

---

# Change Management – Führung im Wandel

---

Das einzig Stabile ist der Wandel. Veränderungen sind zunehmend ein fester Bestandteil unseres Alltags, beruflich und privat. Oft fürchten wir diese als Bedrohung, besser aber heissen wir sie willkommen als Chance: Wenn nichts sicher ist, ist alles möglich!

---



Lioudmila Thalmann

In jedem Fall bleibt die Herausforderung jedoch bestehen, denn das Umfeld verändert sich, zum Teil wenig überraschend, zum Teil unvorhersehbar. Und nur wer sich der Situation stellt, sich fortlaufend anpasst, wird die neuen Spiele mitgestalten. Dabei gibt es keine Garantie, aber immer eine Chance.

leichter angegangen werden. Zusätzlich kann eine neue Führungskultur einen anderen Sinn für die Gemeinschaft im Unternehmen schaffen.

Mitarbeitende halten sich im Tagesgeschäft in einer Komfortzone auf. Sie tun also primär das, was sie gut können und worin sie Routine haben. Vielen Mitarbeitenden gelingt es ohne Unterstützung der Führungskräfte nicht, den Veränderungsprozess zu durchlaufen. Eine Führungsintervention beinhaltet folgende Aufgaben: Ängste wegnehmen, Sicherheit geben, positive Zukunftsszenarien entwickeln, bisherige Erfolge würdigen und neue Perspektiven aufzeigen. Menschen brauchen Zeit, um sich in einem neuen Umfeld zurecht zu finden. Es ist wichtig, während einer Veränderung immer in einem Dialog zu bleiben und regelmässig die nächsten Schritte des Prozesses aufzuzeigen.

Brauchen Unternehmen in unsicheren Zeiten mehr Führung? Nein. Wer führt, muss immer präsent sein. Wer führt, trägt die Verantwortung. Ein Patentrezept gibt es nicht, dafür gibt es Führungspersönlichkeiten, die wirksam handeln, smart mit Kopf und sensitiv mit Bauch entscheiden, ein Werterückgrat haben und ein gutes Team von Fachleuten, die in ihren Spezialdisziplinen kompetenter sind als die Führungsperson selbst. Change Management verlangt nicht nach mehr Führung, sondern nach Intensivierung einiger Führungsprinzipien.

## Führen ist Verändern

Management eines permanenten Wandels ist eine zentrale Führungsaufgabe. Dabei ist eine Veränderung ohne Stehvermögen nicht möglich. Auch in schweren Krisen richten wir den Blick nach vorne. Niederlagen machen Führungskräfte schneller besser als Siege – Scheitern ist die Voraussetzung für künftige Erfolge. Je mehr dabei die Führungskraft das kritische Denken ihrer Mitarbeitenden in Bezug auf das eigene Führungsverhalten fördert, desto schneller gelingt der Wandel auch in eigener Sache.

Die bestehende Organisation kann den Wandel entweder begünstigen oder hindern. Mit Reorganisationen, wie zum Beispiel einer neuen Aufstellung des Teams, der Anpassung laufender Prozesse oder dem Aufgleisen zukunftsgerichteter Projekte können die Veränderungen

## Führen ist Vernetzen

Die meisten Menschen sind heute auf zahlreichen Netzwerkplattformen sowohl privat als auch beruflich unterwegs. Wer allein arbeitet, addiert; wer gemeinsam mit den Anderen vernetzt wirkt, multipliziert. Je mehr dabei Kompetenzen im Team gebündelt werden, umso mehr muss die Führungskraft mit Forderungen und Kritik umgehen können. Durch Vernetzungen funktionieren Unternehmen wirtschaftlicher. Eine effektive Vernetzung findet dabei nicht nur auf der gleichen Hierarchiestufe und in der eigenen Abteilung statt, sondern bereichsübergreifend. Vernetzte Menschen tauschen sich wesentlich mehr als nur an offiziellen Sitzungen aus. Projekte entwickeln sich mit heterogen zusammengesetzten Projektteams schneller.

## Führen ist Befähigen

Schwache Führungskräfte ertragen keine Erfolge anderer und haben den Anspruch, alles besser zu können. Fähige Change Manager sind fähige Headhunter und umgeben

sich mit Mitarbeitenden, die fachlich besser sind als sie selbst. Ein Manager ist keine Fachkraft, sondern eine Führungskraft. Wer Fachmann bleibt, demotiviert seine Mitarbeitenden. Wer nicht führt, bündelt nicht die Energie der Mannschaft. Das bedingt, die Zeit und die Kraft in Menschen zu investieren, und zwar mehr als man jemals zurückbekommen wird.

