

# Consulting

---

VERÄNDERUNGSPROZESSE GESTALTEN



[comteamgroup.com](http://comteamgroup.com)

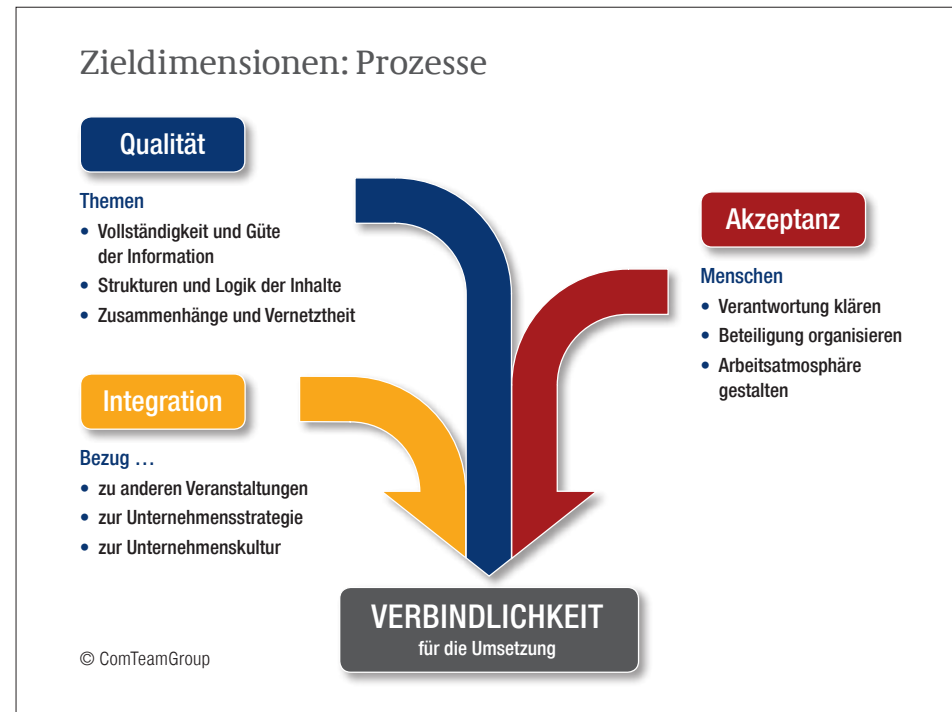
# Was garantiert erfolgreiche Veränderung?

Wer will, dass Veränderungen mit Engagement und Verbindlichkeit umgesetzt werden, setzt auf diese drei Faktoren: die Qualität der Lösung, die Akzeptanz durch die Stakeholder sowie die Integration ins Umfeld.

Doch oft bekommen – mit bester Absicht – Fachexperten im Prozess die dominierende Rolle. Das erzielt einerseits schnelle und inhaltlich brillante Lösungen, doch es birgt auch eine Gefahr: Manch einer fühlt sich abgehängt, in seinen Interessen nicht berücksichtigt. Das kann man so lösen, dass man diejenigen ins Boot holt, die sich mit der Veränderung gründlich auseinandersetzen und sie verarbeiten können müssen. Dies tun wir durch ein durchdachtes Stakeholder-Management.

Ein zweites Augenmerk muss darauf liegen, welche Auswirkungen eine Veränderung auf andere Projekte oder Initiativen hat und inwieweit sie zur bestehenden Kultur passt. Denn wenn die Veränderung sich mit der geltenden Kultur beißt, droht das Scheitern, wenn man nicht parallel diese Kultur weiterentwickelt, also Gewohnheiten, Gepflogenheiten und Regeln verändert. Auch dafür sorgt ComTeam.

So lautet die einfache Formel: Verbindlichkeit entsteht als Produkt aus Qualität, Akzeptanz und Integration. Selbst die 150%ige Fachlösung wird nicht engagiert und verbindlich umgesetzt werden, wenn Akzeptanz und Integration zu kurz kommen.



# Wie unterstützt ComTeam Ihren Veränderungsprozess?

„Schema F“ ist sicher nicht, was Sie suchen, wenn Sie an Unterstützung für Ihr Veränderungsvorhaben denken – weder für die Durchführung noch für die externe Begleitung. ComTeam steht dafür, gezielt nur da zu unterstützen, wo es notwendig ist; das ist dann nicht immer die intensivste Form, die umfängliche Changebegleitung. Welche Intensität für Sie sinnvoll ist, finden wir gemeinsam heraus.

**Dies sind häufig nachgefragte Formen von Unterstützung, geordnet nach zunehmender Intensität der Begleitung:**

- **Supervision:** Wir beraten Einzelne und Teams im Hintergrund und treten nicht in der Projekt-Öffentlichkeit auf.
- **Entwicklung der Projekt-Architektur:** Wir entwerfen gemeinsam mit ihren internen Projektverantwortlichen, wie das Veränderungsvorhaben aufzusetzen ist und wie die Roadmap aussieht.
- **Moderation von Workshops und sonstigen Veranstaltungen:** Die nächste Stufe ist, zusätzlich Projekt-Veranstaltungen zu konzipieren und zu moderieren – häufig auch im Tandem mit Ihren internen ModeratorInnen.
- **Projektbegleitung:** Schließlich beraten und begleiten wir kontinuierlich Ihren gesamten Veränderungsprozess: konzeptionell, methodisch, steuernd und koordinierend, und immer in enger Abstimmung mit Ihren internen Projektverantwortlichen.



