Carole Maleh

ChangeConsultant

Seit über 20 Jahren Unternehmerin, Führungskraft und Beraterin

Move. Touch. Inspire.

Steuerung komplexer Change Prozesse für Großunternehmen und Konzernen

Change Management. Change Konferenzen. Interim Management.

Lesen Sie mehr unter:

www.carole-maleh.com

Keyfacts über Carole Maleh

Unternehmerin - Führungskraft - Beraterin

Beratungsschwerpunkt

- Steuerung komplexer Change Prozesse in Großunternehmen und Konzernen
- Durchführung großer Change Konferenzen unter Einbindung aller Stakeholder
- Mentorin & Beraterin für Start-up Unternehmen
- Autorin zum Thema Change Konferenzen und Change Management Beratung
- Einsatz in Europa, USA, Australien

Themen

- Strategieentwicklung, Reorganisation, Prozess- und Strukturanpassung, Unternehmenskulturentwicklung

Methoden

- Change Konferenz-Methoden
  Open Space
  Appreciative Inquiry
  Real Time Strategic Change
  Future Search
- Werteanalyse (CTT)

Carole Maleh
ChangeConsultant

Leistungen

Klar, strukturiert, fokussiert & gemeinsam

Move. Touch. Inspire.

Seit über 20 Jahren spezialisiert auf komplexe Change Prozesse in Großunternehmen und Konzernen berate und begleite ich Sie gern bei der Planung, Durchführung und Steuerung Ihrer Change Prozesse.

Change Management Beratung. Change Konferenzen. Interim Management.

Leistungen Carole Maleh

Klar, strukturiert, fokussiert & gemeinsam

Change Management Beratung

Planung – Steuerung – Durchführung

Als Change Management Beraterin sorge ich dafür, dass Ihr Change Prozess im Sinne Ihrer Ziele geplant, durchgeführt und umgesetzt wird. Dies bedeutet, das Geflecht an vielfältigen Themen, Zielen, Stakeholdern, Rahmenbedingungen und Anforderungen zu jeder Zeit zu berücksichtigen. Ich achte im Prozess darauf, das Gleichgewicht zwischen Aufwand und Output zu halten. Ich führe Sie Schritt für Schritt durch die Meilensteine des Prozesses und behalte zu jeder Zeit den Erfolg des Prozesses im Blick.

Sie stehen vor einem komplexen Change Prozess?
Typische Fragen sind:

- Wo genau ist das Problem?
- Was müssen wir ändern?
- Was müssen wir erreichen?
- Wie könnten wir vorgehen?
- Wie und wann werden die Mitarbeiter eingebunden?
- Wie lange dauert der Change Prozess? Wie hält man ihn am Laufen?
- Was ist meine Rolle als Führungskraft im Change Prozess?
- Wie kann ich sicher sein, dass der Change Prozess erfolgreich wird?

Unser Vorgehen

1. In einem Auftragsklärungsgespräch definieren wir Prozessrahmen und Auftrag.
2. Daraufhin werden Prozessarchitektur und Prozessplanung entwickelt.
3. Drehbücher und Arbeitsblätter für alle Workshops und Change Konferenzen werden konzipiert und die entsprechenden Zielgruppen eingeladen.
4. Schritt für Schritt werden schließlich die Aktivitäten durchgeführt und die jeweiligen Ergebnisse aufeinander abgestimmt.
5. Eine permanente Evaluation sichert den Erfolg schon im Prozess.

Change Konferenzen

Konzeption – Moderation – Auswertung

Als Beraterin für Change Konferenzen sorge ich dafür, dass Ihre Change Konferenz optimal auf Ihre Anliegen konzipiert, organisiert und moderiert ist. Alle wesentlichen Themen sind bedacht und auf das Ziel fokussiert. Logistisch und organisatorisch ist alles auf die Art der Konferenz und Spezifika der Zielgruppe zugeschnitten. Die Teilnehmer sind auf das Vorgehen und die Inhalte in der Change Konferenz eingestimmt und für eine schnelle Umsetzung der Konferenzergebnisse sind Strukturen, Verantwortlichkeiten und Vorgehen abgestimmt. Ich moderiere Ihre Konferenz und sorge dafür, dass zu jeder Zeit der Fokus bei den Inhalten und den Zielen der Konferenz bleibt.

Die Themen einer Change Konferenz sind vielfältig. Von Strategieentwicklung, Innovation, Produktentwicklung, Kundenoptimierung, Kulturentwicklung etc.

