



M2M CONSULTING

Präsenz
und/oder
Live-Online

Change Management 4.0



Veränderungen
erkennen

gestalten

nutzen

*„Alles, was sich
digitalisieren lässt,
wird digitalisiert.*

*Alles, was sich
vernetzen lässt,
wird vernetzt.*

*Und das verändert
alles!“*

Tim Cole
Internet-Publizist



M2M CONSULTING

INHALT

Herzlich willkommen	4
Change-Kompetenz 4.0	6
Erfolgsfaktor Mensch	7
Die Herausforderungen 4.0	8
Unsere Antworten 4.0	9
Bausteine für Change 4.0	10
Lernprojekt Way of Change 4.0	10
Disruptive Thinking: 7 Imperative	10
MiniMax-Lernprojekte VUCA	12
Erfolgreiche Change-Leader	12
Systemisches Denken und Handeln	13
Wertesysteme und Unternehmenskultur	14
Change-Design 4.0	15
Architekturelemente für den Change-Prozess	15
Referenzen	16
Kundenstimmen	17
M2M Senior Consultants	19
Kontaktdaten	20

Herzlich
willkommen
bei M2M.



„VERÄNDERUNG BRAUCHT WURZELN, VERÄNDERUNG BRAUCHT FLÜGEL“

Veränderung fasziniert. Doch das ist nur die eine Seite. Jeder, der Verantwortung trägt, kennt auch die andere Seite der Medaille. Denn Veränderung hat zwei Wesensmerkmale: Sie ist *Faszinosum* und auch *Tremendum*, sie fasziniert und lehrt gleichermaßen das Fürchten. Ganz besonders gilt dies für Veränderungsprozesse in unserem virtuellen und volatilen Umfeld, dem VUCA-Zeitalter 4.0.

Expedition ins Ungewisse

Die Zeiten der Herrscher, Macher und Helden sind vorbei. Digitalisierung, mobile Technologien und globale Vernetzung führen zu einer ungeahnten Komplexität. Täglich entstehen neue Produkte, Dienstleistungen und digitale Geschäftsmodelle. Die gewohnten Lebens- und Arbeitsmodelle lösen sich radikal auf – und zwar schneller als wir das verarbeiten können. Für alle gesellschaftlichen Bereiche, und ganz besonders für Unternehmen, sind diese Vorgänge revolutionär und gleichzeitig unumkehrbar.

Was bedeutet das für Führungskräfte? Was für das Change Management? Führungskräfte sind immer häufiger gefordert, auf unbekanntem und unsicherem Terrain Verantwortung zu übernehmen. Insofern gleicht das Change Management im Zeitalter 4.0 einer Expedition ins Ungewisse.

Was Menschen nicht erreicht

Analysen und Planungen sind in Ordnung, spielen allerdings in dieser VUCA-Welt eine untergeordnete Rolle. Das gleiche gilt für klassische Befragungen und strenges Monitoring. Auch sie bringen für das Change Management 4.0 keine wirklich weiterführenden Erkenntnisse.

Kurzum: Ein rational begründetes und zu sehr technisch aufgesetztes Change Management greift zu kurz. Es erreicht die Menschen nicht und läuft ins Leere.

Worauf es im Zeitalter 4.0 ankommt

Erfolgreiche Change-Leader reflektieren mit ihrer Haltung und ihrem Führungsstil die Anforderungen 4.0: Sie haben Vertrauen in ein größeres Ganzes. Sie zeigen und erzeugen Vertrauen, sind authentisch, offen und empathisch. Beseelt und begeistert sind sie und das strahlen sie auch aus. Sie sind integer und fair, orientieren sich an Ethik und Werten. Sie sind wissbegierig, denken vernetzt sowie kooperativ und sind in einer Sharing Economy bereit, Wissen zu teilen.

Ja: Erfolgreiche Change-Leader 4.0 benötigen auch ein gesundes Maß an (Ehr-)Furcht – in der Tat. Das sorgt für die nötige Bodenhaftung. Mindestens genauso bedeutsam ist ihre Faszination. Die verleiht Flügel.

Gerne begleiten wir Sie. Wir freuen uns darauf.

