

# Meine Meinung



tripplus Beratung

Sonnefeld 24  
6012 Obernau

Telefon +41 41 320 52 30

Mobile +41 79 921 52 01

Fax +41 41 320 52 31

E-Mail [b.hilfiker@tripplus.ch](mailto:b.hilfiker@tripplus.ch)

Internet [www.tripplus.ch](http://www.tripplus.ch)

*«Sei du selbst die Veränderung, die  
du dir wünschst für diese Welt»*

*Mahatma Gandhi  
Indischer Freiheitskämpfer*

## Change-Management

Die Entwicklung, Anpassung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie bewirkt Veränderungen. Damit Veränderungen nachhaltig sind, braucht es auch Änderungen im Verhalten. Change-Management ist somit nichts anderes, als der Umgang mit Verhaltensänderungen.

Doch Veränderung löst Ängste aus. Das ist menschlich. Persönliches Verhalten basiert auf Gewohnheiten, die wir nicht einfach auf «Knopfdruck» aufgeben.

Dies ist aus meiner Sicht der Grund, weshalb viele Strategien und die daraus entstehenden Veränderungsprozesse scheitern. Strategien können zwar perfekt erarbeitet werden. Doch die eigene Überzeugung zur Veränderung kann nicht aus dem Lehrbuch bezogen werden.

Daher ist der Umgang mit Verhaltensänderungen (oder Change-Management) nicht nur Teil einer Strategie, sondern deren Kern. Entscheidend ist, die bestehenden Verhaltensweisen zu kennen und darauf aufzubauen. Schrittweise. Damit der Wunsch zur Verhaltensänderung entstehen kann.

Durch die Begleitung von Strategie-Prozessen bei verschiedenen Firmen habe ich nachstehende **Erkenntnisse** gewonnen:

- ❖ Change-Management bedeutet, dass die Führung sich verändert
- ❖ Veränderung kann nicht befohlen, sondern muss vorgelebt werden
- ❖ Sachliche Ziele (z.B. geschäftlicher Erfolg) sind greifbarer = Kopf  
Emotionale Ziele (z.B. mehr Zufriedenheit) sind anziehender = Herz
- ❖ Veränderung aus innerstem Antrieb (emotionale Ziele) wird rasch angegangen
- ❖ Intellektuell gegebenes Einverständnis (Kopf) für einen Veränderungsprozess wird durch die effektive innere Einstellung (Herz) sowie die eingefahrenen Gewohnheiten und Verhaltensmuster relativiert
- ❖ Veränderung im Verhalten ist ein langwieriger Prozess, braucht Mut und ist zwingend abhängig vom persönlichen Wollen
- ❖ Je grösser die Führungsspanne, desto schwieriger sind Veränderungen. Sobald ein Glied in der Kette nicht überzeugt ist (Herz), erhöht sich die Gefahr, dass Veränderungen scheitern

**Was ist** daher für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie und das damit verbundene Change-Management **wichtig**?

- 1) **Verhaltensorientierung**  
Damit auf gewünschte Verhaltensänderungen zielgerichtet eingegangen werden kann, sollte eine Strategie verhaltensorientiert aufgebaut sein
- 2) **Vor den Spiegel stehen**  
Damit Firmeninhaber und Führungskräfte ehrlich die eigene Überzeugung erkennen, sollten sie sich von aussen das eigene Verhalten «spiegeln» lassen
- 3) **Einigkeit**  
Damit sie mit Herz und Kopf überzeugen können, ist Einigung im Führungskreis zwingend
- 4) **Überblick**  
Damit sie gegenseitige Erwartungen klären können, ist der Blick auf die Ziele aller Anspruchsgruppen notwendig
- 5) **Zielorientierung**  
Damit der Veränderungsprozess erfolgreich abgeschlossen werden kann, sind Kommunikation, Konsequenz und Konstanz entscheidend

Wann stehen in Ihrem Betrieb Veränderungen an? Gerne begleite ich Sie als kritischer Sparring-Partner.

Benedikt Hilfiker

24. April 2014