Sie wollen eine Change Konferenz mit 50, 100, 500 oder sogar 1000 Mitarbeitern durchführen? Typische Fragen sind:

- Was soll mit der Change Konferenz erreicht werden?
- Welche Themen sollten bearbeitet werden?
- Wie viele Personen sollten teilnehmen?
- Wie lange sollte die Change Konferenz dauern?
- Welches Konzept passt auf unser Unternehmen und unsere Situation?
- Welche Logistik ist nötig?
- Wer moderiert?
- Was passiert mit den Ergebnissen der Change Konferenz?

Unser Vorgehen

1. In einem Auftragsklärungsgespräch definieren wir Zielsetzung und Umfang der Change Konferenz.
2. Gemeinsam mit einem Steuerungsteam (ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte) werden Konferenzinhalte, -ablauf und Anschlusskonzept entwickelt.
3. Die Mitarbeiter werden über Vorgehen im Change Prozess sowie über Inhalte und Ablauf der Change Konferenz informiert.
4. Die Konferenzergebnisse werden schließlich dokumentiert, ausgewertet und gesteuert umgesetzt.
5. Jeder Konferenzteilnehmer beteiligt sich an der systematischen Umsetzung der Konferenzergebnisse.

Interim Management

Über 20 Jahren Erfahrung im Unternehmensaufbau, in Unternehmensführung und in Change Prozessen

Sie brauchen jemanden für die Positionen Organisationsentwicklung oder Change Management. Doch ein geeigneter Kandidat ist noch nicht gefunden. Ihre Change Prozesse müssen allerdings schnellstens weiterlaufen.

Oder Sie starten ein umfangreiches Großprojekt und brauchen temporäre Verstärkung in Ihrem Beraterteam.

Ich kann Ihnen 20 Jahre Change Management Erfahrung, Expertise in großen Change Prozessen, im Unternehmensaufbau sowie Leadership anbieten.

Carole Maleh
ChangeConsultant

Success Stories

Move. Touch. Inspire.

Seit über 20 Jahren unterstütze ich dabei, dass strategische Entscheidungen in Großunternehmen und Konzernen akzeptiert und proaktiv umgesetzt werden.

Success Stories

Weltweit tätiger Touristik-Konzern

Ausgangssituation

Der Konzern stand vor weltweit erheblichen strukturellen Veränderungen, ausgelöst durch gravierende Marktveränderungen. Es war absehbar, dass sich in kurzer Zeit Organisationsstruktur und damit verbunden auch Rollen, Abläufe und Verantwortlichkeiten verändern würden. Die Führungskräfte und ihre Führungsqualität wurden als wesentlicher Erfolgsgarant für die strukturellen Anpassungen eingeschätzt. Daher wurde eine Möglichkeit gesucht, die Führungsqualität zu verbessern und dies im Sinne aller Führungskräfte und mit deren Einverständnis.

Herausforderung

Unter den Führungskräften brauchte es vorerst das Verständnis, dass sie einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Prozesses haben werden und dass ihre Führungsfähigkeit wie auch eine einheitliche Führungslinie wichtige Erfolgsfaktoren für die strukturellen Veränderungen sein werden. Daher sollte ein Führungskräfte-Bewertungsinstrument eingeführt werden, das von allen akzeptiert würde. Bewertungskriterien sollten entwickelt werden, an denen alle bereit waren, sich messen zu lassen. Diese Bewertungskriterien wiederum sollten dann in messbare Größen transformiert werden, sodass eine Grundlage für die einzuführenden Bewertungssysteme entstehen konnte.

Erfolge

Durch einen Kommunikationsprozess wurde vorerst Vertrauen in die Entwicklung und Einführung eines Bewertungssystems aufgebaut. Dies setzte voraus, dass die Dringlichkeit der Situation und die Rolle der Führung ebenfalls von allen verstanden wurde. Mehrere Führungskräfte-Workshops sorgten für eine klare Ausrichtung des Prozesses und Einbindung aller Kollegen, um so die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz zu erhöhen.

Auf einer Change Konferenz wurde dann identifiziert, welche Führungsfähigkeiten, -werte und -verhalten wichtig waren, um genau dieser kommenden strukturellen Anpassung den notwendigen Rahmen zu bieten. Über einen mehrstufigen Prozess wurden darauf aufbauend Bewertungskriterien definiert und schließlich im Konsens von allen Führungskräften verabschiedet. Diese Kriterien wiederum wurden im Folgeschritt in ein Bewertungssystem überführt. Durch den gemeinsamen Entscheidungsprozess wurde eine reibungsfreie Einführung des Bewertungssystems im Unternehmen möglich.

