

Die Experten für schwierige Change-Prozesse

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



Change Management
Unternehmenskultur und Kulturveränderung
Reorganisation und Restrukturierung
Post-Merger-Integration
Top Management Coaching
Krisen- und Konflikt-Management

Vorderbuchberg 4
94360 Mitterfels
Tel. 099 61 / 91 00 44
Mobil 0171 / 63 82 900
W.Berner@umsetzungsberatung.de
www.umsetzungsberatung.de

Kennen wir uns schon?

Vermutlich waren Sie schon das eine oder andere Mal auf unserer Website:

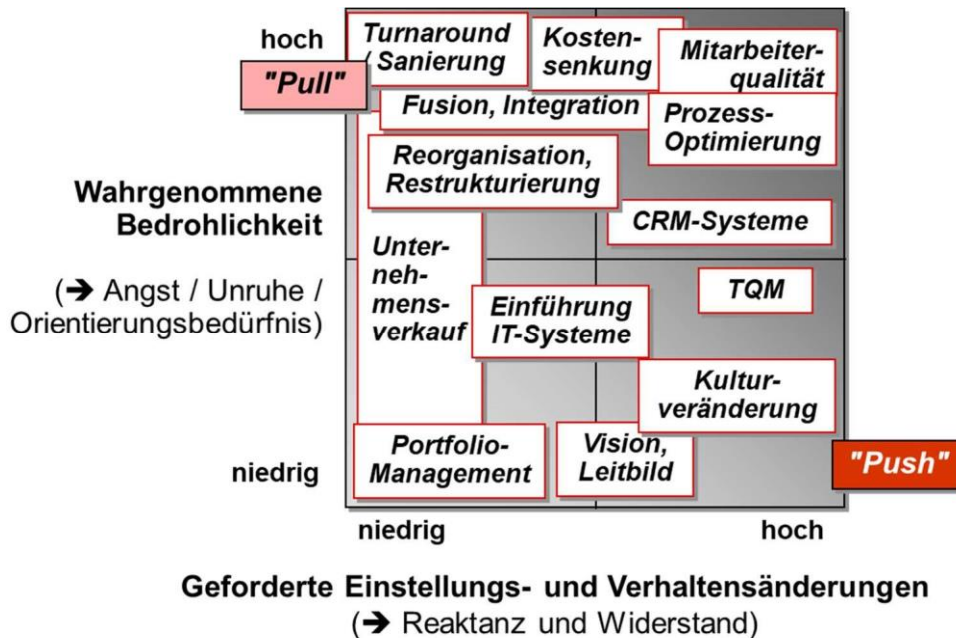
The screenshot shows the homepage of the website 'Change Management und Change Coaching: Die Umsetzungsberatung'. The header includes the logo 'DIE UMSETZUNGSBERATUNG Winfried Berner und Kollegen' and the title 'Change Management und Change Coaching: Die Umsetzungsberatung'. The main content area is titled 'Die Change Management Website' and features a welcome message, a list of navigation links (e.g., 'Der Change Guide', 'Lexikon des Change Management'), and four red boxes representing key resources: 'Der Change Guide', 'Lexikon des Change Management', 'Change Beratung', and 'Change Management Seminare'. A 'Neue Themen' section highlights a new article about 'Veränderungsmüdigkeit'. The right sidebar contains sections for 'Konzept dieser Website', 'Hintergrundberatung (Change Coaching)', and 'NEU: Video-Beratung'. A search bar and a 'Google-Suche' button are located in the top left.

