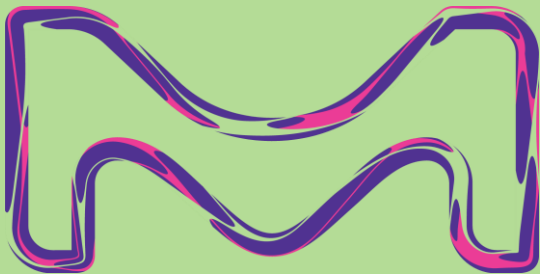


Transformation in der PRAXIS

Ein Gespräch zwischen Sven Semet und Matthias Schirmmacher

HR-RoundTable Online, Februar 2026



MERCK

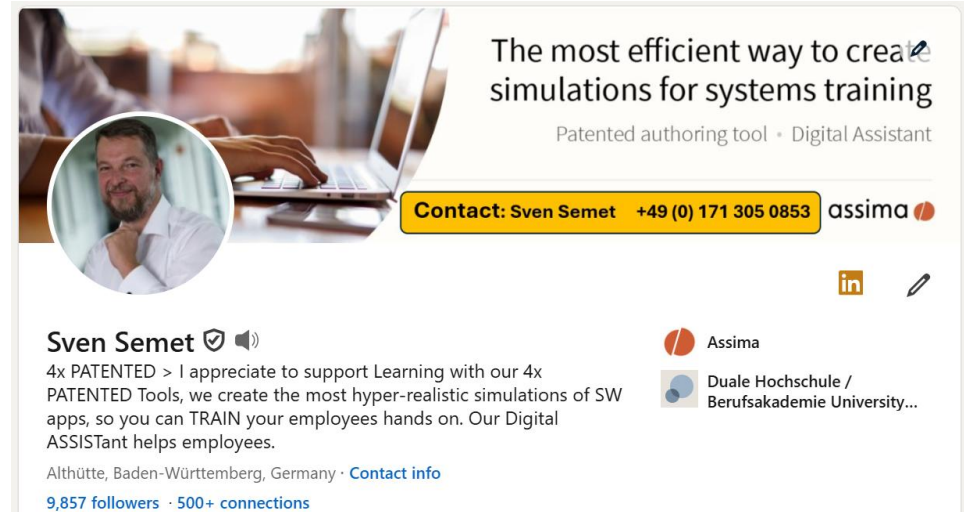
Kontakt gerne per LinkedIn >>> Matthias Schirmmacher & Sven Semet

Als Organisationsentwickler und Coach

bin ich innerhalb und außerhalb von Merck Healthcare tätig



Als Exote (Informatiker) in HR immer wieder gerne mit Zukunftsthemen
speziell im Bereich Learning & Development unterwegs.



Worüber sprechen Sven und Matthias

Einbindung von People Managern – das einfache zuerst

Authentizität und Fakten – immer noch einfach

Wie Vernetzung die Veränderungsfähigkeit erhöht

Kultur lässt sich beobachten – wenn man aufmerksam ist

Wie geht Transformation rückwärts

Die Notwendigkeit der Wissensvermittlung

Einbindung von **People Managern**

(Manager, die im wesentlichen „nur“ Mitarbeiter und keine / wenige andere Manager führen)



Wichtigkeit der People Manager

- Manager haben direkten Kontakt zu den Mitarbeitern am Ende des „Wasserfalls“
- Sie sind Schlüsselspieler in Veränderungsprozessen

Frühe Einbeziehung

- Sicherstellung einer effektiven Kommunikation
- Vermeidung einer rein top-down Kommunikation
- Realitätsnahe Umsetzung

Mögliche Elemente

- Sounding mit People Managern von Anfang an
- Vor- und Nachbriefings für direkte Manager
- Kontext- und organisationsbezogene Ideen

Vorsicht bei „Champion“ Konzepten

Herausforderungen der Authentizität



Diskrepanz zwischen Folien und Realität vermeiden, z.B.

- Unterschied zwischen Präsentationen und tatsächlichen Gegebenheiten

Kritische Stimmen werden nicht gehört

- Engagement der Mitarbeiter sinkt

Kultur der Wertschätzung

- Unterschiedliche Meinungen müssen geschätzt werden

„Freedom within a Frame“ oder die Klarheit über den Gestaltungsraum

Engagement Surveys oder die Tatsache, dass man immer das bekommt, was man verdient

Verständnis für Zusammenhänge oder die Frage nach einer verbesserten **Veränderungsfähigkeit**



Förderung des Austauschs durch cross-funktionale und cross-hierarchische Programme

- Mentoring
- (internes) Coaching
- Nachwuchsgruppen
- Themengruppen (KI)
- Betriebssport
- Sommerfest

• Soziale Regeln in einer hybriden Arbeitswelt

- Kamera-„Pflicht“
- Gesetz der zwei Beine
- Transkribieren

Attraktivität und Einfachheit

- Hohe Wirkung durch einfache Programme, Excel ist noch nicht tot
- Weniger ist oft mehr

Grundsätzlich:

Wertschätzung von Beharrungskompetenz

Beobachtbares Verhalten

Mögliche Indikatoren für den **Ist-Zustand** einer Organisation erkennen



**Was beobachtet ihr in
euren Organisationen?**

Meetingkultur und Respekt

- Pünktlicher Start
- Pünktliches Ende
- Was und Wie – gemeinsames Lernen

Wer grüßt wen und wer grüßt wen nicht?

- Wie stark wird Hierarchie tatsächlich gelebt?
- Schweigen im Fahrstuhl
- Unterschiedliche Kantinen

Offenheit der Bürotüren

- Zeigt Zugänglichkeit der Vorgesetzten
 - Mut der Mitarbeiter, Vorgesetzte anzusprechen
- Und? Wie oft wird es genutzt?

Wichtig: Was soll sich nicht ändern?

Mögliche Vorteile einer **Reduktion "vor"** der Transformation

Nutzung der Macht des Faktischen

Weniger Ressourcen erfordern
durchdachte Veränderungen

Strategisches Vorgehen wird
notwendig

Erhöhte Chance auf
Gleichzeitigkeit der Changekurven

Organisation wird gezwungen,
effizienter zu arbeiten

Leistungsträger werden schnell
und klar identifiziert

Die Risiken liegen, wie so oft, in
der Umkehrung der Vorteile.

Die Notwendigkeit der Wissensvermittlung



Upcoming

**KI Führerschein #106 -
EU AI ACT Verstehen &
Anwenden: 02.03.26,
18:00 Uhr**

By HR-RoundTable

📅 Mon, Mar 2, 6:00 PM - 7:00 PM

🖥️ Online



<https://www.linkedin.com/event/manage/7420403300639875072/>

Gibt es Fragen oder Kommentare an Matthias Schirmmacher & Sven Semet ?

Als Organisationsentwickler und Coach
bin ich innerhalb und außerhalb von Merck Healthcare tätig



Als Exote (Informatiker) in HR immer wieder gerne mit Zukunftsthemen
speziell im Bereich Learning & Development unterwegs.