Success Stories

Weltweit tätiger Pharma-Konzern

Ausgangssituation

Die ständige Veränderung des Pharma Marktes zwang das Unternehmen seine bisherigen Gegebenheiten und Strategien neu auszurichten. Operational Excellence (Ansatz zur Steigerung von Effizienz und Effektivität) und Lean Six Sigma (Qualitätsmanagement) wurden bereits eingeführt. Um dem kommenden weltweiten Konkurrenzdruck jedoch stärker stand halten zu können, sollten diese Verbesserungsinstrumente sowie eine Kultur der Veränderung im gesamten Werk mit bis zu 1.700 Mitarbeitern tiefgreifend etabliert werden.

Herausforderung

Da es dem Konzern lange gut ging, die Wirtschaftlichkeit des Werkes nie wirklich gefährdet war, empfanden die Mitarbeiter auch in diesem Moment keinen Veränderungsdruck. Dass durch die Öffnung der Märkte im pharmazeutischen Bereich die sichere Position des Konzerns und damit die des Werkes gefährdet war, sollte jeder Mitarbeiter erkennen. Wichtig war zu verstehen, warum eine Veränderung unausweichlich ist und dass dafür auch eine andere Unternehmenskultur gebraucht würde.

Besonders die Führung sollte mehr Engagement für die Veränderung zeigen. Sie sollte darüber hinaus ihre Führungsqualitäten im Sinne der Strategie und Operational Excellence ausrichten. Operational Excellence - als Instrument der Veränderung - sollte ferner für alle Mitarbeiter verständlicher werden, um dann auf allen Ebenen verstärkt umgesetzt zu werden. Und schließlich ging es auch darum, die Wertschöpfungskette im Werk zu optimieren.

Erfolge

In einem mehrmonatigen Prozess mit Steuerungsteam-Workshops, einer Change Konferenz und Road Show wurden alle Mitarbeiter in den Change Prozess eingebunden. Die Change Konferenz, als Highlight des Prozesses, brachte ein hohes Verständnis für Operational Excellence und eine Vielzahl von Maßnahmen zur Förderung der Strategie und zur Etablierung neuer Veränderungsstrukturen.

Ein Führungskräfteentwicklungsinstrument wurde aufgrund der Konferenzergebnisse umgesetzt. Die Nachhaltigkeit der Konferenzergebnisse entstand durch gezielte Sitzungen und Veranstaltungen, kontinuierlicher Information und Steuerung.

Success Stories

Weltweit tätiger Wirtschaftsberatung-Konzern

Ausgangssituation

Bedingt durch die Wirtschaftskrise 2009 hatte der Wirtschaftsberatungs-Konzern weltweit weniger Umsatz generiert. Eine Verbesserung der Situation war zwar zu erwarten, trotzdem wollte das Unternehmen seine Partner und Manager auf eine neue Vertriebskultur ausrichten. Man wollte nicht mehr auf Aufträge warten, sondern aktiv mit der Situation umgehen.

Herausforderung

Das bis dahin „unpopuläre“ Thema Vertrieb sollte in ein „neues Licht“ gerückt werden. Man war Berater oder Manager, jedoch kein „Verkäufer“. Aufträge wurden dem Unternehmen eher zugetragen und aus dem angefragten Ressorts abgewickelt. Cross Selling mit anderen Ressorts, um weiterführende Bedürfnisse des Kunden abzudecken, fand kaum statt.

Ein Umdenken sollte daher stattfinden. Jeder Partner, Manager und Mitarbeiter sollte sich für den Umsatz verantwortlich fühlen. Unternehmerisches Denken, Vertriebsfähigkeiten und die Kultur des Cross Sellings sollten entwickelt werden. Darüber hinaus sollten das Silodenken und die gefühlte Konkurrenz zwischen Kollegen und Regionen aufgebrochen werden. Man wollte sich eher wie eine Mannschaft fühlen.

Hierfür wurde ein langfristiger Prozess initiiert, der mit einer zentralen internationalen Konferenz startete, um dann in die einzelnen Länder und Regionen mit Umsetzungskonferenzen fortgeführt zu werden. Bisher kannte man nur kurzfristige und einmalige Initiativen und war dem Prozess eher skeptisch gegenübergestellt.

