

Leadership

Changemanagement: Den Wandel richtig führen

© Dr. Serge Imboden, 2026

Von der Praxis für die Praxis



Hes·so VALAIS WALLIS

1

«70% aller Change-Projekte scheitern»

(John Paul Kotter)



2

Welche Farben
siehst du?



3

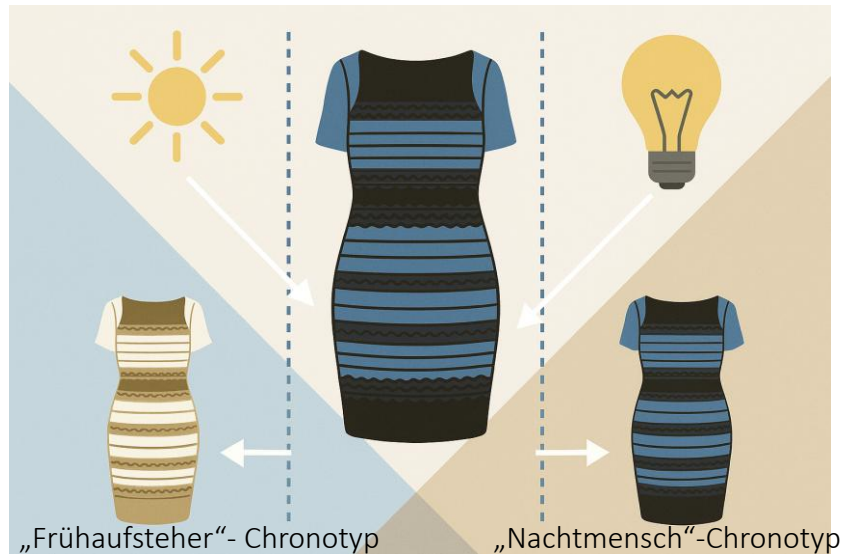


4

Neuronale „Korrekturalgorithmen“

Das Bild ist überbelichtet.

Das Gehirn gleicht den Mangel an Informationen durch seine Erfahrung aus.



5



Agenda

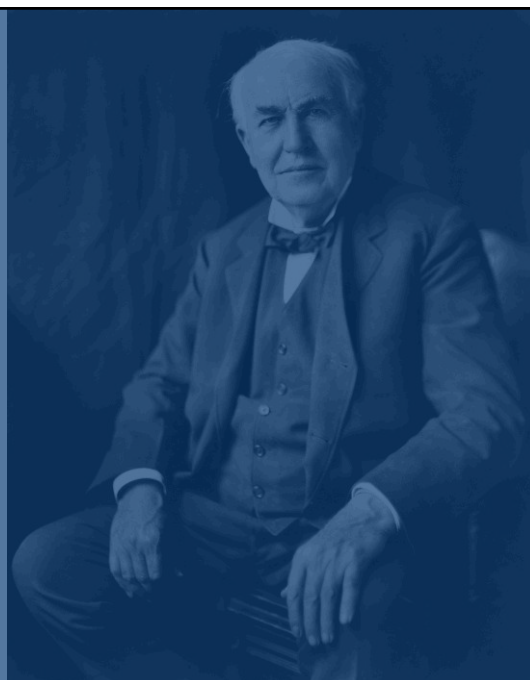
1. Die beschleunigte Welt
2. Changemanagement-Typologien
3. Den Veränderungsprozess begleiten
4. Fazit



