

19. Netzwerkforum

Zwischen Automatisierung und Kulturwandel –
Change-Management als Erfolgsfaktor



Agenda

14:00 Uhr Moderation und Vorstellung der Agenda

Sandra Link, Geschäftsführung Netzwerk Smart Industries

14:10 Uhr Historie des ehem. ABB Areals

Peter Müllerleile, Stadtentwicklungsgesellschaft Ladenburg

14:20 Who is Who – Speed-Talking

Georg Remmers, ICG

14:40 Uhr Die 12 Prinzipien erfolgreichen Change Managements

Georg Remmers, ICG

15:15 Uhr Kaffee Pause

15:30 Uhr Parallele Workshops

Workshop 1

Erfolgsrezepte aus der
produzierenden Industrie

**Ivo Richter, Isabelle
Terrier**

Heidelberger
Druckmaschinen

Workshop 2

Entwicklung einer
überzeugenden
Changestory – wie wichtig
ist Begeisterung im
Change Prozess
Anne Lamberts

Workshop 3

SCARF – Methode: Den
Faktor Mensch im Change
erfolgreich managen

Georg Remmers, ICG

16:30 Uhr Ergebnisse und Austausch

17:00 Abschluss mit Snacks und Möglichkeit zum Netzwerken





Integrated Consulting Group



nexevia

georg.remmers@integratedconsulting.de

+49-160-97259714

georg.remmers@nexevia.de

Integrated Consulting Group – Your Partner in Change

100+

BERATER:INNEN

10

LÄNDER

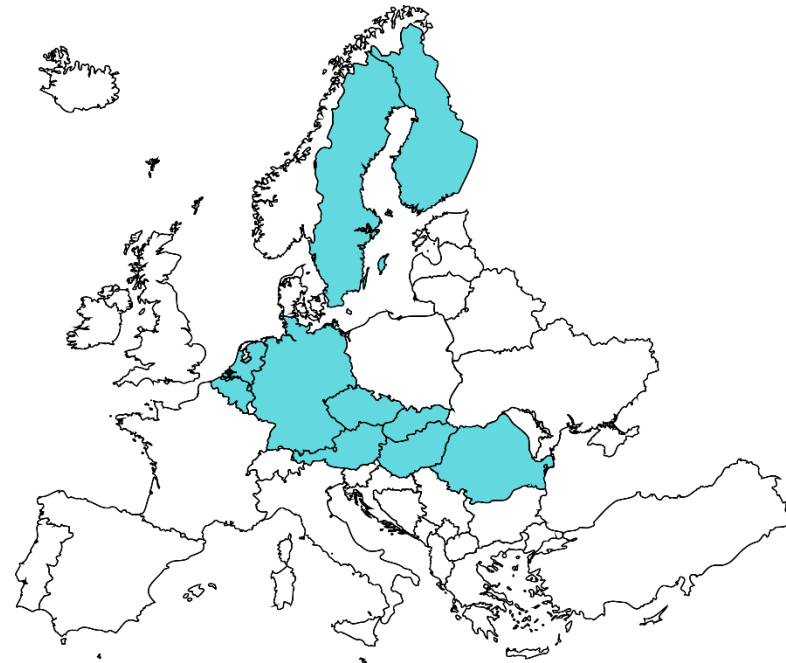
40+

JAHRE

4

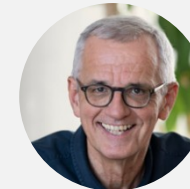
GLOBALE PARTNER

Integration von 4 Kern-Kompetenzen
Integration von harten und weichen Change Aspekten
Integration von europäischen Kulturen

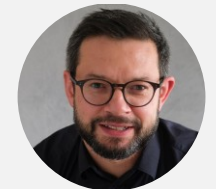


Das sind wir – [in 120 Sekunden](#)

Team ICG-Deutschland



**Manfred
HÖFLER**



**Markus
SPIEGEL**



**Daniela
SOMMER**



**Markus
Plischke**



**Georg
REMMERS**



**Henrike
SCHAUM**

WS 1: Erfolgsgeschichten aus der produzierenden Industrie



Ivo Richter

Berater Produktionssystem/
Operational Excellence

EXPERTISEN

- Lean Management
- Agilität
- Digitale Transformation
- Wirtschaftsmediation

Heidelberger Druckmaschinen AG



Isabelle Terrier

Management Coach

WS 2: Entwicklung einer überzeugenden Changestory – wie wichtig ist Begeisterung im Change Prozess



Anne Lamberts

EXPERTISE

- Umsetzung von Veränderungen
- Change-Kommunikation
- Führung in Veränderung
- Beratung und Coaching

AKTUELLE FUNKTION

Inhaberin Anne Lamberts Organisationsberatung
Lehrberaterin für systemische
Organisationsentwicklung und Change
Management bei der Change Akademie