Erfolge

Die strukturierte und zielgerichtete Durchführung des Prozesses hat in dem Unternehmen die Glaubwürdigkeit zum Prozess erhöht aber auch das Vertrauen der Partner zueinander. Die Durchführung der internationalen Konferenz war ein Durchbruch der Unternehmenskultur und eine Einladung zum Umdenken. Eine neue Vertriebskultur wurde als unabdingbar erkannte und man legte sich auf gemeinsame Richtlinien dafür fest. Umsetzungsmaßnahmen für die Regionen und Länder wurden entwickelt. Die Nachhaltigkeit wurde durch ein spezielles Anschlusskonzept mit konsequenter Kommunikation, Road Shows, Regionskonferenzen, Teambesprechungen und vielfältigen vertrieblichen Maßnahmen angestrebt.

Success Stories

Nationaler Krankenversicherer

Ausgangssituation

Das Unternehmen war nach mehreren Entlassungswellen, einer Fusion und einem mehrjährigen Kosteneinsparungsprogramm auf dem Markt sowie auch intern geschwächt. Eine gemeinsame Ausrichtung auf die Zukunft sollte die Mitarbeiter wieder für das Unternehmen mobilisieren. Darüber hinaus sollte auch der Blick auf den Kunden sowie auf den Markt geschärft werden. Zu lange war man schon nur mit sich selbst beschäftigt.

Herausforderung

Die Mitarbeiter waren von den vergangenen Entwicklungen demotiviert. Das Vertrauen in die Führung war gering und man glaubte nicht mehr an eine für alle nutzbringende Zukunft. Zu einschneidend waren die vergangenen Verletzungen im Unternehmen. Zu viele Menschen hatten ihren Arbeitsplatz verloren.

So hieß es, ein gemeinsames Verständnis zur Situation und zur gemeinsamen Historie zu entwickeln sowie auch das Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führung wiederaufzubauen. Mit einem wachsenden sicheren Gefühl im Unternehmen schien es wieder möglich sein zu können, den Blick von sich auf den Kunden und den Markt zu richten. Eine glaubwürdige und wirtschaftliche sinnvolle Perspektive für die Zukunft sollte daher geschaffen werden.

Erfolge

In einem mehrmonatigen Prozess entwickelte ein Team aus Mitarbeitern und Führung ein Unternehmensleitbild. Kommunikationsschleifen mit allen Mitarbeitern, bezog die Anliegen aller Mitarbeiter in den Prozess ein. Feedback wurde regelmäßig zu Zwischenstand Ergebnissen eingeholt und verarbeitet. Somit war jeder Mitarbeiter von Beginn an in den Prozess eingebunden.

Auf einer Change Konferenz wurde das Unternehmensleitbild vorgestellt und schließlich nach einem gemeinsamen Arbeits- und Entscheidungsprozess finalisiert. Umsetzungsmaßnahmen für Teams, Abteilungen, Hierarchien und dem gesamten Unternehmen wurden entwickelt. Es entstand ein mehrjähriger Leitbildprozess, in die die Mitarbeiter aktiv einbezogen wurden. Arbeitsklima und die Funktionsfähigkeit des Unternehmens änderten sich nachvollziehbar.

Kundenstimmen

Referenzen

Bayer AG

Dr. Stefan Klatt Site Management Berlin

"Carole Maleh hat uns im Bayerwerk Bergkamen durch einen vierjährigen Prozess begleitet und geführt, in dem wir das Werk strategisch neu aufgestellt und ein Produktionssystem aufgebaut haben. Alles Veränderungen, die für die Mehrheit der Mitarbeit schwierig und verunsichernd war. Unter ihrer Anleitung haben wir nicht nur alle inhaltlichen Ziele erreicht, sondern auch bei den Mitarbeitern nachhaltige Begeisterung für diese neue Welt geweckt. Den Anteil, den Carole Maleh an diesen Veränderungen hatte, ist kaum zu überschätzen: sie hat der Werksleitung geholfen, einen sehr strukturierten Prozess aufzusetzen, der von hoher methodischer Kompetenz hinsichtlich Veränderungsmanagement und hoher Empathie bezüglich der Bedürfnisse aller Beteiligten geprägt war. Die hochprofessionelle Vorbereitung aller Aktivitäten war zwar ein arbeitsintensiver Prozess, hatte aber doppelten Nutzen: Wir haben zum einen inhaltlich mehr erreicht, als wir je zu träumen gewagt hätten. Zum anderen war der Prozess für das Leitungsteam des Werkes ein Crashkurs in professionellem Veränderungsmanagement und hat selbst „alte Hasen“ auf ein neues methodisches Niveau gebracht. Vielen, vielen, tief empfunden Dank."