Die Website zu Change Management und Nachbargebieten

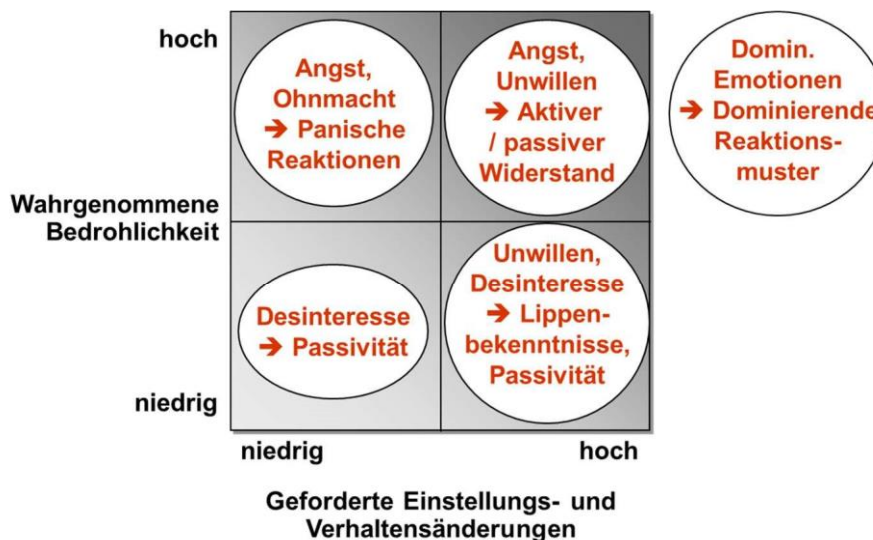
- Über 2,2 Millionen Besucher pro Jahr (2020)
- Jährlich zwischen 6 und 8 Millionen Seitenaufrufen

Weshalb Sie eine Maßanfertigung brauchen, kein Standardrezept

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



In erster Annäherung lassen sich vier Reaktionsmuster unterscheiden:



Ihre Veränderungsstrategie sollte 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, Kreativität 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 ersetzen 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 Sinn hat;
- eine klare und verlässliche Führung, die ihnen Leistung abfordert, aber die unvermeidlichen Fehler und Irrtümer nicht bestraft, sondern als Chance zum Lernen nutzt;
- ein Klima, das insgesamt möglichst ermutigend und möglichst wenig entmutigend ist – was nicht im Widerspruch zu deutlicher Kommunikation und klarem Feedback steht, sondern darauf basiert.

3. Veränderungen erleichtern und beschleunigen

Veränderungen fallen umso leichter, je mehr positive Erfahrung ein Unternehmen bereits 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 ins Gedächtnis der Organisation eingehen. Denn jedes neue Change-Vorhaben baut auf den Fundamenten – oder 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 nicht alle Sorgen ausgeräumt werden können. Viele Veränderungsprozesse scheitern oder bleiben weit unter ihren Möglichkeiten, weil sie durch mangelnde Kommunikation und ruppiges Vorgehen 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 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 erzeugt 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 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. Die Schlüsselfrage lautet dann: Was müsste sich ändern, 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, sie ist 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



gründete 1995 Die Umsetzungsberatung. Davor war er von 1985 bis 1994 bei der Boston Consulting Group, erst als Berater und dann als Change Manager.

1987 begleitete er sein erstes Change-Projekt, den Relaunch eines abgeschriebenen Geschäftsfelds. Darauf folgte das Change Management bei einem Turnaround, danach eine Post-Merger-Integration.

Heute liegt sein Arbeitsschwerpunkt im Change Coaching von Top-Managern und Projektteams sowie bei Kulturveränderungen, etwa 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,
- und zwar 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 Change-Programm umsetzen können:
 - ➔ Die wichtigsten Weichen werden im Change Management 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. Uns kann kaum noch etwas aus der Fassung bringen.
- 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 Kultur wirklich und dauerhaft zu verändern. Hier kommt es entscheidend darauf an, nicht nur einen imposanten Start hinzulegen, sondern eine durchgängige Veränderungsstrategie zu haben.
- 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 und stehen nur Ihnen persönlich (auf Wunsch Ihrem Team und/oder Ihrem Auftraggeber) als Sparringpartner zu Verfügung.
- 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, deshalb wissen wir fast immer einen Ausweg. Dabei helfen wir 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 besonders 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