

## **QM-Handbuch und Qualitätsnachweis**

**Change Management AO Consulting Christina Gawlig**

**Freiberufliche psychologische Unternehmensberaterin**



## Unternehmensdarstellung und Qualifikation

### Wer bin ich?

Über 20 Jahre habe ich in verschiedenen Fach- und Führungspositionen der Versicherungsbranche gearbeitet und durfte die unterschiedlichsten Organisationen von innen und außen kennenlernen.

Mein beruflicher Fokus lag und liegt auf den gewerblichen sowie industriellen Aspekten und denen von Organisationen und Verbänden.

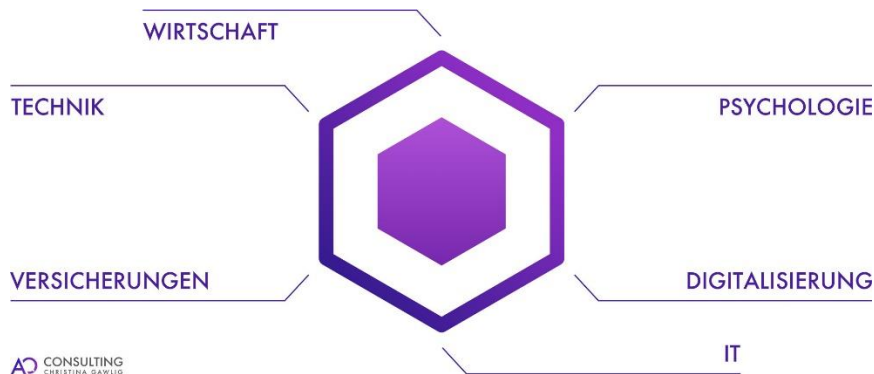
Aufgrund beruflicher Notwendigkeit und großem eigenem Interesse habe ich mich zudem auf die Themen Technik / Technische Versicherungen, IT und Digitalisierung spezialisiert.

Unsere digitale und globale VUKA-Welt (volatil, unsicher, komplex und ambig) stellt die Menschen immer schneller vor neue und zunehmend größere Herausforderungen. Im Mittelpunkt des Ganzen steht der Mensch, mit seiner ihm eigenen Individualität.

Nach der 80/20 Regel (u.a. Pareto-Prinzip, Eisbergmodell) erfolgen nur 20% von Entscheidungen, Verhaltensweisen, Kommunikation etc. rational, sichtbar oder bewusst. Die übrigen 80% spielen sich unter der Oberfläche, auf emotionaler oder Erfahrungsbasis, vor- oder unbewusst ab.

Die Verbindung wirtschaftlicher Expertise mit psychologischen Grundlagen (deutlich umfassender als die klassische Wirtschaftspsychologie) ist m. E. die logische und notwendige Konsequenz. Das hat mich dazu veranlasst, zusätzlich zu den kaufmännischen und fachspezifischen Aus- und Weiterbildungen Psychologie zu studieren.

Am 02.05.2019 habe ich mich mit meiner Idee der psychologischen Unternehmensberatung selbständig gemacht. Als angehende Psychologin und aktives Mitglied des Berufsverbandes Deutscher Psychologen und Psychologinnen (BDP) handele ich verpflichtend nach den berufsethischen Richtlinien des BDP.



## Philosophie und Leitbild

Im Mittelpunkt einer jeden Organisation, eines jeden Unternehmens steht der Mensch.

Ich begleite Menschen bei Veränderungsprozessen innerhalb von Organisationen und Unternehmen.

Ich verpflichte mich in meiner beruflichen Tätigkeit als (angehende) Psychologin den Berufsethischen Richtlinien des BDP entsprechend zu handeln.

