsprogramm funktioniert anders als eine Kulturveränderung. Sie löst andere Emotionen und damit auch andere Reaktionen aus, deshalb erfordert jeder Typ von Change seine maßgeschneiderte Veränderungsstrategie.



In erster Annäherung lassen sich vier Reaktionsmuster unterscheiden:



Ihre Veränderungsstrategie muss auf die jeweils dominierenden Emotionen zugeschnitten sein, insbesondere auf die von den Betroffenen wahrgenommene Bedrohlichkeit und das Ausmaß der erforderlichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen.

- Wir unterstützen Sie dabei, den Typus Ihres Veränderungsvorhabens zu bestimmen, die richtige Change-Architektur zu entwickeln und Ihr Vorhaben über alle Hindernisse und Schwierigkeiten hinweg erfolgreich ins Ziel zu bringen.

Leitgedanken: An welchen Grundüberzeugungen wir unsere Arbeit ausrichten

1. Es geht um Ihren Geschäftserfolg

Wirtschaftlicher Erfolg ist nicht alles. Doch nur ein erfolgreiches Unternehmen kann auf die Dauer ein zufriedenes, engagiertes und motivierendes Unternehmen sein. Denn Erfolg ist die Währung, in der die eingesetzte Intelligenz, Fantasie und Anstrengung bezahlt wird. Wer keinen Erfolg hat, hat sich vergeblich bemüht – was auf die Dauer auch durch ein noch so "menschliches" Klima und noch so gute Arbeitsbedingungen nicht zu kompensieren ist.

2. Gemäßigt optimistisches Menschenbild

Erfolg ist nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung für dauerhaft hohe Motivation, Qualität und Leistung. Mehr als Programme zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und trickreiche Anreizsysteme brauchen die Mitarbeiter aller Ebenen

- eine Aufgabe, in der sie sich beweisen können und die für sie einen deutlich erkennbaren Sinn hat;
- eine klare und verlässliche Führung, die ihnen Leistung abfordert, aber Fehler und Irrtümer nicht bestraft;
- ein Klima, das insgesamt möglichst ermutigend und möglichst wenig entmutigend ist – was nicht im Widerspruch zu deutlicher Kommunikation und klarem Feedback steht, sondern geradezu danach verlangt.

3. Veränderungen erleichtern und beschleunigen

Veränderungen fallen umso leichter, je mehr positive Erfahrung ein Unternehmen mit Veränderung hat. Deshalb ist es erstens wichtig, in Bewegung zu bleiben: Nicht Ruhe und Schonung halten Menschen wie Unternehmen fit, sondern, sich zu fordern und gefordert zu werden. Zweitens kommt es darauf an, Veränderungen so zu realisieren, dass sie als positive Erfahrungen in die Erinnerung der Organisation eingehen. Denn jedes neue Veränderungsvorhaben baut auf den Fundamenten – oder den Ruinen – der vorausgegangenen Change-Projekte auf.

4. Nicht beschönigen, frühzeitig und offen Klartext reden

Emotionen, vor allem Ängste und Unwillen, sind zwangsläufige Begleiter von Veränderung. Sie zu ignorieren, verschärft Konflikte und erzeugt zusätzliche Widerstände. Frühzeitige und offene Kommunikation hingegen wirkt selbst dann entlastend, wenn es nicht möglich ist, alle Sorgen auszuräumen. Viele Veränderungsprozesse scheitern oder bleiben weit unter ihren Möglichkeiten, weil sie durch ruppiges Vorgehen und mangelnde Kommunikation unnötige Widerstände und Konflikte auslösen. Andere scheitern, weil sie zu halbherzig angegangen werden und vergeblich versucht wird, Konflikte zu vermeiden. Deshalb plädieren wir dafür, auch und gerade bei unangenehmen Themen Klartext zu reden. Mitarbeiter mit schönfärberischen Darstellungen falsche Hoffnungen zu vermitteln, gefährdet auf die Dauer sowohl die Glaubwürdigkeit des Top Managements als auch die Loyalität der Mitarbeiter.

5. Verändern macht mehr Spaß als verändert werden

Bei unseren Projekten streben wir danach, möglichst viele Mitarbeiter von Objekten der Veränderung zu Mitgestaltern der Veränderung zu machen. Das schafft nicht nur mehr Akzeptanz, sondern auch bessere Resultate. Die sinnvollste Rolle von Beratern ist nicht, das Unternehmen von außen zu verändern, sondern einen Veränderungsprozess von innen anzuleiten und Projektteams, Projektleiter sowie Entscheider dabei beratend zu unterstützen. Wenn nicht Berater das Unternehmen verändern, sondern die eigenen Leute, bekommen Veränderungen einen ganz anderen Charakter: Sie werden nicht mehr als aufgezwungen erlebt und entsprechend bekämpft, sondern als selbst gestaltet, und sie stärken damit das Selbstvertrauen des Unternehmens und seine Veränderungsfähigkeit.

6. Die Leistungsträger für sich gewinnen

Um Veränderungsprozesse zum Erfolg zu führen, ist wichtig, die aktive Unterstützung der Leistungsträger aller Ebenen zu gewinnen. Leistungsträger interessieren sich vor allem für den Sinn und die Erfolgsaussichten des Vorhabens, für ihre Einflussmöglichkeiten und nicht zuletzt für ihren eigenen Nutzen. Deshalb sind drei Dinge besonders wichtig: klare und schlüssige Ziele, Entschlossenheit der Führung und gute Kommunikation.

