

Sponsored



Sponsored

## Wie Wandel gelingen kann

01.04.2025

Warum schaffen es einige Organisationen, sich neu zu erfinden, während andere untergehen? Erfolgreiche Transformation erfordert mehr als Strategien und Konzepte – sie lebt von Menschen, Sinnstiftung und der Fähigkeit, Wandel aktiv zu gestalten.

Was verbindet die einstige Handelsmacht Venedig, den Skisprung-Champion Matti Nykänen und den Mobiltelefonriesen Nokia? Sie alle erreichten den Gipfel des Erfolgs – und scheiterten daran, diesen in eine neue Ära zu überführen.

Venedig dominierte einst als Handelsmetropole die Weltmeere, heute ist es ein lebendiges Museum. Nykänen beherrschte die Skisprungwelt der 1980er-Jahre, verlor aber mit der Einführung des V-Stils seinen Vorsprung. Nokia führte um die Jahrtausendwende die Mobiltelefonindustrie an, doch mit dem Aufkommen des Smartphones fiel das Unternehmen dramatisch zurück.

Diesen Beispielen stehen Erfolgsgeschichten wie Lego, Burberry aber auch schweizerische KMUs gegenüber – Unternehmen, die tiefgreifende Krisen meisterten und sich erfolgreich neu erfanden. Warum gelingt es manchen Organisationen und Menschen, sich zu wandeln, während andere scheitern?

### Jenseits der üblichen Erfolgsrezepte

Erfahrene Führungspersonen und die Managementliteratur verweisen häufig auf bewährte Erfolgsfaktoren:

- > Frühzeitiges Erkennen von Marktveränderungen
- > Mut zur Neupositionierung und Innovation
- > Einbindung von Mitarbeitenden und Teams
- > Transparente Kommunikation und starke Führung

Diese Faktoren sind wichtig – und dennoch scheitern zahlreiche Transformations- und Change-Projekte. Der Blick auf erfolgreiche Fallbeispiele fügt demnach noch drei weitere wesentliche Elemente hinzu:

- > Situationsanalyse: Wo stehen wir?
- > Zieldefinition: Wohin wollen wir?
- > Strategie: Wie kommen wir dorthin?

Diese Fragen erhöhen die Erfolgchancen, garantieren aber noch keinen Erfolg. Meine Erfahrung zeigt: Sie sind nur der Anfang. Wer diese Fragen differenziert für sein Unternehmen durchdenkt und umsetzt, wird gute Aussichten auf Erfolg haben.

Wissen

- > Strategie & Management
- > Digitalisierung & Transformation
- > Finanzen & Vorsorge
- > Marketing & Vertrieb
- > Recht
- > Mensch & Arbeit
- > ICT & Technik
- > Branchen & Märkte
- > Forschung & Entwicklung
- > Interviews
- > Kommentar & Meinung
- > Editorial
- > 25 Jahre «KMU-Magazin»
- > Sponsored

Über den Autor



Dr. Matthäus Urwyler ist Experte für Leadership, Unternehmenswandel und Konfliktmanagement beim Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI in Zürich.

Er studierte Volkswirtschaft in Basel und promovierte in Betriebswirtschaft mit Fokus auf Strategie und Organisation an der Universität St. Gallen. Seine internationale Perspektive schärfte er durch Studienaufenthalte in England, den USA und Norwegen.

In seiner Karriere übernahm er verschiedene Management- und Führungspositionen bei internationalen Unternehmen und KMUs. Als Berater führte er Projekte europaweit durch und verbindet theoretisches Wissen mit praktischer Erfahrung.

Kontakt:  
matthaeus.urwyler(at)bwi.ch

## Der Schlüssel: Kontext, Menschen und Sinnstiftung

Oft übersehen wird die Fähigkeit, Wandel im spezifischen Unternehmenskontext und in der Unternehmenskultur zu verstehen. Erfolgreiche Transformation erfordert den Blick fürs Ganze und fürs Detail, eine konkrete Vorstellung des Weges und die aktive Einbindung aller Beteiligten.

Neben „harten Fakten“ wie Umsatz oder Profitabilität zählt auch psychologisches Fingerspitzengefühl. Erfolgreiche Transformation erfordert Fachwissen sowie ein tiefes Verständnis für das Zusammenspiel von Mensch, Markt, Institutionen, Technologie und Methodik. Der Mensch ist dabei entscheidend, da Veränderungen nur durch ihn möglich sind.