WS 3: SCARF – Methode: Den Faktor Mensch im Change erfolgreich managen



Georg Remmers

EXPERTISE

- Leadership Team Development
- Agile Steuerung und Zusammenarbeit (OKR)
- Business Model Design
- Innovation Management
- Leadership Development und Talent Management

AKTUELLE FUNKTION

Eigner von Nexevia

Berater der ICG Integrated Consulting Group GmbH,
Team Deutschland

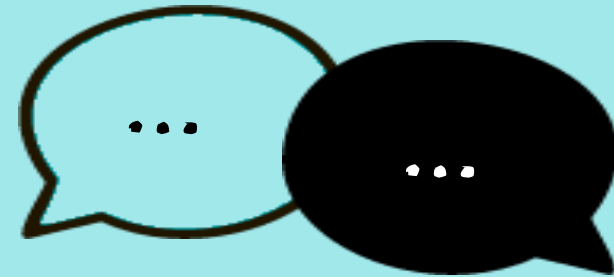
Speed Talking

Tauschen Sie sich bitte zu zweit aus:

Welche Veränderung fordert mich gerade ganz besonders?



2 Minuten



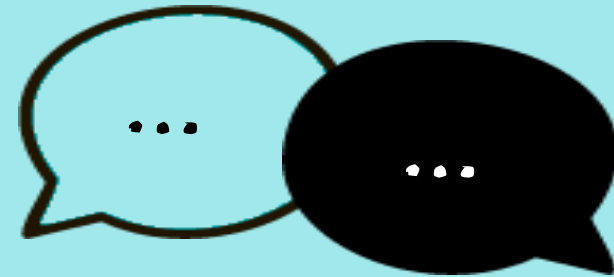
Speed Talking

Tauschen Sie sich bitte zu zweit aus:

Was erlebe ich als besonders
herausfordernd in Veränderungsprozessen?



2 Minuten



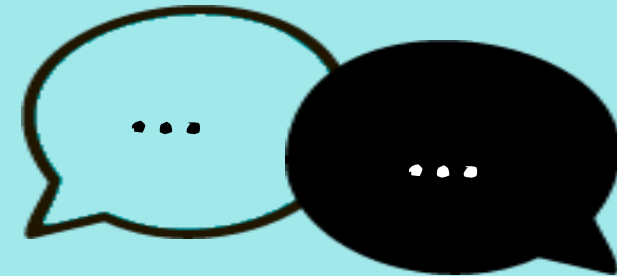
Speed Talking

Tauschen Sie sich bitte zu zweit aus:

An welchen Veränderungsprozesse erinnere ich mich besonders gerne?



2 Minuten



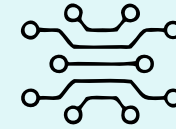
Warum scheitern Veränderungsvorhaben häufig?



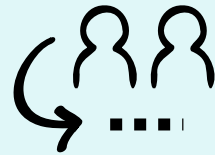
Ängste und Emotionen
von Menschen werden
ausgeblendet



Organisationen werden wie
steuerbare Maschinen
gesehen



Zu vieles läuft gleichzeitig –
es herrscht Change Müdigkeit und
Überforderung



Zu wenig Führung: Change
wird wegdelegiert, kaum
persönliche Involvierung,
keine Glaubwürdigkeit



Blick aufs nächste Quartal –
fehlender langer Atem

12 Prinzipien für wirkungsvolle Transformation

12 Prinzipien für wirkungsvolle Transformation

Emotionale Veränderungsenergie wecken 	Von Beginn an »inside and outside the skin« arbeiten 	Neues rasch erlebbar machen 	Sinn stiften und Glaube an die Zukunft wecken 
Menschen beim Übergang unterstützen 	Das Gefühl der Gemeinschaft stärken 	Eine Bewegung mit positiver Energie initiieren 	Blockaden beseitigen 
Für stabile Elemente sorgen 	Konsequent Führung betreiben 	In Lernschleifen agieren 	Auf bestehenden Ressourcen aufbauen 

12 Prinzipien für wirkungsvolle Transformation: Den Change positiv aufladen und eine Bewegung erzeugen

Emotionale Veränderungs- energie wecken



Emotionale Betroffenheit herstellen

Mit Spannungen arbeiten, Push- und Pull-Energie nutzen

Eine bewegende Change Story erzählen

Sinn stiften und Glaube an die Zukunft wecken



Die gemeinsame „große Opportunity“ finden – Sinn stiften

Ein attraktives Zukunftsbild für den Alltag übersetzen

Den Nutzen für die Einzelnen herausarbeiten

12 Prinzipien für wirkungsvolle Transformation:

Den Change positiv aufladen und eine Bewegung erzeugen

Das Gefühl der Gemeinschaft stärken

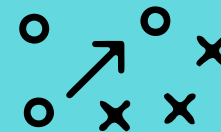


Psychologische Sicherheit für neues Verhalten schaffen

Raum für Gemeinschaft (Oxytocin)