Herzlichst, Ihr



Ulrich Mahr, Geschäftsführender Gesellschafter

CHANGE KOMPETENZ 4.0

Bisher haben sich erfolgreiche Unternehmen behauptet, indem sie sich mit den Innovationen und Impulsen aus ihrem Umfeld auseinandersetzten. Sie reflektierten regelmäßig ihr Tun und sorgten für nötige Anpassungen. „Das einzig Beständige ist der Wandel“, war in diesem Zusammenhang oft zu hören.

Doch seit Digitalisierung, mobile Technologien und globale Vernetzung unsere Lebens- und Arbeitswelt bestimmen, passen die Begriffe „beständig“ und „Wandel“ nicht mehr zusammen. Denn der Wandel 4.0 hat neue Dimensionen, die VUCA-Dimensionen:



Der Wandel 4.0 verläuft nicht mehr beständig, stetig und evolutionär, sondern revolutionär, unberechenbar und sprunghaft. Damit ist er vor allem eines: disruptiv (englisch „to disrupt“ = „unterbrechen“, „zerfetzen“). Das bisher Gewohnte wird vollständig verdrängt und plötzlich gelten neue Spielregeln.

Genau das meint Change 4.0.

Disruptive Thinking

Um sich in dieser Welt zu behaupten, benötigen Führungskräfte und Mitarbeiter erweiterte Change-Kompetenzen und ein ganz spezielles Mindset, das *Disruptive Thinking*: „Dies bedeutet, mit Brüchen und Widersprüchen konstruktiv umzugehen. Darüber hinaus befähigt es, relevante disruptive Entwicklungen früher zu erkennen und sie im Idealfall selbst herbeizuführen“, erläutert Ulrich Mahr, geschäftsführender Gesellschafter von M2M Consulting.

Übrigens: Für das Konzept *Way of Change 4.0*, das genau diese Change-Kompetenz 4.0 gezielt aufbaut, erhielt M2M Consulting 2016 den Metalog-Trainingspreis in Silber.

ERFOLGSFAKTOR MENSCH

Für den Change-Erfolg sind die entscheidenden Fragen:

- Wie kommt „das Neue“ in das Unternehmen?
- Wie schafft man Akzeptanz und Motivation?
- Wie erwecken Menschen den Change zum Leben?

Leider scheitern die meisten dieser Veränderungsprozesse, weil sie zu rational und zu technisch aufgesetzt sind. Die menschliche Seite des Wandels wird nicht genügend beachtet.

Dementsprechend steht der *Faktor Mensch* im Ranking der von Change Managern aufgeführten Erfolgsfaktoren ganz vorne. Dieses verwundert nicht. Im Einzelnen werden folgende Erfolgsfaktoren (aus: Capgemini: Change-Management-Studie 2015) genannt:

- Mobilisierung und Commitment von Management, Mitarbeitern und Stakeholdern
- Klare Vision sowie Definition von Zielen und Veränderungsstrategie
- Führung fördern
- Kultur weiterentwickeln
- Qualifizierung und Entwicklung zielgruppenorientiert durchführen

Mit genau diesen Erfolgsfaktoren kommt
M2M Consulting ins Spiel.

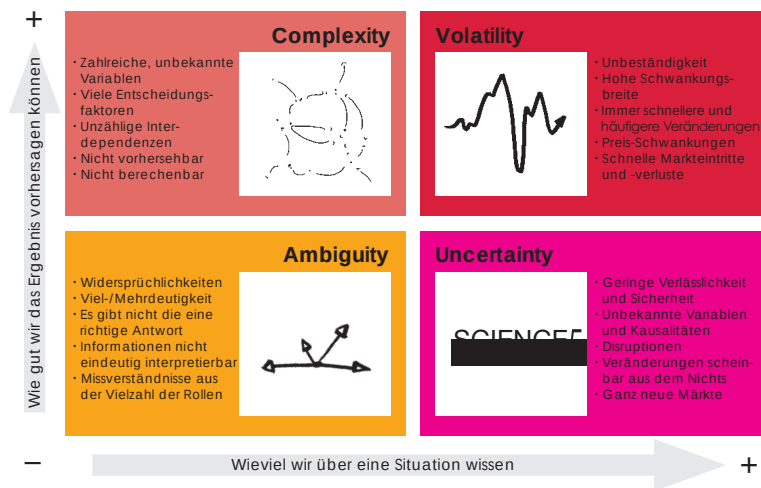
Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, insbesondere jene der jüngeren Generation, wollen mitdenken, mitreden und mitentscheiden. Ohne innere Zustimmung der Beteiligten läuft jeder Change ins Leere.