Daher benötigt jede Transformation eine überzeugende Geschichte, die mobilisiert und Identifikation schafft. Während Begriffe wie „Transformation“ und „Change Management“ abstrakt klingen, kann eine gemeinsame Erzählung den Sinn des Wandels vermitteln und Menschen in Bewegung setzen.

### Entscheidende Fragen für erfolgreichen Wandel

Um Transformation gezielt zu gestalten, sollten Sie folgende Schlüsselfragen beantworten:

#### Zum Ziel und Zweck:

- › Warum ist dieser Wandel notwendig?
- › Von welchem Ausgangspunkt starten wir und wohin wollen wir uns entwickeln?
- › Was legitimiert unsere Daseinsberechtigung? Wo wollen wir Mehrwert schaffen?

#### Zur Strategie und Umsetzung:

- › Wo liegen die grössten Erfolgshebel?
- › Welche konkreten Ziele verfolgen wir und mit welchen Massnahmen erreichen wir sie?
- › Soll der Wandel radikal und schnell oder schrittweise und evolutionär erfolgen?
- › Wie orchestrieren wir den Prozess – top-down, aus der Mitte heraus oder von unten?
- › Welcher Führungsstil entspricht unserer Kultur – direktiv oder partizipativ?

#### Zu den Menschen und der Kultur:

- › Welche Werte und Verhaltensweisen sind in diesem Prozess zentral?
- › Wer sind die Treiber des Wandels? Wer sind unsere wichtigsten Change-Agenten und welche Rollen brauchen wir?
- › Wo sehen wir Hindernisse und fördernde Faktoren? Wie können wir erstere abbauen und letztere für den Wandel nutzen?
- › Wie gehen wir konstruktiv mit Widerstand um?
- › Wie schaffen wir frühe Erfolge und Momentum?

#### Zur Risikobewertung und Ressourcenplanung:

- › Wo liegen die grössten Chancen und Risiken?
- › Welche Elemente bleiben bewusst unverändert, um Stabilität zu gewährleisten?
- › Verfügen wir über die notwendigen internen Kompetenzen und Kapazitäten, um den Wandel erfolgreich durchzuführen?

### Transformation als Reise verstehen

Ein erfolgreicher Wandel entsteht selten durch Konzepte oder Strategien allein. Er lebt von Menschen, die bereit sind, ihr Geschäftsmodell, ihre Prozesse und ihr Verhalten zu hinterfragen.

Wandel beginnt mit einem gesetzten Samen, wächst durch Pflege und lernt aus Rückschlägen. Entscheidend ist, den Kurs zu halten. Und es braucht Führungspersonen, die als Vorbilder den nötigen Rahmen schaffen.

Wandel ist kein Sprint, sondern ein Marathon – eine Bergtour mit ungewissen Herausforderungen. Doch wer klug plant, Ausdauer zeigt und den Gipfel erreicht, wird belohnt – mit dem Wissen, dass die Reise hier nicht endet, sondern die nächste spannende Etappe wartet. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen Erfolg, klare Antworten und Freude bei Ihren Transformationsprojekten.

#### Über das BWI



**Beratung  
Weiterbildung  
Inspiration**

Das Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI AG begleitet Menschen und Organisationen auf ihrem Weg zu mehr Leistungsstärke und Resilienz.

1929 an der ETH Zürich gegründet, hat das BWI stets den Zeitgeist geprägt und befindet sich heute im Besitz von vier passionierten Partner:innen. Mehr als 20 praxiserprobte Trainer:innen und Berater:innen begleiten Führungskräfte, Teams und Organisationen in den Disziplinen Führung und Zusammenarbeit, Projekte und Change sowie Resilienz und Stresskompetenz - mit Weiterbildung in öffentlichen und firmeninternen Seminaren oder mit punktgenauer Beratung und Begleitung.

Das Credo 'Stärken stärken' steht dabei konsequent im Fokus: Menschen und Organisationen werden gezielt in ihren Stärken und Fähigkeiten unterstützt, damit Weiterentwicklung darauf aufbauen kann.

#### Kontakt:

Beratungs- und  
Weiterbildungsinstitut BWI AG

Helenastrasse 3  
8008 Zürich

[www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)  
[info\(at\)bwi.ch](mailto:info(at)bwi.ch)  
+44 360 57 57