# Welche Themen packt ComTeam an?

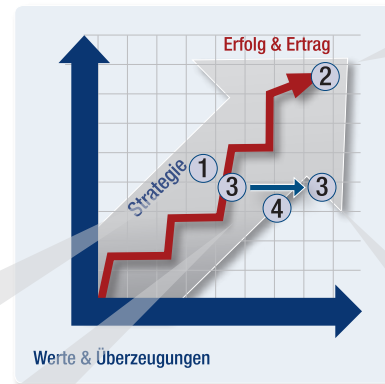
ComTeam BeraterInnen sorgen dafür, dass beide Dimensionen im Blick bleiben:  
Die Organisation (hard facts) ebenso wie die Kultur (soft facts). Zum Beispiel bei ...

## 1 IT-Implementierungen

Die Einführung z. B. eines CRM-Tools bedeutet einerseits eine Umstellung auf ein neues System, ein Sich-Gewöhnen an neue Datenfelder und Arbeitsschritte. Es erfordert aber auch einen neuen Umgang mit dem Wissen über Kunden, stellt eine ganz neue Transparenz her, erfordert neue Formen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und oft auch neue Regeln dafür. Insofern berührt es auch kulturelle Aspekte.

### Organisation

- Struktur
- Prozesse
- Systeme
- Explizite Regeln



### Kultur

- Verhaltensmuster
- Zusammenarbeit
- Führung
- Implizite Regeln

## 2 Fusionen

Wenn zwei Bereiche oder gar Unternehmen fusionieren, sind sowohl organisational als auch kulturell große Herausforderungen zu meistern. Wenn das Organigramm steht und erste Schritte der neuen Zusammenarbeit getan werden, wird erfahrbar, wie die Sub-Kulturen aufeinander treffen, wie sehr die Gewohnheiten und Gepflogenheiten der Partner zusammenpassen oder rivalisieren. Es muss dann eine gemeinsame neue Form des Miteinanders entwickelt werden.

## 4 Leitbildentwicklung

Das Thema Unternehmens- oder Führungsleitbild erleben wir oftmals bei unseren Kunden als vorbelastet. Denn das angestrebte Miteinander, also die neue Zusammenarbeit und Führung (und damit Kultur) wird allzu oft lediglich in elegant formulierte Sätze gegossen und auf die Flure gehängt. Da sich aber natürlich die Kultur nicht dadurch ändert, dass man sie neu hinschreibt, verpufft in diesen Fällen die gut gemeinte Wirkung.

## 3 Einführung von Lean Management

Inwieweit neben dem organisationalen die Einführung von Lean Management auch eine kulturelle Challenge ist, hängt von der herrschenden Kultur ab. In ergebnisfokussierten Unternehmen mit wenigen Hierarchiestufen sind die Auswirkungen von „Lean“ auf Führung und Zusammenarbeit einfacher handzuhaben als in einem hierarchischen Unternehmen mit starken Absicherungstendenzen. Da greift „Lean“ in grundlegende Überzeugungen ein und setzt vertraute Regeln außer Kraft, und das System „wehrt sich“ erst mal.

## Für wen hat ComTeam Veränderungsprozesse begleitet?

---

Audi AG | Berliner Stadtreinigung | DEVK Versicherungen | Fraunhofer Gesellschaft | Generali Konzern  
Goethe-Institut e.V. | Helvetia Versicherungen | Hochschule München | Lebensversicherung 1871 a.G. München  
MEIERHOFER AG | Norma Group Holding GmbH | Nürnberger Versicherungsgruppe | Landeshauptstadt München  
Stadtwerke München GmbH | Rohde&Schwarz GmbH & Co.KG | Sparda Banken e.V. | Wacker Chemie AG  
Provinzial Rheinland Versicherung AG | RheinEnergie AG | Bayerischer Rundfunk | RWE AG | Deutsche Bahn AG  
ARD.ZDF medienakademie | Soennecken eG | Volkswagen Immobilien | Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co.KG  
Barmenia Versicherungen | LBS Westdeutsche Landesbausparkasse | Swiss Life Deutschland Holding GmbH  
BASF SE | Bayer Healthcare AG | DFL Deutsche Fußballliga GmbH | Kabel Deutschland Vertrieb und Service GmbH  
Thyssenkrupp AG | Stadtwerke Heidelberg GmbH ...

## Was sagen Projektkunden über ComTeam?

---



Veränderung tut not – auch in dem von mir geführten Unternehmen. Sie löst aber Unsicherheit und zuweilen auch Angst aus. Wie kann man Menschen und das gesamte Unternehmen befähigen, dennoch Neues zu wagen und sich mit Freude auf diese Reise zu begeben? Dabei hat uns ComTeam unterstützt und wird das auch weiterhin tun. Wir haben es gemeinsam geschafft, ein vormals diffuses Thema in eine strukturierte, zielgerichtete und unternehmensweit akzeptierte Bearbeitung zu überführen. Eine gute Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit sind kein Zufall; man kann sie gestalten. Das tun wir, und dabei hilft uns ComTeam mit Kompetenz und Fingerspitzengefühl.