Soziale Zugehörigkeit als Stütze

Eine Bewegung mit positiver Energie initiieren



Freiwillige als Pioniere und Fast Followers einladen

Die Transformation als soziale Bewegung sehen

Ein zweites Betriebssystem einrichten – „Brückenbauer“ einsetzen

12 Prinzipien für wirkungsvolle Transformation: Rasch ins Tun kommen und erste Erfolge erzielen

Neues rasch erlebbar machen



Schnelle erste Umsetzungen die im
Business wirken

Sprint Formate einsetzen: Rapid
Results, Prototyping, Pilotierungen

Erfolgsgeschichten erzählen,
Vertrauen aufbauen

In Lernschleifen agieren



Der Wandel als Reise und nicht als
Programm sehen

Aktivitäten periodisch offen
auswerten

In kurzen Zyklen arbeiten und aus
Erfahrungen lernen

12 Prinzipien für wirkungsvolle Transformation: Rasch ins Tun kommen und erste Erfolge erzielen

Blockaden beseitigen

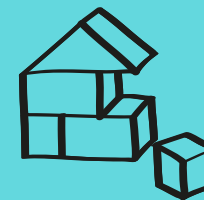


Unnötige Aufgaben, Regeln,
Prozesse und Strukturen loswerden

Hemmende Steuerungsinstrumente
überarbeiten

Bewusstsein für sinnlose
„ungeschriebene Gesetze“ schaffen

Auf bestehenden Ressourcen aufbauen



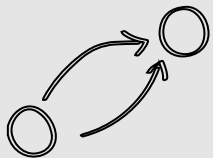
Die Vergangenheit (Erfolge,
Menschen..) wertschätzen

Bestehende Stärken nutzen

Pionierbereiche als Lernquelle
nutzen

12 Prinzipien für wirkungsvolle Transformation: Führung bewusst nutzen, um Mitarbeiter:innen gut mitzunehmen

Von Beginn an »inside and outside the skin« arbeiten

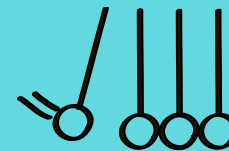


Veränderungen auf emotionaler
Ebene betrachten

Betroffene frühzeitig in die
Entwicklung einbeziehen

Dialogorientierte Formate wie
Workshops, Sounding Boards, Pulse
Checks einsetzen

Menschen beim Übergang unterstützen



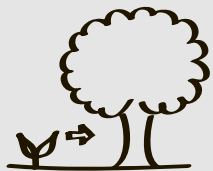
Das Loslassen unterstützen und
Lernen fördern

Beachten, dass Menschen
unterschiedlich auf Veränderungen
reagieren

Ängste aktiv adressieren und
"sichere Kommunikationsräume"
schaffen

12 Prinzipien für wirkungsvolle Transformation: Führung bewusst nutzen, um Mitarbeiter:innen gut mitzunehmen

Für stabile Elemente sorgen



Den Leuten sagen, was gleich bleibt
und was sich ändert

Zeit zum „Einüben von neuem
Verhalten“ geben

Nicht alles auf einmal ändern –
Balance zwischen Veränderung und
Stabilität schaffen

Konsequent Führung betreiben



Walk the talk: Durch Vorbildwirkung
glaubwürdig sein

Persönlich präsent sein und aktiv
und intensiv kommunizieren

Persönliche Zeit und Energie für den
Change widmen



Workshop 1

Erfolgsrezepte aus der produzierenden Industrie

Ivo Richter, Isabelle Terrier

Ivo Richter und Isabelle Terrier



Berater Produktionssystem/
Operational Excellence

EXPERTISEN

- Lean Management
- Agilität
- Digitale Transformation
- Wirtschaftsmediation

Heidelberger Druckmaschinen AG



Management Coach



Workshop 2

Entwicklung einer überzeugenden
Changestory – wie wichtig ist Begeisterung
im Change Prozess

Anne Lamberts

Anne Lamberts



EXPERTISE

- Umsetzung von Veränderungen
- Change-Kommunikation
- Führung in Veränderung
- Beratung und Coaching

AKTUELLE FUNKTION

Inhaberin Anne Lamberts Organisationsberatung
Lehrberaterin für systemische
Organisationsentwicklung und Change
Management bei der Change Akademie

Workshop 3

**SCARF – Methode: Den Faktor Mensch
im Change - Erkenntnisse aus der
Hirnforschung**



Georg Remmers



EXPERTISE

- Leadership Team Development
- Agile Steuerung und Zusammenarbeit (OKR)
- Business Model Design
- Innovation Management
- Leadership Development und Talent Management