AOK – Die Gesundheitskasse

Jürgen Fuchs (Sachsen-Anhalt), Frank Michalak (Brandenburg)

"Die Zusammenarbeit mit dem cama Institut ist wahnsinnig anstrengend! Warum? Weil man selbst gezwungen wird, ganz systematisch die Ausgangsbasis zu analysieren und dabei auf Felder aufmerksam (gemacht) wird, die man so noch nicht gesehen hat (oder nicht sehen wollte). Dieses solide und konzeptionell stringente Vorgehen setzt sich erfolgreich fort bei der Projektierung, der Planungs- und Organisationsphase sowie bei der dann folgenden Umsetzung. Auch fast 10 Jahre nach unserem Leitbildprozess mit dem cama Institut sehen wir unser Projekt als Muster-Prozess bei der Gestaltung der Unternehmenskultur. - Jürgen Fuchs (Sachsen-Anhalt)"

"cama hat die AOK Brandenburg in einem schwierigen unternehmenskulturellen Prozess sehr erfolgreich begleitet. Wir – Vorstand und Mitarbeiter gleichermaßen – profitieren noch heute vom strukturierten Vorgehen, von der Stringenz in der Sache und in der Umsetzung von Maßnahmen, von der Kreativität und den Innovationen im Prozess und von der Nachhaltigkeit der Veränderungen. - Frank Michalak (Brandenburg)"

Kundenstimmen

Referenzen

Stadtwerke Hannover AG

Hermann Arens

"Ich würde das cama Institut empfehlen, weil es konsequent die Philosophie verfolgt, Qualität von Anfang an entstehen zu lassen, dabei den wirklichen Kundennutzen im Blick hat und auf einen Auftrag verzichten würde, wenn der Kunde diesen wirklichen Nutzen nicht auch selbst verfolgt."

Bertelsmann Stiftung

Clemens Wieland

"Die Zusammenarbeit mit cama war absolut professionell und das Ergebnis großartig!"

Publikationen

Bücher von und mit Carole Maleh

Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen
Maleh, C. zur Bonsen, M., Beltz Verlag, Weinheim 2001

Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen
Maleh, C., Beltz Verlag, Weinheim 2000

Open Space in der Praxis: Erfahrungsbeispiele: Highlights und Möglichkeiten
Maleh, C., Beltz Verlag, Weinheim 2002

Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt
Maleh, C. Ulrich Dauscher, Ziel Verlag, Augsburg 2005

ebuch Open Space: planeasy – Die Software für Moderation und Training
Maleh, C., Ziel Verlag, Augsburg 2005

ebuch: Appreciative Inquiry
Maleh, C., Ziel Verlag, Augsburg 2005

Berufliche Entwicklung

1988 bis heute

Bis heute	Unternehmensleitung Carole Maleh ChangeConsultant
Bis 2012	Unternehmensleitung, Führungskraft und Seniorberaterin des cama Instituts für Kommunikationsentwicklung
Seit 2000	Veröffentlichung der ersten deutschen Bücher zu den Change Konferenz-Methoden
Seit 1997	Lehrbeauftragte und Trainerin in Bildungseinrichtungen, Unternehmen für Change Management und Change Konferenz-Methodik sowie Sprecherin für Reden, Vorträge und Präsentationen
1997	Gründung des Beratungsunternehmens cama Institut für Kommunikationsentwicklung, Spezialisierung auf komplexe Change Prozesse und Change Konferenzen, www.cama-institut.de
	Pionierin von Change Konferenzen
Seit 1993	Zusatzausbildungen: Change Management, Change Konferenz-Methoden, Führung, Kommunikation, Moderation & Präsentation, Schauspiel & Gesang, NLP-Practitioner-Coach, Persönlichkeitsentwicklung, Cambridge Proficiency English
1997	Ausbilderin Industriefachwirt (Fach Marketing), IHK Berlin
1995-1996	Studium Marketing an der Anglia Polytechnic University in Cambridge, England
1993-1989	Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Schwerpunkt: Marketing, Dipl.-Kff (FH)
1990-1993	Ausbildung zur Industriekauffrau bei DeTeWe in Berlin
1988-1990	Tanzausbildung
1988	Oberschule Berlin, Abschluss: Abitur

Carole Maleh
ChangeConsultant

Move. Touch. Inspire.

Melden Sie sich bei mir. Ich freue mich.

+49 511 283 20 55

+49 511 811 25 36

+49 173 62 61 62 8

Bertha-von-Suttner-Platz 1A – 30173 Hannover

cama@carole-maleh.com

Besuchen Sie bitte auch:

www.carole-maleh.com