<https://www.bdp-verband.de/binaries/content/assets/beruf/ber-foederation-2016.pdf>

## Fachliche Kompetenz

### Abschlüsse

- B.Sc. Cand. Psychologie (Teilzeitstudium an der Fernuniversität Hagen (FUH), Abschluss geplant 2020)
- Zertifizierung zur Sumak Kawsay-Beraterin (wisit group)
- Zertifizierung zur Change Managerin (Competence on Top)
- Zertifizierung Projektmanagement (FUH): Grundkurs zur Planung und Steuerung von Projekten
- Zertifizierung IT-Sicherheit (FUH): Konzepte, Standards, Verfahren und Anwendungen
- Underwriterin Liability (Deutsche Versicherungsakademie (DVA))
- First Certificate in English Level B2 (University of Cambridge)
- Versicherungsfachwirtin (DVA)
- Versicherungskauffrau (IHK)

### Berufliche Stationen

April 2019: Freiberufliche Tätigkeit als Unternehmensberaterin AO Consulting Christina Gawlig

Berufsorientiertes Praktikum zum Studium B. Sc. Psychologie bei der Leeb Consulting Velbert: Entwicklung eines Workshops / Wochenendseminars zum Thema „Burnout Prävention“

9-jährige Tätigkeit als Underwriterin (SHU) und Fachreferentin im ARAG Konzern Düsseldorf:

- Schwerpunkt: Gewerbliche Sachversicherung und Technische Versicherung sowie Sonder- und Rahmenverträge
- Einsatz als Referentin für fachliche, spartenübergreifende Schulungen der Abteilungen und Maklerbetreuer
- Auf- und Ausbau des Maklergeschäftes

Knapp 11-jährige Tätigkeit als Innendienstleiterin mit Handlungsvollmacht bei der Industrieversicherungsdienst GmbH Ratingen:

- Spartenübergreifende Betreuung von Gewerbe- und Industriekunden, Verbänden und Organisationen
- Pflege und Koordination der Zusammenarbeit mit Versicherungsgesellschaften

1-jährige Tätigkeit als Versicherungskauffrau in der KFZ-Betriebsgruppe der DEVK Versicherungen Wuppertal zudem als Ausbildungsbeauftragte:

- Einsatz als Referentin im innerbetrieblichen Unterricht der Auszubildenden

### Weiterbildung

Ich lebe die Grundsätze der beruflichen, fachlichen und persönlichen Kompetenzen des BDP (Punkt 6 der berufsethischen Richtlinien). Ein Auszug meiner bisherigen Weiterbildungsmaßnahmen:

*Bundesverband Industrie Kommunikation e.V.*

"Gamification im B2B: Mit spielerischer Erlebniskommunikation Kunden begeistern"

*Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards, Wuppertal*

Design Thinking: 2-tägiger Methodenworkshop, train the trainer

Digitalisierung und Nachhaltigkeit - Anforderungen und Chancen der beiden Megatrends für Unternehmen: Vorträge, Workshop zum Thema Digital Leadership - Corporate Digital Responsibility und Gute Führung

Künstliche Intelligenz, Robotik und Kompetenz 4.0: Vorträge, Diskussionen und Labs

*LVR-Klinikverbund, Langenfeld*

Fortbildungsveranstaltung Grundlagen der Schematherapie, Fortbildungszertifikat der Ärztekammer Nr. 2760512019005790223

*Landespsychologentag 09/2019, Dortmund*

Vortrag und Workshop zu dem Thema Kulturwandel und Change Management in Organisationen

*Fernuniversität, Hagen*

#Hackucation 2020: FernUni-Hackathon

(Praxis-)Seminar: Diagnostische Methoden

*ARAG, Düsseldorf*

Seminarreihe: Leadership Training (Modul 1 + Modul 2)

*VersicherungsForum der Deutsche Versicherungsakademie, Köln*

Alljährliche Seminarreihe: Aktuelle Entwicklungen der Technischen Versicherung

*MWV, Köln*

- Cyber Risks - Gefährdungen und Versicherungslösungen u.a. Dozent Linus Neumann
- Einführung in die TV-BU-Versicherung
- Die neuere Rechtsprechung zur Allgemeinen Haftpflicht-Versicherung 2011-2012
- Maschinenversicherung
- Aktuelle Entwicklung zu Haftung und Schäden von IT-Dienstleistern und IT-N

### Branchenerfahrungen

Aufgrund meiner langjährigen beruflichen Praxis habe ich mit einer Vielzahl von Branchen und Berufszweigen zusammenarbeiten dürfen, u.a.