6

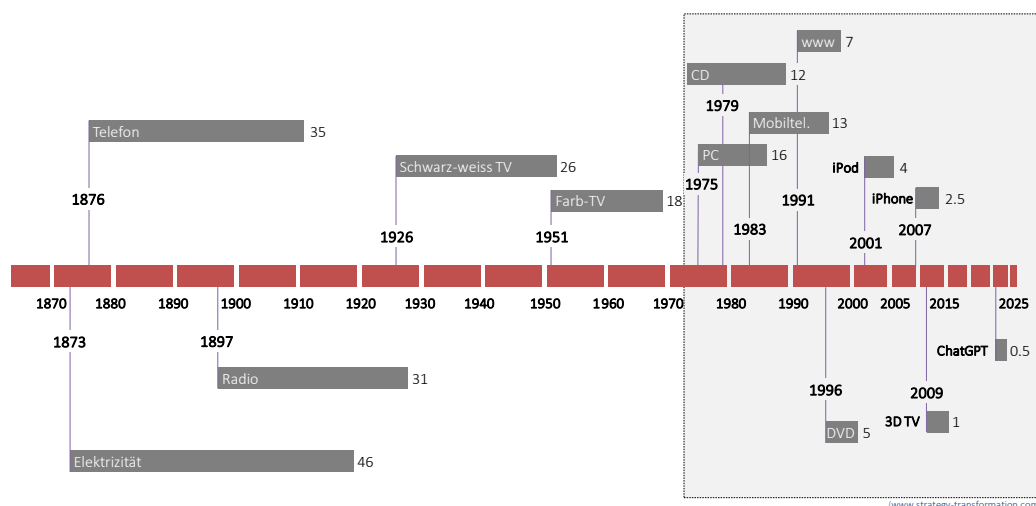
«Innovation ist 1%
Inspiration und 99%
Transpiration»

(Thomas Edison)



Die Digitalisierung beschleunigt immer kürzer werdende Marktdurchdringungszeiten und ist Treiber für den Wandel

Jahre, welche für eine Innovation benötigt wurden, bis sie durch 1/4 der Bevölkerung genutzt werden