### Führungskräfte sind die Motoren von Veränderungen

Der Erfolg eines Unternehmens ist stark davon abhängig, wie konsequent und professionell Veränderungen angegangen werden. Die beste Idee oder Strategie nützt nichts, wenn sie ohne kompetente Führungskräfte, die sich selbst als Change Manager begreifen, umgesetzt wird. Es braucht keine «Top-Manager», sondern Menschen, die situativ zwischen Manager und Leader pendeln können und erkennen, in welcher Phase einer Veränderung sich Mitarbeitende befinden und wie sie situationsgerecht angesprochen werden können. Wie Käse im Toast bekommen Führungskräfte etwas Druck und Hitze von beiden Seiten. Auf der einen Seite stehen die berechtigten Interessen von Mitarbeitenden, welche eingebunden und mitgenommen werden möchten, die nach Antworten und Orientierung

suchen. Auf der anderen Seite stehen die eigene Leistung und die unternehmerischen Ziele auf dem Prüfstand. Jedem Veränderungsprozess muss genügend Raum und Zeit gegeben werden. Nur orientierte Führungskräfte können nötige Orientierung geben.

Schliesslich ist jede Veränderung Pionierarbeit und bedingt einen steinigen Weg. Thomas Edison, ein Unternehmer und der Erfinder der Glühbirne, soll einem seiner Mitarbeiter gesagt haben «Wir haben nicht versagt. Wir haben nur 1'000 Wege gefunden, die nicht funktionieren.» Erlahmt die Aufbruchsstimmung eines Veränderungsprozesses, ist die Aufgabe der Führungskräfte, Zuversicht zu verbreiten und immer wieder einen Lichtblick zu geben.

*Lioudmila Thalmann, lic.phil UZH, MBA ETH ZH, Diplom Uni Basel, Geschäftsführerin Inno-Park Schweiz AG, Mitglied der Fachkommission Führung Verein für höhere Prüfungen in Rechnungswesen und Controlling, lthalmann@innopark.ch*

 <p><b>ASEFiD SVDS</b></p> <p>ASSOCIATION SUISSE DES EXPERTS FISCAUX DIPLÔMÉS</p> <p>SCHWEIZERISCHE VEREINIGUNG DIPLOMIERTER STEUEREXPERTEN</p>	<p><b>SEMINAR 2020</b> <b>13. November</b> <b>Welle 7, Bern</b></p>	<p><b>SEMINAIRE 2020</b> <b>13 novembre</b> <b>Welle 7, Berne</b></p>	<p><a href="http://www.steuerexperten.ch">www.steuerexperten.ch</a> <a href="http://www.asefid.ch">www.asefid.ch</a> <a href="mailto:seminar@asefid.ch">seminar@asefid.ch</a></p>
	Themen	Sujet	
	<b>Neues aus Bundesbern</b>	<b>Nouveautés de la Berne fédérale</b>	<b>Christian Lüscher</b> Nationalrat Genf Conseiller National Genève
	<b>MWST</b> Aktuelles von der MWST	<b>TVA</b> Actualités en matière de la TVA	<b>Claude Grosjean</b> ESTV Abteilung Steuergesetzgebung AFC Division Législation fiscale
	<b>Wegweisende Bundesgerichtsentscheide</b>	<b>Nouvelles décisions phares rendues par le Tribunal fédéral</b>	<b>Moritz Seiler</b> Bundesgericht Tribunal fédéral
	<b>Sanierung</b> aus steuerlicher Sicht	<b>Assainissement</b> d'un point de vue fiscal	<b>Dr. Felix Schalcher</b> Hitachi Power Grids
<b>Verrechnungssteuer</b> Verrechnungssteuer, Zahlstellen	<b>Impôt anticipé</b> Impôt anticipé, système de l'agent payeur	<b>Jörg Schudel</b> Group Tax Bank Julius Bär	
<p>Kosten: CHF 250 für Nicht-Mitglieder und CHF 100 für (Neu-) Mitglieder inkl. – Lunch und Pausenerfrischungen – Simultanübersetzung</p>	<p>Prix: CHF 250 pour les non-membres et CHF 100 pour les (nouveaux) membres incl. – déjeuner et boissons – traduction simultanée</p>		