AKTUELLE FUNKTION

Eigner von Nexevia

Berater der ICG Integrated Consulting Group GmbH,
Team Deutschland

Agenda

14:00 Uhr Moderation und Vorstellung der Agenda

Sandra Link, Geschäftsführung Netzwerk Smart Industries

14:10 Uhr Historie des ehem. ABB Areals

Peter Müllerleile, Stadtentwicklungsgesellschaft Ladenburg

14:20 Who is Who – Speed-Talking

Georg Remmers, ICG

14:40 Uhr Die 12 Prinzipien erfolgreichen Change Managements

Georg Remmers, ICG

15:15 Uhr Kaffee Pause

15:30 Uhr Parallele Workshops

Workshop 1

Erfolgsrezepte aus der
produzierenden Industrie

**Ivo Richter, Isabelle
Terrier**

Heidelberger
Druckmaschinen

Workshop 2

Entwicklung einer
überzeugenden
Changestory – wie wichtig
ist Begeisterung im
Change Prozess
Anne Lamberts

Workshop 3

SCARF – Methode: Den
Faktor Mensch im Change
erfolgreich managen

Georg Remmers, ICG

16:30 Uhr Ergebnisse und Austausch

17:00 Abschluss mit Snacks und Möglichkeit zum Netzwerken



Warum reagieren Menschen so
“irrational” auf Veränderungen?

**Die Antwort liegt in
unserem Gehirn!**



A brain made for Savannah

A brain made for survival

Der präfrontale Kortex (PFC, 2–3 Mio. Jahre)
macht den Unterschied = in dieser Form nur beim Menschen
vorhanden; während der ersten Hominiden entwickelt

Limbisches System (ca. 250 Mio. Jahre)
Bestandteile: Amygdala, Hippocampus, Hypothalamus;
verantwortlich für Emotionen, Erinnerungen und das
Sozialverhalten

Reptiliengehirn (Basales Gehirn, 500 Mio. Jahre)
Bestandteile: Hirnstamm, Basalganglien;
regelt grundlegende Überlebensfunktionen wie Herzschlag,
Atmung und grundlegende motorische Funktionen

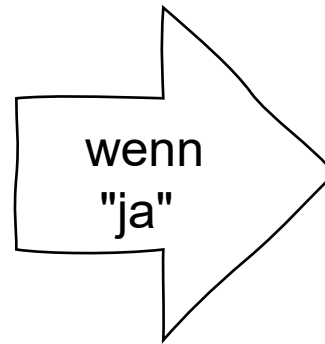
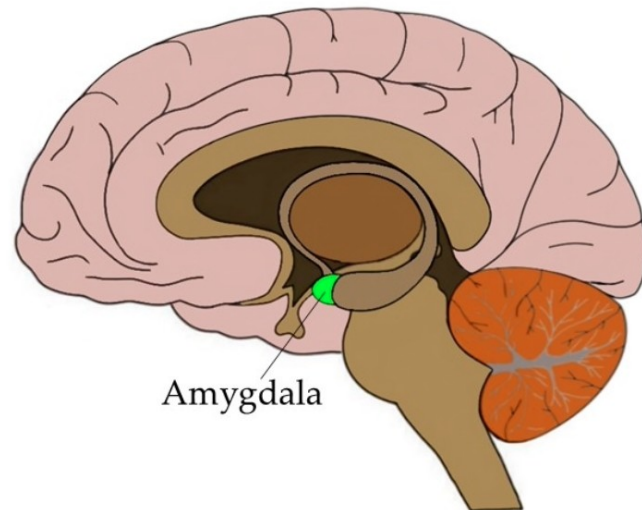
Unser Gehirn ist aufs Überleben „programmiert“



**Bedrohungen dominieren Belohnungen ...
... und Veränderungen werden oft als Bedrohung empfunden.**



Reaktionen auf Bedrohungen



**Fight
Flight
Freeze
Flock**

Bedrohungsmodus (führt zu Stressreaktionen)

- Physische Reaktionen
- Einschränkung des rationalen Denkens
- Schneller und stärker als die Belohnungsreaktion

**Fühle ich mich bedroht?
Könnte es mir schaden?**

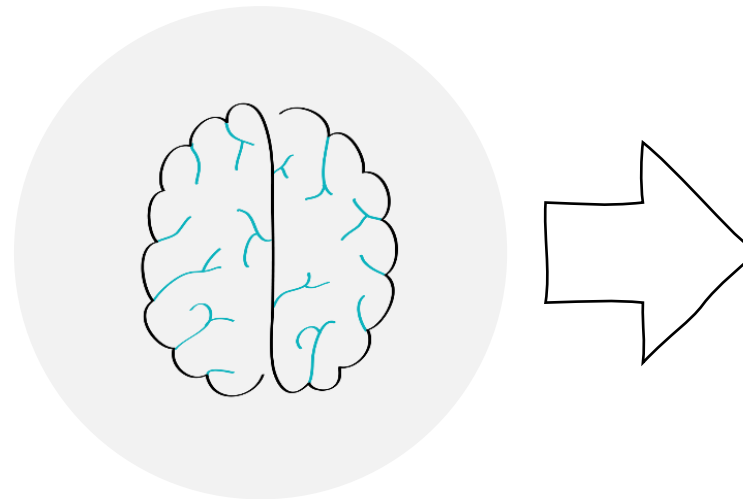
**Veränderung löst leicht Bedrohungsgefühle aus –
wir müssen Belohnungsimpulse bewusst verstärken.**



Reaktionen auf Belohnungen

Dopamin wird freigesetzt

- Positive Verstärkung von Verhaltensweisen, die für das Überleben und Wohlbefinden wichtig sind
- Wird ausgelöst, wenn ein „Spiel gewonnen“ oder ein Ziel erreicht wurde
- Bringt Motivation zur Wiederholung des Verhaltens



Reaktionen auf Belohnungen sind langsamer, milder und kürzer als die Stressreaktionen.