- Fahrzeug- und Maschinenbau
- Metall- und Kunststoffverarbeitende Unternehmen
- Dienstleistungs- und Finanzbranche
- Versicherungsbranche
- Krankenhäuser, Praxen, Medizinprodukte
- Gemeinnützige Organisationen, Stiftungen und Verbände

- Verwaltungseinrichtungen
- IT- und Technologiebranche
- Gewerbepark, Immobilienbesitz, Holding Gesellschaften
- Produzierende Betriebe
- Groß- und Einzelhandelsbetriebe
- Handwerksbetriebe
- Bau- und Baunebengewerbe
- Druckereibetriebe

### **Tätigkeitsfeld und Personelle Kapazitäten:**

Als Change Managerin bin ich Brückenbauer und Navigator für Veränderungsprozesse in Organisationen und Unternehmen. Ich leiste Hilfe zur Selbsthilfe für die Organisation bzw. das Unternehmen von morgen mit den Grundsätzen: Agil, Innovativ, Resilient, Effizient, Nachhaltig

Zusammen mit Kooperationspartnern biete ich auch eine umfassende Betreuung an. Dabei ist es mir wichtig, dass meine Partner ähnliche Qualitätsanforderungen und Werte leben wie ich. Grundlegende Basis der partnerschaftlichen, DSGVO-konformen Zusammenarbeit ist die angehängte [Vertraulichkeitsvereinbarung](#).

<https://consulting-gawlig.de/partner/>



## Leistungserbringung und Kundenkommunikation

### Akquise und Vertragsschluß

Der persönliche Kontakt ist eine wesentliche Voraussetzung für eine gute Beratung. Ich betreibe aktiv Warmakquise, insbesondere über berufliche Netzwerke und Empfehlungen.

Eine Vorlage des [Beratervertrages](#) sowie der [Datenschutzvereinbarung](#) finden Sie in der Anlage.

Als (angehende) Psychologin unterliege ich der Schweigepflicht (§ 203 StGB). Meine beruflichen Handlungen basieren auf den berufsethischen Richtlinien des BDP, insbesondere Punkt 5 „Die Besondere Verantwortung in Beziehungen zu Klientinnen und Klienten“.

### Wie arbeite ich?

Das ist eine gute Frage. Und sie ist nicht einfach mit 2-3 Sätzen zu beantworten, denn sie hängt naturbedingt stark von dem konkreten Auftrag ab:

1. Dauer: kurz-, mittel-, langfristig
2. Gegenstand: tiefgreifender Wandel, Projekt, Training, Coaching, Workshop...
3. Umfang: Beratung, Begleitung, Change Projekt...
4. Einstiegszeitpunkt und Zeitplan
5. Ziel
6. Kosten

Meine beruflichen Handlungen basieren auf den berufsethischen Richtlinien des BDP, insbesondere Punkt 8 „Psychologinnen in Berufsfeldern der Angewandten Psychologie“.

Mein Ziel ist es, durch meine Dienstleistung eine messbare, spürbare und nachhaltige Verbesserung in Ihrer Organisation / Ihrem Unternehmen herbeizuführen. Auch nach Abschluß der Beratung bzw. des Projektes stehe ich Ihnen daher z.B. für kurzfristige Hilfestellungen oder weitergehende Problemstellungen oder Maßnahmen gerne zur Verfügung.

Um meine Beratungsqualität laufend überprüfen und verbessern zu können, bin ich auf Ihr Feedback angewiesen. Ich freue mich über Ihre Rückmeldungen.

### *Grundsätzlich*

- Lernen wir uns in einem ersten Gespräch kennen und erörtern die Problemstellung. Dieses erste Vorbesprechung biete ich kostenlos an.
- Erfolgt zu Beginn eine IST-Analyse (Erhebung und Auswertung mit psychologischen Meßmethoden) und **Auftragsklärung** (Vorlage in der Anlage) sowie Festlegung der KPIs.
- Werden Maßnahmen von mir laufend mit psychologischen Meßmethoden evaluiert und bei Bedarf angepaßt – während der Maßnahme und nach Abschluß im Abstand von mehreren Monaten (Nachhaltigkeitsaspekt).
- Bin ich auf Ihr Feedback angewiesen, um einen Beratungserfolg zu erzielen (**Feedbackfragebogen** in der Anlage).