7. Menschen handeln sich aus ihrer subjektiven Sicht sinnvoll

Wo sich Mitarbeiter und/oder Führungskräfte anders verhalten als aus Unternehmenssicht erwünscht, ist es sinnvoll, davon auszugehen, dass sie sich aus ihrer subjektiven Sicht vernünftig verhalten – und sich die Frage zu stellen, aus welchen Gründen, welche Anreize, Sanktionen und Rahmenbedingungen dieses unerwünschte Verhalten für die Mitarbeiter vernünftig machen. Dann geht es darum herauszufinden, was sich ändern müsste, damit es für die Mitarbeiter vernünftig wird, sich so zu verhalten, wie es aus Unternehmenssicht sinnvoll wäre.

An diesen Leitgedanken richten wir unser Vorgehen aus. Und daran lassen wir uns auch messen.

DIE UMSETZUNGSBERATUNG ...

...hat keine Angestellten, sondern ist ein zentraler Knoten in einem Netzwerk von Freiberuflern, die ihre Kräfte und Fähigkeiten auftragsbezogen so bündeln, wie es den größtmöglichen Nutzen für unsere Kunden bringt. Unsere wichtigsten Netzwerkpartner finden Sie hier: <https://www.umsetzungsberatung.de/umsetzungsberatung/kollegen.php>



Winfried Berner

Diplom-Psychologie und Change Coach

hat Die Umsetzungsberatung 1995 gegründet, nachdem er zuvor von 1985 bis 1994 Berater und später Change Manager bei der Boston Consulting Group war.

Im Sommer 1987 begleitete er sein erstes Change-Projekt, den unternehmensinternen Relaunch eines abgeschriebenen Geschäftsfeld. Darauf folgte das Change Management bei einer Sanierung, danach eine Post-Merger-Integration.

Heute liegt sein Arbeitsschwerpunkt bei den Themenfeldern Unternehmenskultur und Kulturveränderung, beispielsweise beim Aufbau interner Kundenorientierung oder der Weiterentwicklung der Führungskultur.

Change Management heißt für uns, das Vorgehen so gestalten, dass die angestrebten Veränderungen

- möglichst rasch und effizient, d.h. mit möglichst wenig Verzögerungen und Reibungsverlusten und
- mit breiter Akzeptanz und möglichst wenig "Schmerzen" und Konflikten realisiert werden
- unter bestmöglicher Ausschöpfung der Intelligenz und Erfahrung des Gesamtsystems.

Mehr über DIE UMSETZUNGSBERATUNG unter

<https://www.umsetzungsberatung.de/umsetzungsberatung/umsetzungsberatung.php>

Wir sollten miteinander sprechen, ...

- wenn Sie in Ihrem Unternehmen einen Veränderungsbedarf sehen, den Sie noch nicht so recht greifen und in ein konkretes Veränderungsprogramm umsetzen können:
 - ➔ Die wichtigsten Weichen werden ganz am Anfang gestellt. Das ist wie beim Hemdenknöpfen: Wenn man einmal falsch angefangen hat, kann man noch so sorgfältig und konsequent weitermachen, es kommt nichts Brauchbares mehr dabei heraus.
- wenn Sie ein besonders schwieriges und komplexes Veränderungsprojekt vor sich haben, bei dem Sie mit größeren Schwierigkeiten / Widerständen rechnen:
 - ➔ Wir sind Spezialisten für Change Management und bringen 30 Jahre Change-Erfahrung mit. Und kann kaum noch etwas aus der Fassung bringen.
- wenn Sie im Vorfeld oder inmitten eines schwierigen Change-Projekts ein Change Coaching bzw. eine Hintergrundberatung durch erfahrene Change Manager suchen:
 - ➔ Wir bleiben in solchen Fällen für den Rest des Unternehmens völlig unsichtbar und stehen nur Ihnen persönlich (und auf Wunsch Ihrem Team und/oder Ihrem Auftraggeber) als Sparringpartner zu Verfügung.
- wenn Sie die Kultur Ihres Unternehmens weiterentwickeln und auf Ihre strategischen Unternehmensziele ausrichten wollen:
 - ➔ Es ist leicht, ein Wunschbild zu zeichnen, aber ausgesprochen anspruchsvoll, eine dauerhafte Kulturveränderung zu realisieren. Hier kommt es entscheidend darauf an, nicht nur einen imposanten Start hinzulegen, sondern eine durchgängige Veränderungsstrategie zu haben.
- wenn eines Ihrer laufenden Change-Projekte sich verhakt hat, steckengeblieben ist und nicht mehr weiterkommt:
 - ➔ Wir haben in 30 Jahren schon so manche Projektkrise durchgestanden und wissen nicht nur fast immer einen Rat, sondern helfen auch tatkräftig mit, um Change-Projekte aus Sackgassen herauszuführen und sie wieder auf einen erfolgreichen Kurs zu bringen.

Normale Change-Projekte können Sie selbst – sprechen Sie uns an, wenn Sie schwierige und komplexe Veränderungen vor sich haben!

Rufen Sie einfach an unter +49 (9961) 91 00 44

oder schreiben Sie an w.berner@umsetzungsberatung.de