Damit der Change zum Fliegen kommt, müssen die oben aufgeführten VUCA-Herausforderungen erkannt, angenommen und angemessen beantwortet werden.

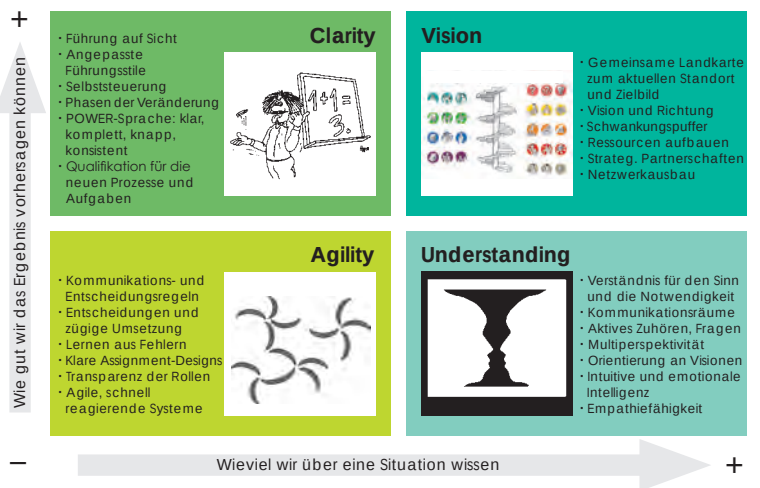
*„In vernetzten Systemen
ist nur dauerhaft erfolgreich,
was auf emotionale
Resonanz trifft“*

Peter Kruse

DIE HERAUSFORDERUNGEN 4.0



UNSERE ANTWORTEN 4.0



Complexity

Variablen
Entscheidungsfaktoren
Interdependenzen
Nicht vorhersehbar
Nicht berechenbar

Volatilität

Flüchtigkeit
Unberechenbarkeit
Unbeständigkeit
Schwankungen
Zufälligkeiten
Veränderungen
Disruptionen

Ambiguity

Widersprüchlichkeiten
Mehrdeutigkeit
uneindeutig
Missverständnisse
Vielzahl
Geringe Verlässlichkeit
Unsicherheit
Unbekanntes
Disruptionen

Uncertainty

Clarity

Führung auf Sicht
Selbststeuerung
Veränderungsphasen
POWER-Sprache
Qualifikation
Prozesse

Vision

Landkarte
Standort und Zielbild
Richtung
Schwankungspuffer
Ressourcenaufbau
Partnerschaften
Netzwerkausbau

Agility

Kommunikationsräume
Entscheidungsregeln
Umsetzung
Fehlerkultur
Rollentransparenz

Understanding

Sinn Verständnis
Aktives Zuhören Fragen
Multiperspektivität
Empathie Intuition
Emotionale Intelligenz

VUCA

Mit M2M Consulting gewinnen Sie die Menschen.
So erreichen Sie, dass Veränderungen
akzeptiert und umgesetzt werden.

LERNPROJEKT WAY OF CHANGE 4.0

Disruption erfahren, Reaktionen einordnen

Kennen Sie, wie sich das anfühlt,

- wenn einem etwas weggenommen wird,
- wenn man das, womit man bisher erfolgreich war, nicht mehr tun darf,
- wenn plötzlich alles anders ist?

Können Sie sich vorstellen, was dann in Menschen vorgeht? Und wie sie reagieren könnten?

Das M2M-Lernprojekt* *Way of Change 4.0* konfrontiert Führungskräfte und Teams mit solch disruptiven Veränderungen. Real und hautnah.

Der Nutzen

Die eigenen Reaktionen und die der anderen werden bewusst. Führungskräfte reflektieren und ordnen sie auf diese Weise besser ein. Im Kontakt zu den Mitarbeitern gehen sie damit konstruktiv und zielführend um.