### *Zu meiner Arbeitsweise allgemein kann ich sagen:*

- Grundsätzlich arbeite ich nach Möglichkeit ganzheitlich, bezogen auf die angestrebte Veränderung und auf die Organisation. D.h. ich begleite vom Anfang bis zum Ende incl. einer Nachbereitungsphase das Projekt. Dies kann der Auftrag aus unterschiedlichen Gründen nicht immer vorsehen.
- Ich arbeite systemisch, d.h. ich beziehe auch hier nach Möglichkeit alle beteiligten und von der Änderung betroffenen Personen und Organisationseinheiten in den Wandel mit ein.
- Ich arbeite systematisch und strategisch. Bei einem Auftrag zu Begleitung eines Projektes erstelle ich zum Beispiel einen auf den Projektplan abgestellten Change Plan und setze diesen um.

### *Change Management Prozess*

- Generell orientiere ich mich bei meiner Arbeit an den individuellen Bedürfnissen, Erfordernissen und Zielen der Betreffenden bzw. des Betriebs.
- Gute Kommunikation ist alles!
- Meine Vorgehensweise basiert auf psychologischen und kaufmännischen Grundlagen und Überlegungen und bezieht technische Entwicklungen und Erfordernisse mit ein.
- Ich greife auf einen großen, laufend aktualisierten und wissenschaftlich fundierten Pool aus Theorien, Ansätzen, Erhebungen, Studien, Forschungen, Methoden und Tools zurück.
- Im Mittelpunkt meiner Arbeit steht der Mensch mit seinen Interaktionen sowie die sozialen Prozesse innerhalb der Arbeitsorganisation.



## Qualitätskontrolle

### Qualitätsziele

Die berufsethischen Richtlinien (Punkt 3.4) legen die Qualitätsziele für freiberuflich tätige Psychologinnen verbindlich wie folgt fest.

#### Psychologinnen und Psychologen:

1. erbringen aufgrund besonderer beruflicher Qualifikation persönlich, eigenverantwortlich und fachlich unabhängig geistig-ideelle Dienstleistungen im Interesse des Auftraggebers und der Allgemeinheit;
2. unterliegen in der Berufsausübung spezifischen berufsrechtlichen Bindungen, fachlichen und ethischen Richtlinien, welche die Professionalität, Qualität und das zum Auftraggeber bestehende Vertrauensverhältnis gewährleisten und fortentwickeln;
3. setzen sich eingehend mit den unter 2. genannten Bindungen und Richtlinien auseinander;
4. klären ihre Auftraggeber über die jeweils berufsrelevanten Regeln in angemessener und verständlicher Weise auf;
5. informieren über ihre Dienstleistungen in sachlicher Form und verzichten auf Erfolg versprechende, irreführende oder vergleichende Werbung.

*Als selbständige Freiberuflerin ohne angestelltem Personal bin ich für die Erfüllung, Kontrolle und kontinuierliche Verbesserung auch selbst verantwortlich und zuständig.*

### Erfolgskontrolle: Abgleich zwischen geplantem Auftrag und Beratungsergebnis

Je nach Auftrag wird der Erfolg – so weit möglich – laufend und abschließend kontrolliert sowie Maßnahmen entsprechend evaluiert und angepasst:

- Erneute Messung und Vergleich der während der Auftragsklärung festgelegten KPI
- Einbindung und Befragung der Change Agents und Sounding Boards
- Befragung der Stake- und/oder Share-Holder
- Allgemeine Mitarbeiterbefragung
- Befragung des Auftraggebers

Abgestimmt auf den Anlass, Umfang, die Kosten und den Nutzen kommen die nachfolgenden Messinstrumente bzw. Erhebungsmethoden zum Einsatz. Die Auswertung erfolgt je nach Beschaffenheit und Größe des Datensatzes auf statistischer Basis sowie manuell oder mittels SPSS oder R.

- Interview, offen und halboffen
- Appreciative Inquiry – wertschätzende Befragung
- Digitale Erhebung und Auswertung des Ist-Standes u.a. über Mentimeter
- Verlaufskontrolle und Evaluation im Echtzeit-Monitoring-Verfahren über Sumak Kawsay
- Strukturierte Beobachtung
- (Feedback-)Fragebogen (siehe Anlage), offen, halboffen und geschlossen
- Diagnostische Erhebungsinstrumente und Testverfahren (u.a. Hogrefe, ZPID)
- Analysetechniken: Szenario, SWOT, ÖKO-Check, Effectuation, 7 W-Fragen u.a.
- Experiment

*Die durchgeführten Messungen werden von mir DSGVO-konform und unter Berücksichtigung der Schweigepflicht dokumentiert und analysiert.*

#### Natürliche Einschränkungen des Kontrollprozesses:

1. Psychologische Messungen sind oftmals auf die Introspektion der Befragten angewiesen und können durch evtl. Störvariablen verzerrt sein.
2. Statistische Daten unterliegen generell der Interpretation des jeweiligen Betrachters.
3. Psychologische Ziele sind mitunter schwer als KPI zu erfassen.