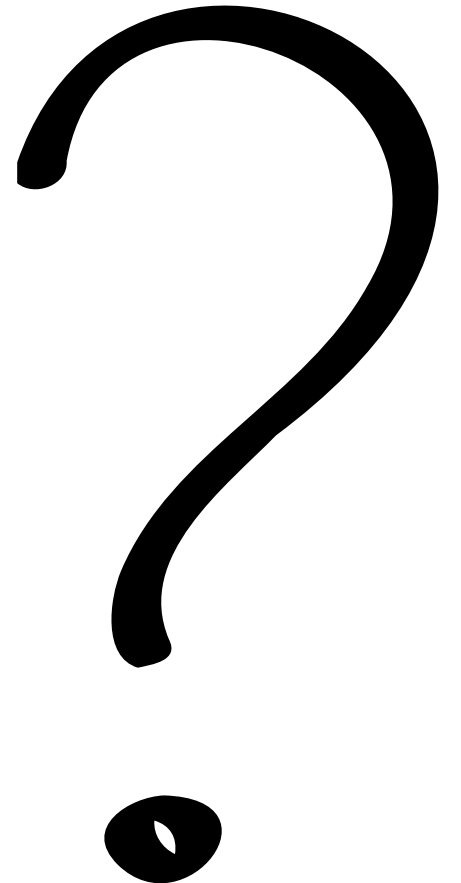
Während eines Change Prozesses ist es wichtig, sich auf Vorteile, positive Zukunftsaussichten und Erfolge zu konzentrieren.



Ein Schläger und ein Ball
kosten 1,10 EUR.

Der Schläger kostet 1 EUR mehr
als der Ball.

Wie viel kostet der Ball?



Unsere zwei Betriebssysteme: System 1 und System 2

schnell

System 1 Schnell & unbewusst

- Ermöglicht schnelle Urteile und Entscheidungen
- Agiert in der Gegenwart und gewährleistet sofortiges Handeln
- Bildung von Heuristiken und Stereotypen aufgrund von Erfahrungen
- Erzeugt Vorurteile und emotionale Reaktionen



2 SYSTEME

langsam

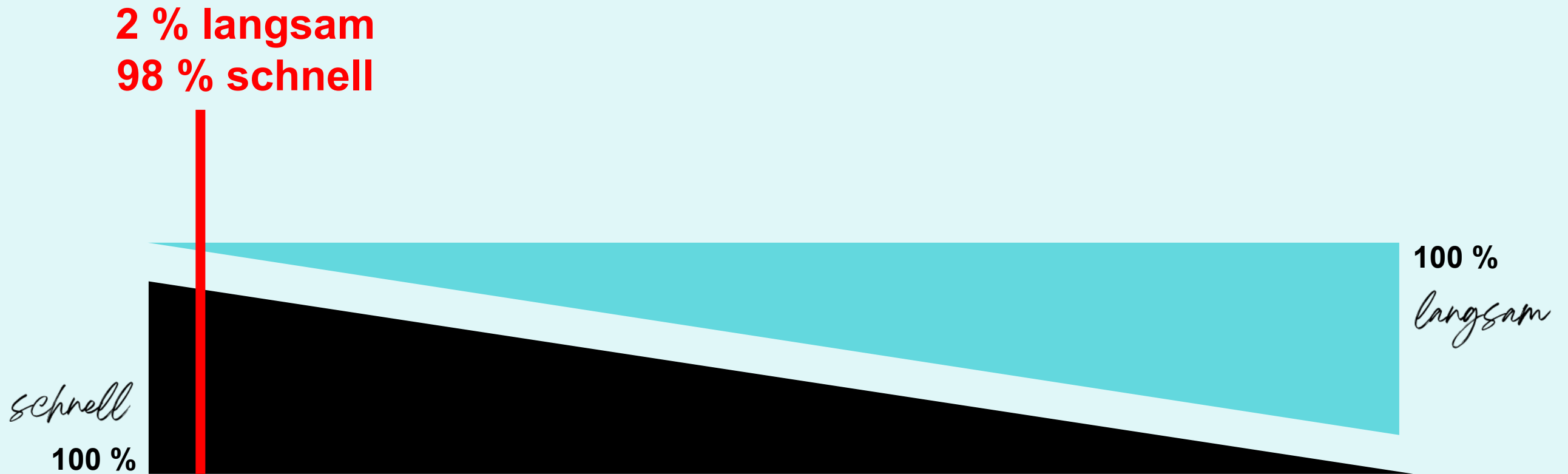
System 2 Langsam & bewusst

- Erfordert Anstrengung, Konzentration und analytisches Denken
- Kritisches Denken und Problemlösung
- Übersteuert System 1, wenn nötig
- Einsatz bei komplexen und ungewohnten Aufgaben

Bei Veränderungen müssen wir System 1 antizipieren, um schnelle emotionale Reaktionen zu verstehen und System 2 für eine bewusste, wirksame Veränderung einsetzen.