Die Erfahrung, dass sich Perspektivlosigkeiten auflösen und sich im Weitergehen neue Optionen erschließen, das entstresst und baut ein gesundes Maß an Gelassenheit und Zuversicht auf.

* 2016 mit dem Metalog-Trainingspreis ausgezeichnet.
Weitere Optionen sind Kultur-Ralley Complexity.

DISRUPTIVE THINKING: 7 IMPERATIVE

Disruptive Thinking markiert die wichtigsten Kompetenzen, um in der zunehmend disruptiven Wirtschaftswelt zu bestehen. Das Lernprojekt *Way of Change 4.0* arbeitet diese 7 Imperative heraus:

1 Durchbruch Routinen

Baue Units auf, die außerhalb der Organisationsroutinen agieren und nicht der Effizienzlogik unterworfen sind.

2 Vernetze dich

Vernetze möglichst unterschiedliche Perspektiven miteinander. Der Blick für disruptive Entwicklungen schärft sich, Entscheidungen werden so fundierter.

3 Einfach

Je einfacher neue Lösungen sind, desto eher setzen sie sich durch. Entwickle dafür 3 wichtige Kompetenzfelder: POWER-Sprache, Storytelling und Visualisierung.

4 Achte auf Dissonanzen

Achte auf das, was stört oder nervt. Diese Dissonanzen bieten hervorragende Ansatzpunkte für Disruption. Die digitale Welt findet möglicherweise ganz andere Lösungen.

5 Ermittle Kundenbedürfnisse, erfrage sie nicht nur

Disruptive Geschäftslösungen bedienen Wünsche, die noch niemand zuvor formuliert hat. Die richtige Fragestellung ist: Wie geht es anders? nicht: Wie geht es besser?

6 Teste es, anstatt es zu planen

Disruptive Lösungen sind neu, deshalb kannst du sie nicht planen. Ihre Entwicklung funktioniert nur übers Ausprobieren, Lernen und Nachsteuern.

7 Denke groß

Setze große Ziele. Sie sind dein Motor für disruptive Innovation. Solche Ziele verleihen Ausdauer, die es für ihre Entwicklung braucht, bevor der große Durchbruch kommt.



Gifttransport, Changefallen, Schwebender Stab, Leonardo-Brücke, Karate, Architektur, Führungsbrücke



Für das Konzept Way of Change 4.0 erhielt M2M Consulting 2016 den Metalog-Trainingspreis in Silber.



Zaubern und Komplexes, Crazy Loops



Key-Speaker begeistern

MiniMax-Lernprojekte VUCA

Komplexität erfahren – Komplexität nutzen

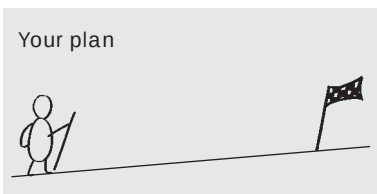
Die Change-Kompetenz, Komplexität zu meistern und zu nutzen, ist zukünftig die wichtigste Ressource für Ihr Unternehmen. Wichtiger als Zeit, Energie und Geld. Kommunikation, Vernetzung und Selbstorganisation werden wichtiger als Macht.

In den speziell für die VUCA-Welt entwickelten MiniMax-Lernprojekten* erfahren Führungskräfte, wie man komplizierte und komplexe Aufgaben löst.

Vorstellungskraft und Logik stoßen früh an Grenzen, Prognosen scheitern häufig. Die Begrenztheit eigener Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeit kann Staunen bis Erschrecken hervorrufen.

Führungskräfte erreichen die – angesichts der Komplexität – nötige Haltung der (Ehr-)Furcht. Neues Denken und Handeln wird möglich, Lösungen entstehen. Das verleiht Flügel.

* wie z.B. Fahrrad, Wolke 7, Farbenblind, Soma-Würfel, Crazy Loops.