*Die Ergebnisse der Kontrollen werden laufend und abschließend mit dem Auftraggeber – unter Wahrung der berufsethischen Richtlinien – besprochen und evtl. weitergehende Maßnahmen abgestimmt. In der Regel erhält der Kunde einen Abschlußbericht (vgl. [Beratervertrag](#)).*

*Kundenbeschwerden werden von mir im Rahmen eines persönlichen Gespräches geklärt und ggf. erforderliche Verbesserungsmaßnahmen umgehend umgesetzt.*

#### Beschwerden gegen unethisches Verhalten:

Beschwerden gegen unethisches Verhalten der Mitglieder des BDP werden vom Ehrengericht des Berufsverbandes nach Anhörung der Parteien entschieden. Auch eine Mediation ist in einigen Fällen möglich.

Die Vorsitzende der Präsidiumskommission Berufsethik ist: Dipl.-Psych. Carola Brücher-Albers  
Tel.: 0176 4595 4930 c/o BDP-Bundesgeschäftsstelle Am Köllnischen Park 2 10179 Berlin  
[dpcba@gmx.de](mailto:dpcba@gmx.de)

*Jeder abgeschlossene Auftrag wird von mir bezogen auf meine eigene Arbeitsweise evaluiert. Etwaig aufgetretene Mißstände werden in diesem Rahmen aufgedeckt und behoben.*

## **Maßnahmenplanung und Umsetzung Einführung eines Prozesses zur ständigen Verbesserung des Qualitätssicherungssystems:**

### Kontinuierliche Verbesserung:

Nicht nur aufgrund der beruflichen Richtlinien bin ich laufend gehalten und bemüht, meine professionelle Arbeitsweise zu verbessern und die Beratungsqualität zu entwickeln. Dabei fließen die Rückmeldungen von Kunden und Kooperationspartnern in meine Betrachtung und Verbesserungen mit ein.

### Anlaß Kundenbeschwerde oder Fehler:

In jedem Fehler steckt auch die Chance zur Verbesserung! Die Beschwerde oder der Fehler werden von mir analysiert, aktiv angesprochen bzw. beseitigt oder minimiert. Um evtl. Auswirkungen auf zukünftige Fälle entgegen zu wirken, erfolgt eine entsprechende Anpassung meiner Arbeitsweise.

*Von mir durchgeführte Dokumentationen unterliegen grundsätzlich der DSGVO und der Schweigepflicht.*

### Meine Arbeitsweise entspricht dem PlanDoCheckAct-Zyklus, den ich mit dem nachstehenden Arbeitsbeispiel verkürzt illustriere:

Das Ziel von effektiven Change Management ist es grundsätzlich, optimale Bedingungen für wirksame und nachhaltige Veränderungen zu schaffen. Da das sehr abstrakt ist, legen wir gemeinsam im Rahmen der **Auftragsklärung** fest, was IHR Ziel ist, woran es gemessen werden kann (KPI) und wie viel Zeit, Kapazitäten und Budget zur Verfügung stehen.

Wichtig ist es bereits vor Beginn jedweder Maßnahmen neben dem technischen Ablauf (Projektplan) auch einen Plan für die menschlichen Veränderungsprozesse festzulegen. Dabei kläre ich mit Ihnen vorab in einer **Analyse** vor Ort z.B. folgende Fragen:

- WER ist WIE in WELCHEM Umfang betroffen: Sowohl Stakeholder als auch Shareholder, einzelne Personen, Gruppen, Einheiten
- Welche Vorbehalte und Widerstände könnte bei den Betreffenden be- oder auch erst entstehen? Und wie wird diesen begegnet? Wie werden die Betreffenden erreicht und mitgenommen?
- Wie verändern sich die Rollen, Aufgaben und Anforderungen der Betreffenden und wie soll das erreicht werden?
- Wie sehen die organisatorischen Strukturen und Abläufe aus und inwieweit werden sie verändert? Wie sollen die neuen Strukturen und Abläufe innerhalb und zwischen den Organisationseinheiten vermittelt und umgesetzt werden?