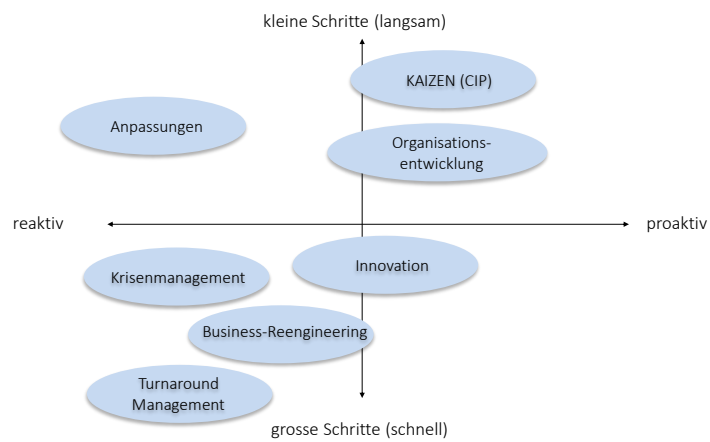
Agenda

1. Die beschleunigte Welt
2. **Changemanagement-Typologien**
3. Den Veränderungsprozess begleiten
4. Fazit



10

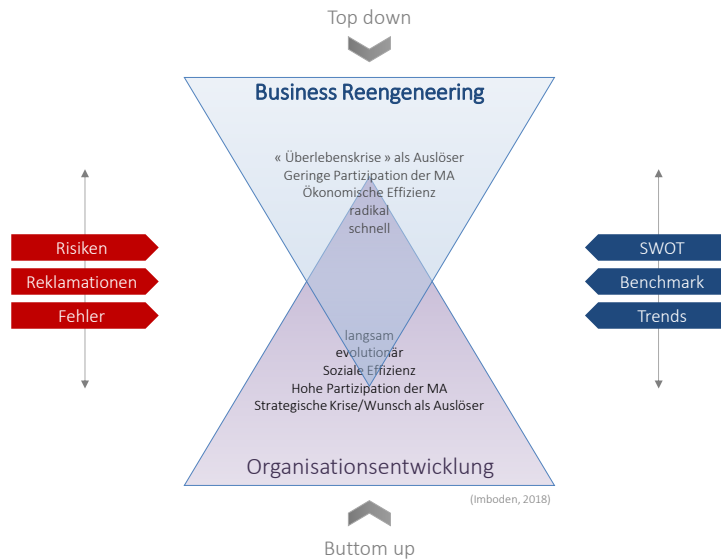
Changemanagement-Typologien



Quelle: Zaugg, 2002

11

Reengineering vs. Organisationsentwicklung



12



Agenda

1. Die beschleunigte Welt
2. Changemanagement-Typologien
- 3. Den Veränderungsprozess begleiten**
4. Fazit



13

Seit jeher ein Traum der Menschheit:
Gleichgewicht zwischen Körper und Geist



14

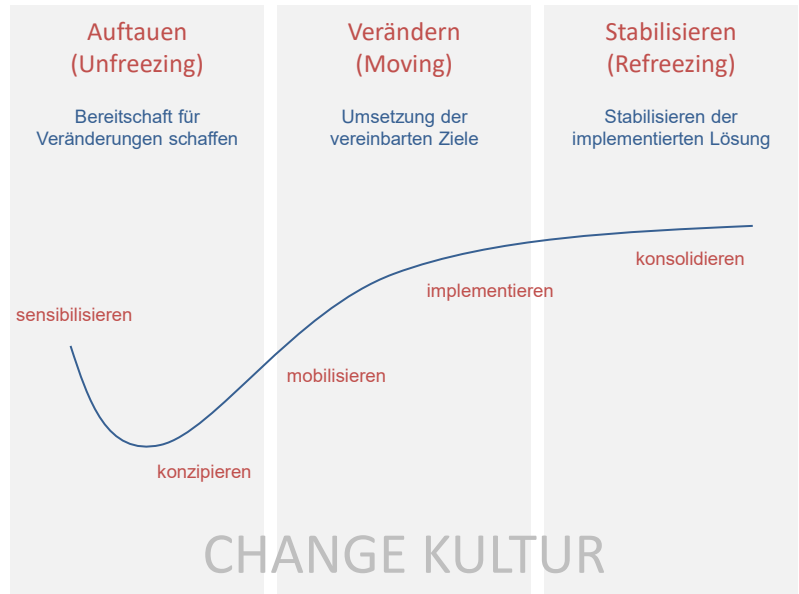


«Veränderung
beinhaltet immer Risiko
und Ungewissheit.»

(Sibylle Tobler)

15

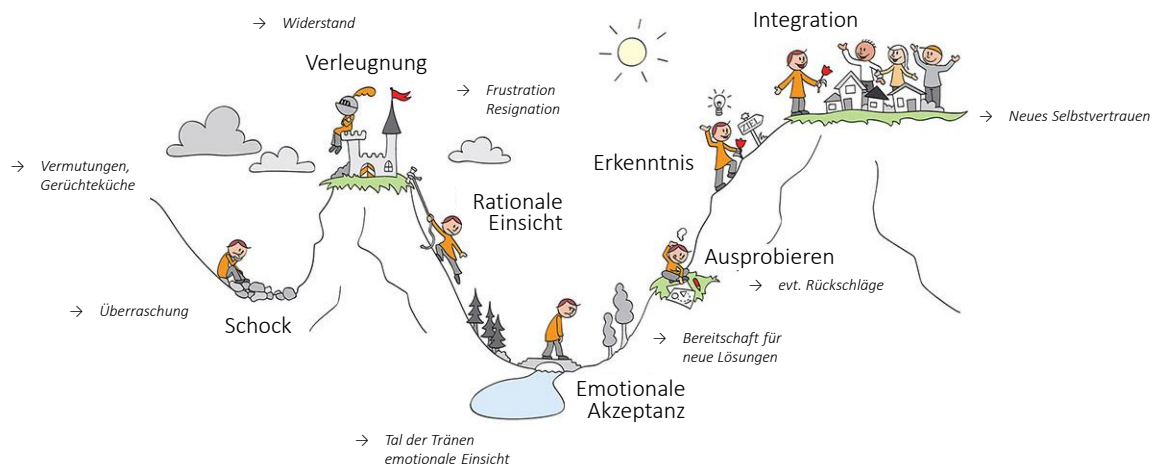
Der Veränderungsprozess nach Lewin



(Lewin, 1936)