Wie viele unserer täglichen Entscheidungen treffen wir in welchem System?



Warum fällt es so schwer, sich zu verändern?

System 1 Schnell & unbewusst

- Verbraucht wenig Energie
- Funktioniert automatisch und stützt sich auf frühere Erfahrungen
- Effizient, weil es bewusste Anstrengung und komplexe Überlegungen vermeidet



2 SYSTEME

System 2 Langsam & bewusst

- Verbraucht viel mehr Energie
- Überlegtes und analytisches Denken
- Kann bei zu langem Gebrauch zu geistiger Ermüdung führen
- Das Gehirn vermeidet die Aktivierung von System 2 woimmer möglich, um Energie zu sparen

**Menschen verlassen sich auf "automatische Gewohnheiten" (System 1).
Für Veränderungen müssen wir System 2 aktivieren. Dies kann zu Überforderungen,
anfänglichen Reibungen oder Fehlern führen.**



Unser Gehirn liebt die Vorhersagbarkeit

Unser Gehirn als „Vorhersagemaschine“

Minimiert die Bedrohung: Antizipiert Ereignisse und trifft frühzeitig Vorkehrungen.

Wir machen uns ein Bild von der Welt: Wir interpretieren ständig unser Umfeld.

Sichert das Überleben: Schützt uns vor Schaden, indem es vorhersagt, was passieren könnte.



VORHERSEHBARKEIT =
SICHERHEIT

Vorteile der Vorhersage

Beschleunigt Entscheidungen: Erleichtert schnelle und oft instinktive Entscheidungen.

Verringert den Aufwand: Es ist nicht mehr notwendig, jede neue Situation von Anfang an zu bewerten.

Spart Energie: Es ist nicht notwendig, jede Option im Detail zu prüfen.

Kommunizieren Sie frühzeitig, bieten Sie klare Schritte an, laden Sie zur Mitarbeit ein und informieren Sie häufig.



Gute Nachrichten: Neuroplastizität

Laufende Anpassung des Gehirns

Das Gehirn reorganisiert sich ständig aufgrund von Erfahrungen, Gedanken und Aktivitäten.

Emotionales Engagement und Bedeutung stimulieren die Ausschüttung wichtiger Neurotransmitter, die das Lernen erleichtern.

Einfaches Auswendiglernen fördert diese tiefere Entwicklung nicht.



NEUROPLASTIZITÄT

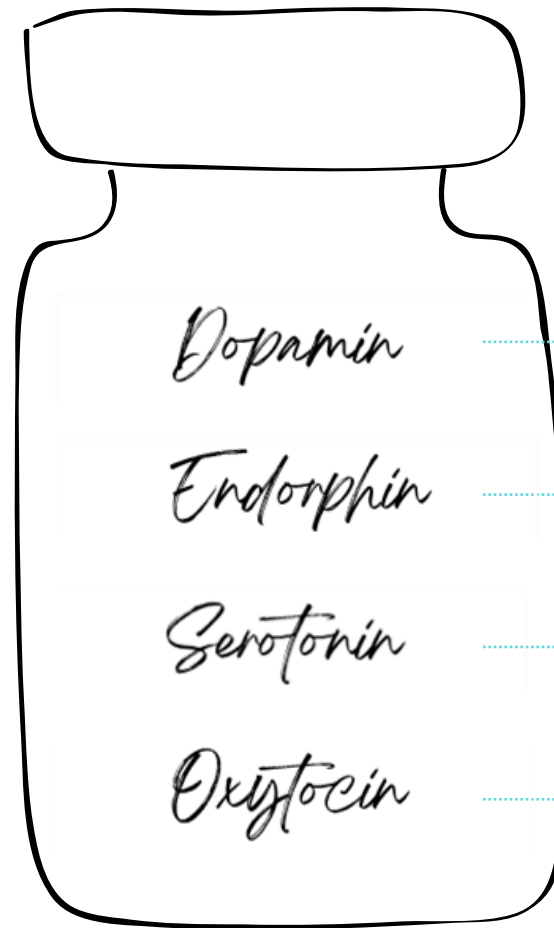
Es ist nie zu spät, sich zu verändern

Neuroplastizität verbessert in jedem Alter die sozialen und emotionalen Kompetenzen, die wesentliche Faktoren für Führung, Transformation und organisatorisches Wachstum sind.