ERFOLGREICHE CHANGE-LEADER

Lernen	Change-Leader betreten in der 4.0-Welt erst einmal Neuland. Fehler gehören natürlicherweise dazu. Change-Leader denken neu über das Scheitern. Sie sind bereit, aus Fehlern zu lernen - täglich.
Empathie	Change-Leader können auch widersprüchliche Perspektiven einnehmen und sich einfühlen. Sie zeigen Verständnis und Wertschätzung.
Authentisch	Change-Leader gestalten und führen den Wandel authentisch, mit innerer Überzeugung und Leidenschaft. Sie sind glaubwürdig, integer und innerlich unabhängig.
Dialog	Change-Leader suchen den Dialog und gewinnen daraus wichtige Erkenntnisse. Sie moderieren und kommunizieren offen und klar.
Einbinden	Change-Leader binden andere frühzeitig in den Transformationsprozess ein, idealerweise bereits zum Zeitpunkt der Entscheidung.
Reflexion	Reflexion beinhaltet das Erkennen von Zusammenhängen. Dies ist wichtiger als Zieldefinition und Planung. Ebenso essentiell: Selbstreflexion und Infragestellen.

SYSTEMISCHES DENKEN UND HANDELN FÜR CHANGE-LEADER 4.0

Konstruktion der Wirklichkeiten

Systemisches Denken geht von der Konstruktion der Wirklichkeiten aus. Prinzipiell verzichtet es deshalb auf die Erfassung einer „objektiven Realität“.

Erkenntnisse sind nicht durch die Außenwelt bestimmt, sondern durch die Struktur des erkennenden Organismus. Tragfähige Erkenntnisse benötigen Vielfalt und Multiperspektivität.

Kein Ursache-Wirkungs-Denken

Linear-kausale Ursache-Wirkungsprinzipien stellen für Systemiker meistens keine sinnvollen Erklärungsmodelle dar.

Dies bedeutet eine Abkehr von der Medikamenten-Metapher. Lösungen müssen deshalb nicht zwangsläufig mit der Ursache zusammenhängen.

Im Fokus: Muster und Prozesse

Statt auf Zustände, Konstanz und lineare Kausalitäten richtet sich der systemische Blick auf Muster, Prozesse und Rückkopplungen.

Erweiterte Handlungsmöglichkeiten

Systemisches Denken und Handeln lädt ein, anders hinzuschauen, quer zu denken, Unterschiede wahrzunehmen und Vielfalt ins Spiel zu bringen.

Angesichts der VUCA-Herausforderungen eröffnen sich somit erweiterte Handlungsmöglichkeiten.

Wechselwirkungen und Aufschaukelungsprozesse

Komplexe Systeme besitzen zahlreiche Wechselwirkungen. Sie können sich positiv und negativ aufschaukeln. Kleine Veränderungen können große Veränderungen nach sich ziehen.

Steuerung

Das systemische Denken bedeutet vor allem eine Abkehr von der Vorstellung der Planung und Steuerung lebender Systeme. Sie sind über Instruktionen nicht steuerbar und mittel- und langfristig nicht vorhersehbar (dennoch nicht zufällig).

Selbstorganisation

Da Unternehmen komplexe Systeme sind, unterliegen sie einer nichtlinearen (Eigen-)Dynamik. Sie sind selbstreferentiell und selbstorganisierend.

Anstöße

Eine gezielte Einwirkung in ein lebendes System ist nicht möglich. Was von außen allerdings möglich ist, sind eine Energieisierung sowie eine Ver- oder Zerstörung. Change-Leader sind deshalb gut beraten, sich nicht auf die Behandlung der Ursachen oder der Symptome zu fokussieren, sondern dem System Unternehmen Anstöße zu geben, die ihm helfen, neue Muster zu entwickeln.

*„Der eine sieht nur Bäume, Probleme dicht an dicht.
Der andre Zwischenräume – und das Licht“*

E. Matani

WERTESYSTEME UND UNTERNEHMENSKULTUR

9 Levels of Value Systems

Menschen wollen verstehen – sie fragen nach dem Sinn. Bilder haben eine Sprache, die dies vermittelt.

Zahlen, Daten und Fakten sind wichtig. Doch wenn Veränderungsprozesse alleinig darauf basieren, scheitern sie.

Veränderung braucht die Menschen. Deshalb braucht die Veränderung auch eine Geschichte. Eine Story mit Emotionen, Identifikation und Motivation.

