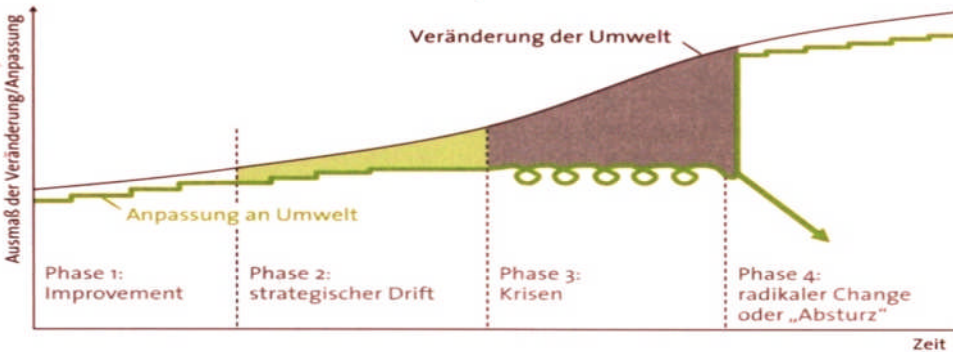


## Warum Change Management?

**Unternehmen** passen sich im „Normalfall“ laufend und kontinuierlich an sich verändernde Anforderungen seitens des Marktes (Technologie, Bedürfnisse, Wettbewerber, Kosten-/Preisdruck, Euro-Kurs, etc.) an.



Das fitte Unternehmen kann mit der Umweltentwicklung Schritt halten. In der Phase 2 gelingt es dem Unternehmen nicht mehr, der Umfeldentwicklung zu folgen. Der strategische Drift beginnt, aber keiner merkt es, weil die Zahlen noch stimmen und kleine Signale nicht erkannt werden. In der Phase 3 kommt das Unternehmen ins Schleudern. Es droht ein Absturz, radikale Veränderungen stehen an.

**Change Management** ist ein bewusst gestalteter Eingriff in den laufenden Betrieb des Unternehmens, um den Kurs zu halten, zu korrigieren oder neue Chancen zu ergreifen.

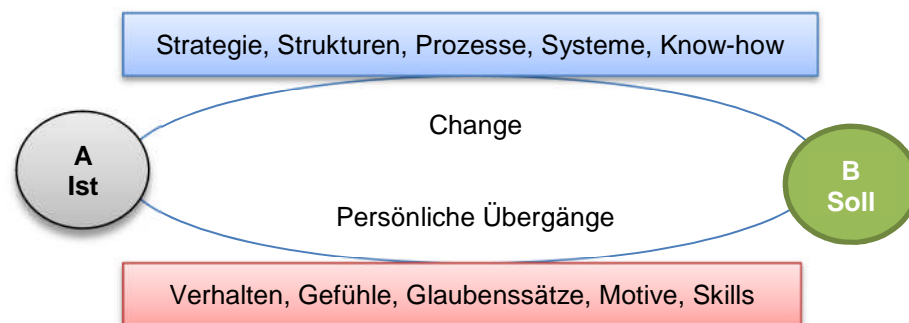
## Der Change Prozess

1. Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses der Ausgangslage: „Warum sollen wir uns verändern?“
2. Entwickeln eines attraktiven Zukunftsbildes bzw. eines lebensfähigen Sollzustandes: „Wohin sollen wir uns entwickeln?“
3. Ausarbeiten eines massgeschneiderten Weges, um die Organisation und ihre Menschen vom Soll zum Ist zu führen.



Solche Prozesse laufen niemals linear ab. Entwicklungen verlaufen immer in Schlangen. Sie erfordern laufende aufmerksame Beobachtungen, Kurskorrekturen und ein ganzheitliches, dh. **systemisches Organisationsverständnis**.

Erfolgreiche **Veränderungsprozesse** brauchen eine ausgewogene Aufmerksamkeit und Gewichtung sowohl auf sichtbare Themen - die Aussenhaut - als auch auf nicht direkt sichtbare Themen - die Innenhaut.



Strukturen und Prozesse sind umsetzbar, wenn die Beteiligten berührt und wirklich betroffen sind. Persönliche Entwicklungen und Übergänge folgen der Logik der Psyche. Diese hat ihre eigenen Gesetze. Sie zu verstehen und den Veränderungsprozess entsprechend zu steuern, ist die Kunst im Change Management.

Ihr Marcel Zünd

[www.markettraining.ch](http://www.markettraining.ch)

## Praxis: Die 10 Felder im Change Management

### 1. Organisation und Menschen in Bewegung bringen

Kaum jemand verändert sich gerne. Die meisten wollen, dass es so bleibt, wie es ist. Wirksame Veränderung erfordert auf-tauen, aufwärmen und startklar machen.

### 2. Verbündete finden

Jede Veränderung braucht Unternehmer, die von Ambitionen getragen werden. Es braucht aber auch Macht, um sich gegen die Erhalter durchzusetzen und vor allem viele Verbündete auf allen Ebenen.

### 3. An den richtigen Stellen anpacken

Die Kunst besteht darin, dort anzupacken, wo Energien frei gesetzt werden oder Blockaden beseitigt werden können.

### 4. Passende Strukturen für Veränderungen schaffen

Es braucht Zeit, um neue Aufgaben anzugehen, Prozesse, die Vertrauen und Eigenverantwortung fördern sowie Freiräume, um kreatives Arbeiten mit andern Spielregeln zuzulassen.

### 5. Gemeinsam an der Zukunft arbeiten

Es braucht eine inspirierende Vision und klare Vorstellung, für die es sich lohnt, etwas mehr Energie als üblich zu investieren. Die Betroffenen müssen einen Vorteil darin sehen, sonst entsteht Widerstand.

### 6. Den Change Prozess kraftvoll steuern

Energien mobilisieren und dranbleiben. Der Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität, sowie das Vorleben von Konsequenz, Mut und Gelassenheit sind zentral.

### 7. Als Führungskraft die Veränderung vorleben

Die Karten auf den Tisch legen. Den Dialog fördern und zulassen. Schlüsselbotschaften konsequent verfolgen. Das Geschäft in der Praxis erleben. Keine faulen Kompromisse eingehen.

### 8. Aktives Personalmanagement betreiben

Potenziale erkennen und fördern. Konsequente Personalentscheidungen treffen. Der Organisation den Giftzahn ziehen.

### 9. Das Lernen unterstützen

Notwendige Kompetenzen frühzeitig trainieren. Angst vor Fehlern nehmen. Altes Loslassen und Neues probieren.

### 10. Offene Kommunikation leben

Die Story der Veränderung klar machen. Dialoge führen statt predigen. Ängste ernst nehmen. Den Betroffenen reinen Wein einschenken. Widerstand als Botschaft verstehen. Das Positive sehen und verstärken.

Wann können wir beginnen?

markettraining  
Zürcherstrasse 12  
8400 Winterthur  
052 262 70 60

[zuend@markettraining.ch](mailto:zuend@markettraining.ch)

Ihr Partner für Veränderungen und alle,  
die etwas bewegen wollen!