[Dr. Benedikt Erdmann](#)  
Vorsitzender des Vorstands  
Soennecken eG



ComTeam überzeugt uns im Kontext (Kultur-)Veränderung und Strategie mit hoher Professionalität und kreativen Methoden, die nicht übergestülpt wirken, sondern zu uns passen. Unsere Zusammenarbeit ist sehr offen und vertrauensvoll, die Berater scheuen sich nicht, den Finger in die Wunde zu legen, aber immer wertschätzend. ComTeam bietet vor allem „Hilfe zur Selbsthilfe“, um nachhaltige Wirkung im Unternehmen zu erzeugen. Ein gutes Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein!

[Birgit Nehlisen](#)  
Unternehmenssteuerung  
Generali Deutschland Informatik Services GmbH



An ComTeam schätze ich vor allem die hohe Professionalität, mit der Veränderungsprozesse geplant und begleitet werden. Gestandene Persönlichkeiten stehen für eine offene Kommunikationskultur und ducken sich auch nicht weg, wenn Widerstand entsteht und es schwierig wird. Ich selbst konnte durch die Projektarbeit mit ComTeam stark profitieren und viel für den Alltag mitnehmen. Und natürlich ist Gmund immer wieder ein wunderbarer Ort für Inspiration, Reflexion und Neugier.

[Dr. Stefan Hanke](#)  
Geschäftsführer  
ARD.ZDF medienakademie



Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Motor eines jeden Unternehmens. Gerade in der Hightech-Branche sind daher eine gute Unternehmenskultur und ein damit einhergehendes Führungsverständnis Grundvoraussetzungen für langfristig zufriedene Mitarbeiter. Mit Unterstützung von ComTeam ist es uns/MEIERHOFER gelungen, so ein Unternehmensleitbild zu entwickeln und auch zu leben. Unsere guten Ergebnisse bei Mitarbeiterumfragen zeigen uns immer wieder, dass sich dieser Weg gelohnt hat.

[Matthias Meierhofer](#)  
Vorstandsvorsitzender und Gründer  
MEIERHOFER AG

## Was sagen Projektkunden über ComTeam?

---



Ich kenne mittlerweile ComTeam seit über 20 Jahren. Sie haben mich über all die Jahre in meiner persönlichen Entwicklung unterstützt und mir auch immer wieder wichtige Impulse und Ansätze zur besseren Bewältigung von Veränderungen im Unternehmen mitgegeben. Ich besuchte ausgewählte Seminare, führe mit ihnen interne Workshops und Ausbildungen durch und hab auch schon persönliches Coaching in Anspruch genommen. Was mich immer wieder fasziniert, ist die Qualität der Berater und ihre Arbeitsweise, mit der sie Prozesse transparent machen und in die richtigen Bahnen lenken.

Dr. Uwe Bartsch  
Leiter Unternehmensentwicklung  
Helvetia Versicherungen



ComTeam hat uns über einen längeren Zeitraum punktuell unterstützt, die Zusammenarbeit in den operativen Führungsgremien des Goethe-Instituts weiterzuentwickeln. Rolle und Selbstverständnis der Führungskräfte, insbesondere in Veränderungsprozessen, stand dabei im Mittelpunkt. Besonders wertvoll war das Thematisieren und Aufarbeiten tieferliegender Motive, Abkürzungen oder Symptombehandlungen waren ausgeschlossen.

Dr. Bruno Gross  
Vorstand  
Goethe-Institut e. V.



Beratung durch ComTeam ist kein Spaziergang, wo man in schöner Umgebung einem Ziel entgegenflaniert. ComTeam hat uns erfasst, berührt, verstanden und dann angeregt und geleitet. Im Geleit nicht vorausgelaufen, sondern die Kraft der Gruppe gesucht, Vertrauen aufgebaut und dann Ziele angesteuert. Dass alles methodisch modern, intelligent und menschlich herausragend ist, muss nicht besonders erwähnt werden. Doch dass die Ergebnisse nach zwei Jahren noch intensiv und gut wirken, ist bemerkenswert.

Georg Thurner  
Vorstandsvorsitzender  
Sparda-Bank Ostbayern eG



ComTeam hat den Aufbau unserer Hauptabteilung begleitet. Mit Herrn Hecker hatte ich einen vertrauenswürdigen Berater, der vor allem die richtigen Fragen stellte. ComTeam sicherte insbesondere die Prozessqualität. So konnten Lösungen erreicht werden, die nun von allen getragen werden können. Im Rahmen unserer OE wurden die Grundlagen für die vertrauensvolle Zusammenarbeit in unserer neuen Hauptabteilung gelegt.

Andrea Mager-Tschira  
Hauptabteilung Gesundheitsvorsorge  
Referat für Gesundheit und Umwelt der Landeshauptstadt München