16

Nicht zu lange im Tal der Tränen verweilen

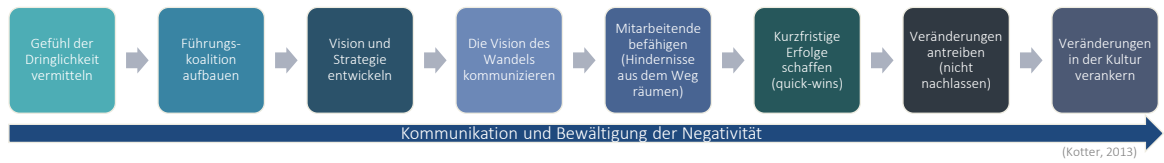


(Illustration: Gotthardt, Claudia (2017); basierend auf dem Modell von Kübler-Ross (1969))

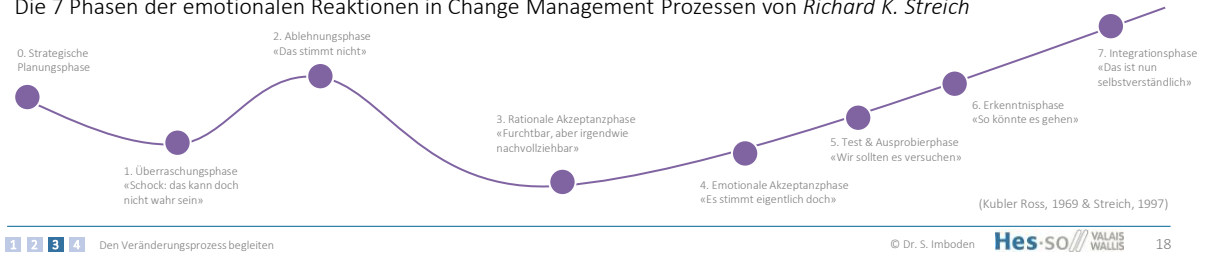
17

Change Management Modelle

Das 8–Stufenmodell von *John P. Kotter* (Makroebene)



Die 7 Phasen der emotionalen Reaktionen in Change Management Prozessen von *Richard K. Streich*



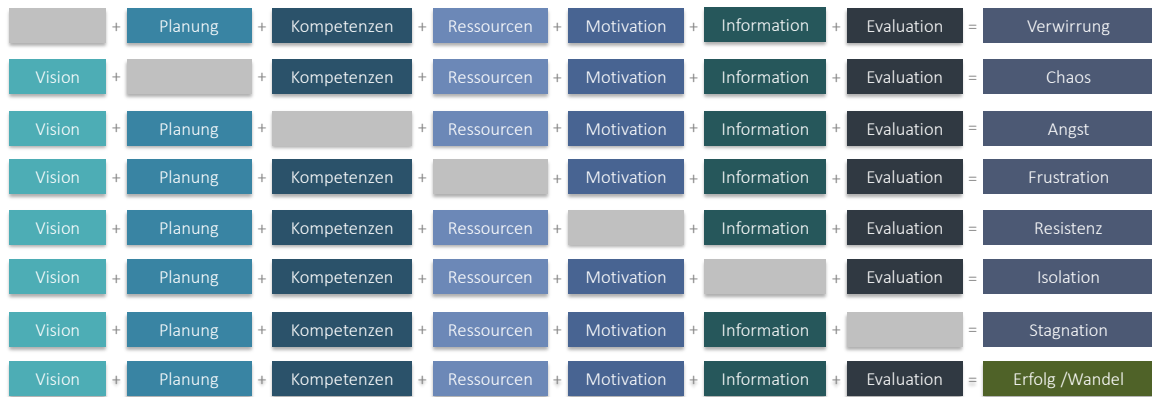
18

Eine Innovation ist selten spektakulär. Oft sind es die kleinen Verbesserungen, die Ihnen den Erfolg bringen.

➔ Sie müssen das strategische Management, das Change-Management und das Projektmanagement beherrschen.