Nutzung der Neuroplastizität zur Weiterentwicklung der sozialen und emotionalen Fähigkeiten, die für Anpassungen und Veränderungen notwendig sind.



Welche anderen kleinen Helfer können wir nutzen?



Ich habe etwas erfolgreich abgeschlossen, etwas erreicht, ...
Denken Sie in Sprints, schnellen Ergebnissen und Erfolgen

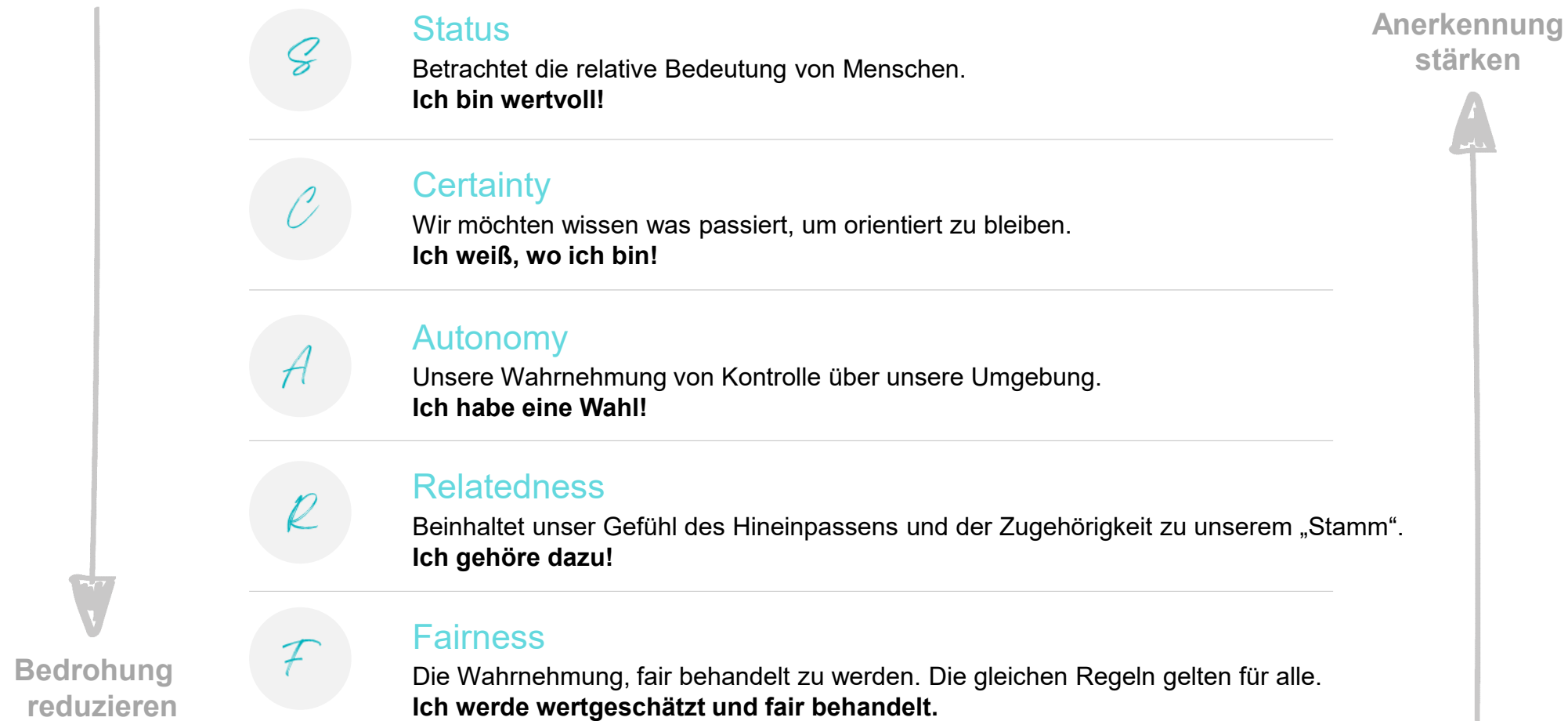
Ich habe meine Grenzen überschritten ...
Hilfe bei der Bewältigung großer Herausforderungen

Ich habe Anerkennung von anderen erhalten ...
Feiern Sie Erfolge

Ich bin Teil einer Gemeinschaft – wir mögen uns gegenseitig
Betonung von Teams mit guten Beziehungen

SCARF

Fünf Dimensionen entscheiden über emotionale Akzeptanz oder Ablehnung



Quelle: David Rock

SCARF

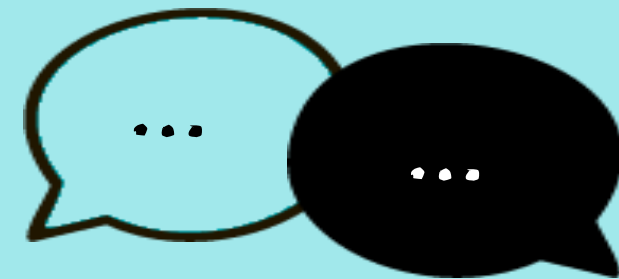
Individuelle Reflexion und Austausch im Duo

Wählen Sie einen aktuellen Veränderungsprozess in Ihrem Unternehmen und überlegen Sie, wer konkret von diesem wie betroffen ist. Was könnten Sie tun, um die Betroffenen zu unterstützen?



