

## Change-Management

### Vom Sturm in ruhige Gefilde steuern



Gerade in turbulenten Zeiten des Wandels ist eine klare Führung notwendig. [Getty Images/iStockphoto](#)

12.05.2023 um 15:28

von **Antonia Naval**

---

**Die Welt verändert sich, entsprechend müssen Unternehmen mitunter ihre Geschäftsprozesse radikal ändern. Diesen Übergang zu managen will gelernt sein.**

Digitalisierung, Home-Office und Work-Life-Balance, neue Lieferketten, Generationenwechsel - Unternehmen sind mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Um die Prozesse des Wandels zu meistern, gilt es, Change-Management zu beherrschen. Aber was genau ist Change-Management, und warum läuft es oft schief? Ingo Stefan, Gründer und Inhaber der Akademie für Change-Management, hat Antworten: „Der Begriff ist nicht eindeutig definiert, aber für mich ist es dann ein Change, wenn das Vorhaben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess hinsichtlich Umfang, Komplexität, Dynamik und inhaltlicher Tiefe fordert.“ Bei den derzeitigen massiven gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwälzungen handelt es sich laut Stefan um einen radikalen Wandel,

der im Grunde keinen Stein auf dem anderen belässt.

„Man darf nicht vergessen, dass Change-Management eng mit strategischem Management verknüpft ist“, sagt Konstantin-Raik Petzold, Lehrgangsleiter des MBA General Management - Leadership und Change Management der FH des BFI Wien.

„Schließlich gilt es nicht, Prozesse oder Strukturen um der Veränderung willen zu ändern, sondern zu analysieren, wie sich Unternehmen weiterentwickeln müssen, um weiter zu bestehen.“ Der MBA wird gemeinsam mit der E-Learning Group als reines Online-Programm angeboten.

## Unsicherheit begegnen

Im Wandel begriffen ist auch das Angebot an den Universitäten, was der jüngsten Universitätsnovelle geschuldet ist. So können sich angehende Change-Manager für den Master Change Management an der **Universität für Weiterbildung Krems** noch bis Ende September anmelden. Lehrgangsleiterin Rosemarie Nowak spricht davon, dass es beim Change-Management darum geht, „in eine bessere Zukunft zu kommen“. Veränderungen führen in Unternehmen oft zu Unsicherheit, Verwirrung und Ablehnung. „Es geht viel darum, dass es gelingt, die Mitarbeiter einzubinden und für den Veränderungsprozess zu gewinnen“, erklärt Nowak. Und nur, wenn das Top-Management geeint und zu 100 Prozent hinter dem Prozess steht, gibt es Aussicht auf Erfolg. „Ist sich das Top-Management nicht einig, kennt sich die Belegschaft nicht aus“, sagt Nowak, es sei wie bei einem Kind, das von der Mutter ein Ja und vom Vater ein Nein hört. Der berufsbegleitende Master in Krems dauert vier Semester, zum Akademischen Experten in Sachen Change-Management wird man in drei Semestern, bereits nach zwei kann man den Zertifikatskurs abschließen. In der derzeitigen Form wird im Herbst noch einmal gestartet, danach werden neue Angebote verfügbar sein.

Mit einem Taifun vergleicht Wolfgang Güttel, Dean der Academy for Continuing Education an der **TU Wien**, die Veränderungen, die etwa im Kontext der digitalen Transformation rund um das Kerngeschäft der Unternehmen stattfinden. „In der Mitte ist es ruhig. Da ist das Kerngeschäft, wo sich die Welt langsam bewegt, Märkte bekannt und Produktionen eingespielt sind.“ Beim strategischen Change-Management gehe es darum, Ideen aus dem schnelllebigen Neuerungsgeschäft - dem Sturm - in das Kerngeschäft zu integrieren und beide Geschwindigkeiten funktional zu balancieren. Der TU-MBA Digital Transformation & Change Management wird zu 100 Prozent in Präsenz gelehrt. „Der Austausch der Teilnehmer untereinander funktioniert in Präsenz immer am besten, denn dazu wird eine vertrauensvolle Lernatmosphäre benötigt“, betont Güttel.

## Erfolgsfaktoren Zeit und Geld

### WEBLinks

„Zu wenig Vorbereitung, zu wenig Budget“, sind laut Stefan wesentliche Gründe, warum Change-Prozesse scheitern. „Der Change-Prozess selbst beginnt meist nach der einjährigen Vorbereitungsphase“, weiß der Experte. Und in diesem Jahr kommen viele drauf, dass dieser Zeitrahmen bereits ambitioniert ist.

Wesentliche Faktoren, warum Change-Prozesse erfolgreich sind oder scheitern, sind neben Budget, Vorbereitung und Unterstützung des Top-Managements auch im Kommunikationsbereich zu finden. Wie schaffe ich es, den Mitarbeitern die Vorteile der Veränderung zu vermitteln? Ein wesentlicher Punkt in allen Change-Ausbildungen sind daher die Kommunikation und der Umgang mit Widerstand. Denn Veränderungen bedeuten oft einen großen Schritt raus aus der Komfortzone. **Ausbildungen in Change-Management (Auswahl):**

Universität für Weiterbildung: **[www.donau-uni.ac.at](http://www.donau-uni.ac.at)**

E-Learning Group & FH des BFI Wien:  
**<https://fernstudium.study>**

TU Wien: **[www.tuwien.at](http://www.tuwien.at)**

Change-Akademie:  
**[www.ingostefan.at/change-akademie](http://www.ingostefan.at/change-akademie)**

Uni for Life Graz: **[www.uniforlife.at](http://www.uniforlife.at)**

IDM-Campus in Kooperation mit der FH Burgenland: **[www.idm-campus.at](http://www.idm-campus.at)**

Lesen Sie mehr zu diesen Themen:

- **Meta-Magazin**
- **Bildung**