19

Das Knoster Model des komplexen Wandels



Quelle: in Anlehnung an Knoster T. (1991)

„Auch wenn du alle Risiken kennst, werden die Risiken nicht kleiner, aber die Gefahr, ihnen zum Opfer zu fallen, sinkt.“

(Georg-Wilhelm Exler)

Identifizieren und bewerten der Risiken auf zwei Achsen



Risiken bewältigen und kontrollieren in einem Dashboard



RISIKOMANAGEMENT																			
Nr.	Risiko Familie	Risiko	Verantwortlich	Ausgangsrisiko			Massnahmen	Restrisiko				Aktionsplan & Projekte	Zust?	Datum	Erde	St			
				Wahrscheinlichkeit	Auswirkungen	Fragezeichen		Wahrscheinlichkeit	Auswirkungen	Restrisiko	Risiko-bewertung						Tempo		
1	Operational	R1k 1	xy	wahrscheinlich	bedeutsam	!	xy	xy	wahrscheinlich	bedeutsam	!	vermeiden	xy	xy	17.08.2024	16.10.2024	✓		
		R1k 2																	
		R1k 3																	
		R1k 4																	
		R1k 5																	
		R1k 6																	
		R1k 7																	
2	Financier	R2k 2	st	unwahrscheinlich	moderat	✓	xy	xy	unwahrscheinlich	moderat	✓	reduzieren	xy						
		R2k 3		sehr wahrsch.	kritisch	✗	xy	xy	sehr wahrsch.	bedeutsam	✗	akzeptieren	xy						
		R2k 4																	
		R2k 5																	
		R2k 6																	
		R2k 7																	
3		R3k 1																	
		R3k 2																	
		R3k 3																	
		R3k 4																	
		R3k 5																	

iManagement

Laden Sie das Risikomanagement Tool herunter auf :

Management Instrumente (2imanagement.ch)

Bienvenue chez iManagement

EVERYTHING RISES AND FALLS ON LEADERSHIP

S'ABONNER À LA NEWSLETTER

ENREGISTRER

Hes-SO VALAIS WALLIS

© Dr. S. Imboden Hes-SO VALAIS WALLIS 24

24

Agenda

1. Die beschleunigte Welt
2. Changemanagement-Typologien
3. Den Veränderungsprozess begleiten
4. Fazit

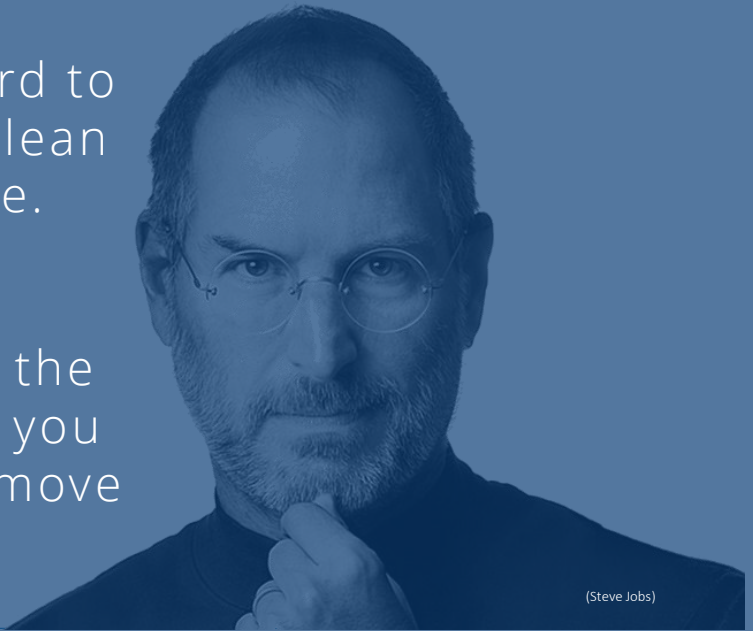
1 2 3 4 Fazit

© Dr. S. Imboden Hes-SO VALAIS WALLIS 25

25

«You must work hard to get your thinking clean to make it simple.