- Welche rechtlichen und technischen Grundlagen sind vorhanden und zu berücksichtigen?
- Großwetterlage und Umfeldler analysieren: Eigenheiten, Trends, Chancen, Risiken? Welche Einsichten und Strategien ergeben sich hieraus?
- Öko-Check: Wie verändert sich die Umwelt durch das Projekt? Was ist hier zu tun?
- Wie sieht der technische Projektplan incl. Meilensteine aus?
- Was ist nötig, um das für Veränderungsprozesse erforderliche Sicherheitsgefühl zu schaffen, Akzeptanz zu erreichen und bestenfalls Neugier zu wecken?
- Welche Verhaltensweisen müssen wie verändert werden?
- Welche Change Maßnahmen, Methoden, Techniken und Tools sind für Ihre Organisation überhaupt umsetzbar und vor allem effizient?
- Wichtige Indikatoren: Kosten-Nutzen-Kapazitäten-Budget
- ....

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse erstelle ich einen Change Management Plan für Ihre Organisation (**Konzeptionstag**). Jede Organisation ist anders, betriebliche Eigenheiten müssen berücksichtigt werden, um Veränderungsprozesse wirklich effektiv umzusetzen. Ein 0815 Standardkonzept für alle biete ich daher nicht an. Ein Change Konzept beinhaltet zum Beispiel folgende Eckpunkte, die dann mit auf Ihre Organisation zugeschnittene Methoden und Formate hinterlegt werden:

- Von der Vision zu konkreten Maßnahmen: Vision -> Leitbild -> Messbare Ziele -> Strategie -> konkrete Maßnahmen
- Kommunikationsplan erstellen mit den Eigenschaften: frühzeitig und fortlaufend, offen und rückmeldend, transparent und informativ, motivierend, Emotionen berücksichtigend
- Etappenziele und Reflexionsschleifen einbauen: Veränderungsprozesse auf laufende Veränderungen hin überprüfen und ggf. anpassen
- Echte Partizipation der Mitarbeiter: Räume für Gestaltung, Eigenverantwortung, Vielfalt, Selbstreflexion schaffen, gemeinsame Ziele und Strategien setzen
- Feedback- und Fehlerkultur sowie Innovationskultur etablieren, konstruktive Kritik willkommen heißen
- Kontrollmechanismen einbauen: Feuermelder und Feedback-Systeme laufend nutzen, u.a. um die Motivationen und Emotionen einzufangen und "Fehler" frühzeitig erkennen und korrigieren zu können.
- Messbarkeit: Key Performance Indicators (KPI)
- Evaluation: Absichern der Veränderung
- Nachhaltigkeit: Änderungen stabilisieren
- .....

In einem weiteren Termin besprechen wir das Change Konzept und nehmen ggf. Anpassungen vor. Erst danach beginnt die eigentliche **Durchführung**.

Während der Durchführung werden die Maßnahmen **laufend evaluiert** und **bei Bedarf angepasst**. Die **Evaluation** erfolgt mittels psychologischer Erhebungsinstrumente wie Interviews, Fragebögen, Befragungssapp, Beobachtung.

Zur Prüfung des **Erfolgs** und Erzeugung von **Nachhaltigkeit** wird nach Abschluß der Maßnahmen und in einigen zeitlichen Abständen eine erneute IST-Analyse (Erhebung und Auswertung mit psychologischen Methoden) durchgeführt und mit Ihnen besprochen. Sich daraus evtl. ergebende, weitere erforderliche Maßnahmen werden entsprechend entwickelt und mit Ihnen abgestimmt.

Ganz wichtig: Geben Sie mir Feedback! Während des Beratungsprojekt oder gerne danach. Nur so kann ich meine Beratungsleistung beständig verbessern.

Wuppertal, im Mai 2020

  
Christina Gawlig

## Anlagen

- Auftragsklärung
- Vertraulichkeitsvereinbarung
- Datenschutzvereinbarung
- Beratervertrag
- Feedbackfragebogen