10 Minuten Reflexion

10 Minuten Austausch im Duo



Denken Sie an eine bestimmte Transformation in Ihrer Organisation und beschreiben Sie sie kurz:

Wer in Ihrem direkten Umfeld ist von dieser Transformation betroffen?

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

Welche der Personen ist wie betroffen?

- | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Status | ☐ Status | ☐ Status | ☐ Status | ☐ Status |
| ☐ Certainty | ☐ Certainty | ☐ Certainty | ☐ Certainty | ☐ Certainty |
| ☐ Autonomy | ☐ Autonomy | ☐ Autonomy | ☐ Autonomy | ☐ Autonomy |
| ☐ Relatedness | ☐ Relatedness | ☐ Relatedness | ☐ Relatedness | ☐ Relatedness |
| ☐ Fairness | ☐ Fairness | ☐ Fairness | ☐ Fairness | ☐ Fairness |

Welche konkreten 3 Aktionen könnten Sie setzen, um die jeweilige Person zu unterstützen?

1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.

Agenda

14:00 Uhr Moderation und Vorstellung der Agenda

Sandra Link, Geschäftsführung Netzwerk Smart Industries

14:10 Uhr Historie des ehem. ABB Areals

Peter Müllerleile, Stadtentwicklungsgesellschaft Ladenburg

14:20 Who is Who - Speeddating

Georg Remmers, ICG

14:40 Uhr Die 12 Prinzipien erfolgreichen Change Managements

Georg Remmers, ICG

15:15 Uhr Kaffee Pause

15:30 Uhr Parallele Workshops

Workshop 1

Erfolgsrezepte aus der
produzierenden Industrie

**Ivo Richter, Isabelle
Terrier**

Heidelberger
Druckmaschinen

Workshop 2

Entwicklung einer
überzeugenden
Changestory – wie wichtig
ist Begeisterung im
Change Prozess
Anne Lamberts

Workshop 3

SCARF – Methode: Den
Faktor Mensch im Change
erfolgreich managen

Georg Remmers, ICG

16:30 Uhr Ergebnisse und Austausch

17:00 Abschluss mit Snacks und Möglichkeit zum Netzwerken



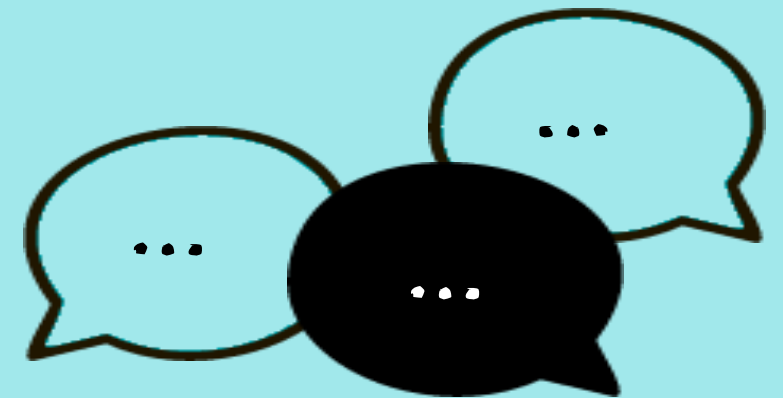
Auswertung

In Trios:

- Was war heute mein wichtigstes Learning?
- Zu welcher Frage hätten wir noch gerne einen Impuls?



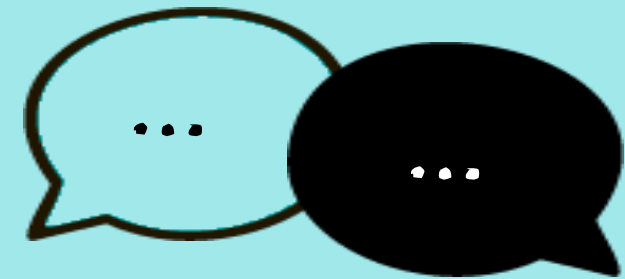
Eine Rückmeldung pro Frage ins Plenum



Check-out

Check-out

Ein Wort zum heutigen Tag ...





**Netzwerk
Smart Industries**

**Vielen Dank
für Ihre engagierte
Teilnahme!**

68159 Mannheim
Rathaus E5

Sandra Link
Sandra.Link@mannheim.de
+49 170 7953 415