But it's worth it in the end because once you get there, you can move mountains»



(Steve Jobs)

© Dr. S. Imboden Hes-SO VALAIS WALLIS 26

26

8 Etappen zum Wandel

1. Überzeugend aufzeigen (nicht nur erklären), dass Wandel nötig und „dringend“ ist.
2. Stelle ein „Leitteam“ (Stosstrupp) zusammen, dass nicht nur Leute aus dem Topmanagement sondern auch aus dem operativen Bereich beinhaltet. Ideen kommen aus allen Hierarchiestufen des Unternehmens.
3. Entwickle mit deinem Team eine Vision und Strategien.
4. Kommuniziere die Vision und die Dringlichkeit des Wandels ehrlich, klar und mit Begeisterung.
5. Bekämpfe Hindernisse wie zynische Haltung, alte Prozesse und Mangel an Ressourcen.
6. Schaffe Erfolgserlebnisse (Quick-Wins) mit kurzfristigen Massnahmen. Doch lasse die kurzfristigen Erfolge nicht zu Selbstzufriedenheit ausarten.
7. Konzentriere dich auf die gesteckten Zielvorgaben.
8. Institutionalisiere im Unternehmen neue Verhaltensweisen, Einstellungen und Prozesse (=> Kulturwandel).

vgl. Kotter&Cohen , 2002

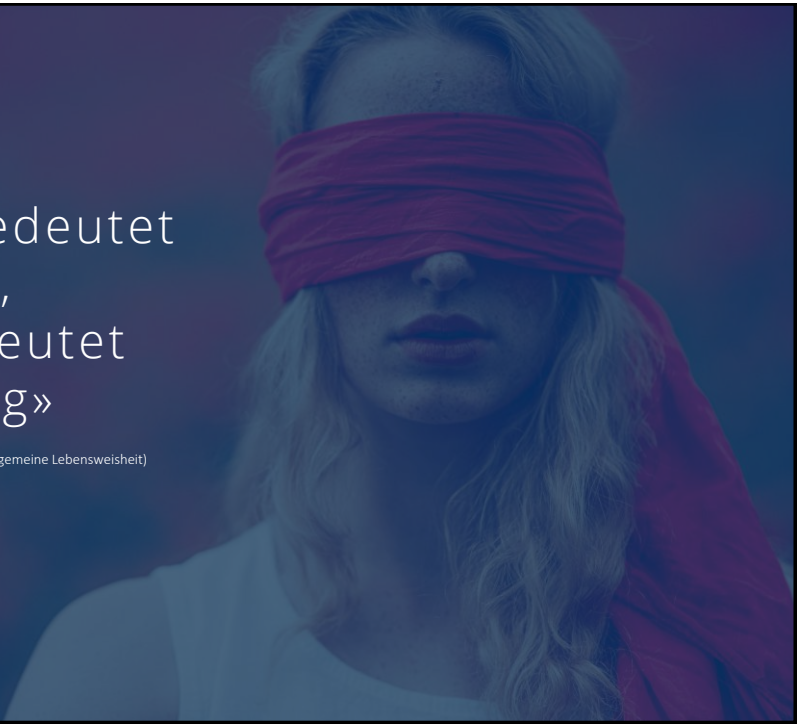
1 2 3 4 Fazit

© Dr. S. Imboden Hes-SO VALAIS WALLIS 27

27

«Veränderung bedeutet
Vertrauen,
Vertrauen bedeutet
Veränderung»

(Allgemeine Lebensweisheit)



28

Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit



Hes·SO VALAIS
WALLIS

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch



29

Bibliographie

- Drucker, Peter, Joseph A. Maciariello (2009).** Management, Band I, Campus
- Drucker, Peter, (2002).** Was ist Management? Das beste aus 50 Jahren, Econ
- Gotthardt, Claudia (2017).** http://www.io-home.org/portfolios/h/showBild?k_BildDB=15641&k_User=680
- Imboden, S. (2013).** Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.
- Imboden, S. (2017).** Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).
- Imboden, S. (2026).** www.2iManagement.ch
- Kotter, John P. and Cohen, Dan S. (2002).** The Heart of Change, Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Summarized by permission of Harvard Business School Press
- Tuckman, Bruce (1965).** Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin 63 (6): 384–99
- Zaugg, Robert J., & Blum, Adrian (2002).** Arbeitsbewertung und Beanspruchungsanalyse von Schulleitungen. In: Effektive Schulführung – Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen, hrsg. v. Norbert Thom et al., Bern, Stuttgart, Wien, S. 263 – 289.