Das Modell der *9 Levels of Value Systems* setzt an der menschlichen Seite der Veränderung an und schafft Akzeptanz bei allen Führungskräften und Mitarbeitern. Die *9 Levels* differenzieren Wertesysteme, machen sie sichtbar, greifbar und besprechbar. Sie beantworten wichtige Fragen wie:

- Warum brauchen wir Veränderung? Und welche?
- Sind wir auch reif dafür?
- Gibt es eine Landkarte für den Wandel?
- Was genau benötigen wir für den nächsten Level?

Das Modell der *9 Levels of Value Systems* stellt die Entwicklungen von Wertesystemen bei Personen, Gruppen und Unternehmen dar. Es basiert auf den Erkenntnissen von Prof. Clare W. Graves und seiner mehr als 20-jährigen Forschungsarbeit.

Die Wertesysteme – man nennt sie auch gerne die psychologische DNA – bringen Denkweisen, Glaubenssätze, innere Befindlichkeiten und Organisationsprinzipien zum Ausdruck. Sie zeigen die Dynamik, die für eine Entwicklung verantwortlich ist.

Wertesysteme und Unternehmenskultur werden mit den *9 Levels* messbar und besprechbar – und damit auch veränderbar.

WIR-BEZUG



ICH-BEZUG



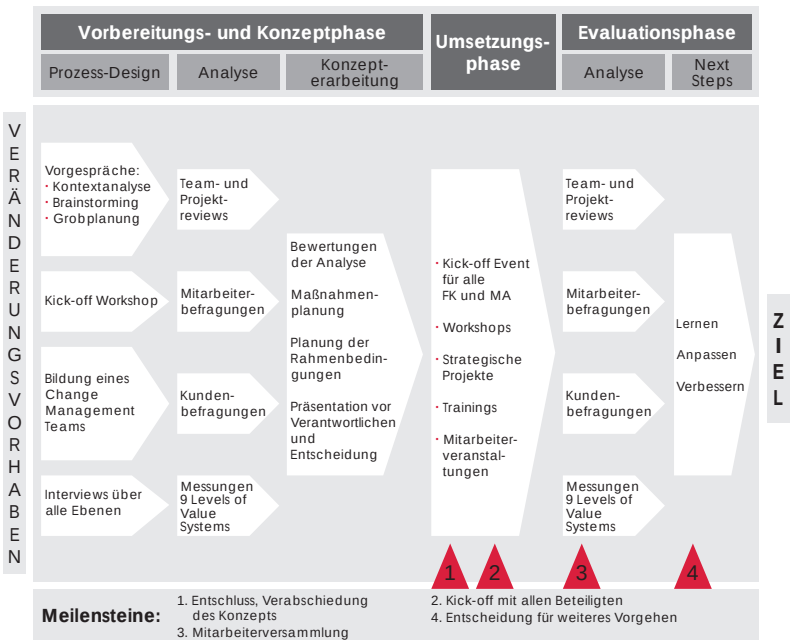
CHANGE DESIGN 4.0

Gemeinsam mit Ihnen erstellen wir einen Fahrplan, Schritt für Schritt. Wir sorgen dafür, dass das Veränderungsprojekt intern zielgerichtet und kontinuierlich kommuniziert wird.

Ein erfolgreiches Change-Design beinhaltet diese Phasen:

1. **Erkennen und Analysieren** des Veränderungsbedarfs
2. Erarbeiten eines vorläufigen **Konzepts**
3. **Initiierung** der Veränderung
4. **Umsetzung, Durchführung und Reflexion**
5. **Evaluation** der Veränderung

Auf zahlreichen Kanälen läuft permanent die Change-Kommunikation parallel – inklusive ihrer vielschichtigen Feedbacks und Lernschlaufen.



Architekturelemente für den Change-Prozess

Jeder Veränderungsprozess ist einmalig. Auf der Basis der Analyse und Veränderungsziele wählen wir, gemeinsam mit Ihnen, die passenden Elemente für das Change-Design aus.

Analyse Diagnose	Rückspiegelungs- Workshops	Subprojekte	Train-the-Trainer
Steuerungs- gruppe	Arbeit mit der Geschäftsleitung	Dialoggruppen	Multiplikatorenforen Schlüsselpersonen- treffen
Klare Projekttrollen	Arbeit mit dem Management	Sounding-Board	Moderierte Gespräche zur Qualität der Zusammenarbeit
Interne Projektleitung	Coaching	Groß- veranstaltungen	Evaluierung

Referenzen.

Unsere Kunden.

ARaymond®

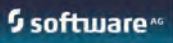


DAIMLER



GEA

HARMAN



MERCK



KUNDENSTIMMEN

„M2M ist unkompliziert, flexibel und schnell! Unsere Teilnehmer geben stets bestes Feedback und profitieren von den praxisnah aufbereiteten und lebendig vermittelten Inhalten. Begeistert bin ich persönlich, weil die inhaltliche Kompetenz in eine authentische und ganzheitliche Philosophie eingebunden ist - das überzeugt! Davon konnte ich mich in den letzten Jahren unserer Zusammenarbeit überzeugen.“

Ralf Kronig, HR Consultant SAP SE

„Nochmals Glückwunsch zur gelungenen Kick-Off Veranstaltung des Change-Prozesses, die Veranstaltung hat mich überzeugt! Ich denke, dass wir auf diesem Weg die Ziele erreichen!“

Dirk Hoffmann, Geschäftsführung/CEO, Raymond GmbH & Co. KG

„Inhaltlich waren für mich die Komplexitätsmatrix und der „9Levels of Value Systems“ besonders erkenntnisreich, was sowohl am Inhalt als auch an der sehr guten Art der Darstellung durch den Trainer lag. Besonders gut hat mir die unaufgeregte und entspannte Art von Herrn Mahr und seine Form der Darbietung gefallen. Vielen herzlichen Dank!“

Jan-Peter Busch, Polizeiakademie Hessen, Führungsmanagement und Personalentwicklung, Wiesbaden

„Als Führungskraft und auch als Coach meines Teams war ich neugierig, ob und wie ich mich mit neuen Methodiken und Prozessen dem stetigen Wandel im Unternehmen professionell aufstellen kann. Das Change-Seminar hat mir viele Methodiken an die Hand gegeben. Herr Mahr hat die nötigen Freiräume für ein kreatives Seminar geschenkt. Vielen Dank!“

Franziska Methling, Teamleiterin Personal, Coca-Cola Erfrischungsgetränke GmbH

„Vielen Dank! Es war ein sehr abwechslungsreiches Seminar, in dem ich viel lernen konnte, sowohl inhaltlich als auch methodisch. Das Seminar kam genau zur richtigen Zeit und hat mich in meiner Entscheidung bestärkt, meinen persönlichen Change durchzuführen. Sie sind ein toller Trainer! Ihre offene und lockere Art trifft meinen Nerv. Dankeschön!“

Katrin Lasch, Personalentwicklung, METRO LOGISTICS Germany GmbH

„Insgesamt bewies M2M Consulting eine ausgeprägte Expertise im Bereich Change Management und in der erfahrungsorientierten Aufbereitung dieses Themas für die Kunden. Beeindruckend war zudem, wie viel Enthusiasmus und Mut in die Entwicklung der Variante eingeflossen ist.“

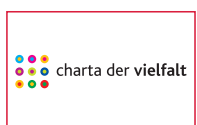
Auszüge aus der Begründung der Jury für den Metalog-Trainingspreis 2016

Persönlichkeit trifft Kompetenz.



Ulrich Mahr
Geschäftsführender Gesellschafter

HIER SIND WIR MITGLIED.



M2M SENIOR CONSULTANTS



Dieter Barth



Dr. Marion Benson



Bernhard Broekman



Barbara Lehmann



Michael Martinek



Christin Nierlich



Dr. Nina Paulic



Kirstin Röper-Gurzawski



Andreas T. Schaffron



Ulrike Schmalzridt



Ulrike Stahl



Henrik Stotz



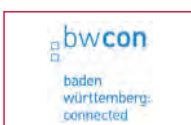
Julia Streuber



Sabine Voltz



Jessica H. Zeimer





M2M CONSULTING

M2M CONSULTING

Taunusstraße 7

D - 76275 Ettlingen

tel +49 7243 766 77 - 0

fax +49 7243 766 77 - 19

info@m2m-consulting.de

www.m2m-consulting.de

