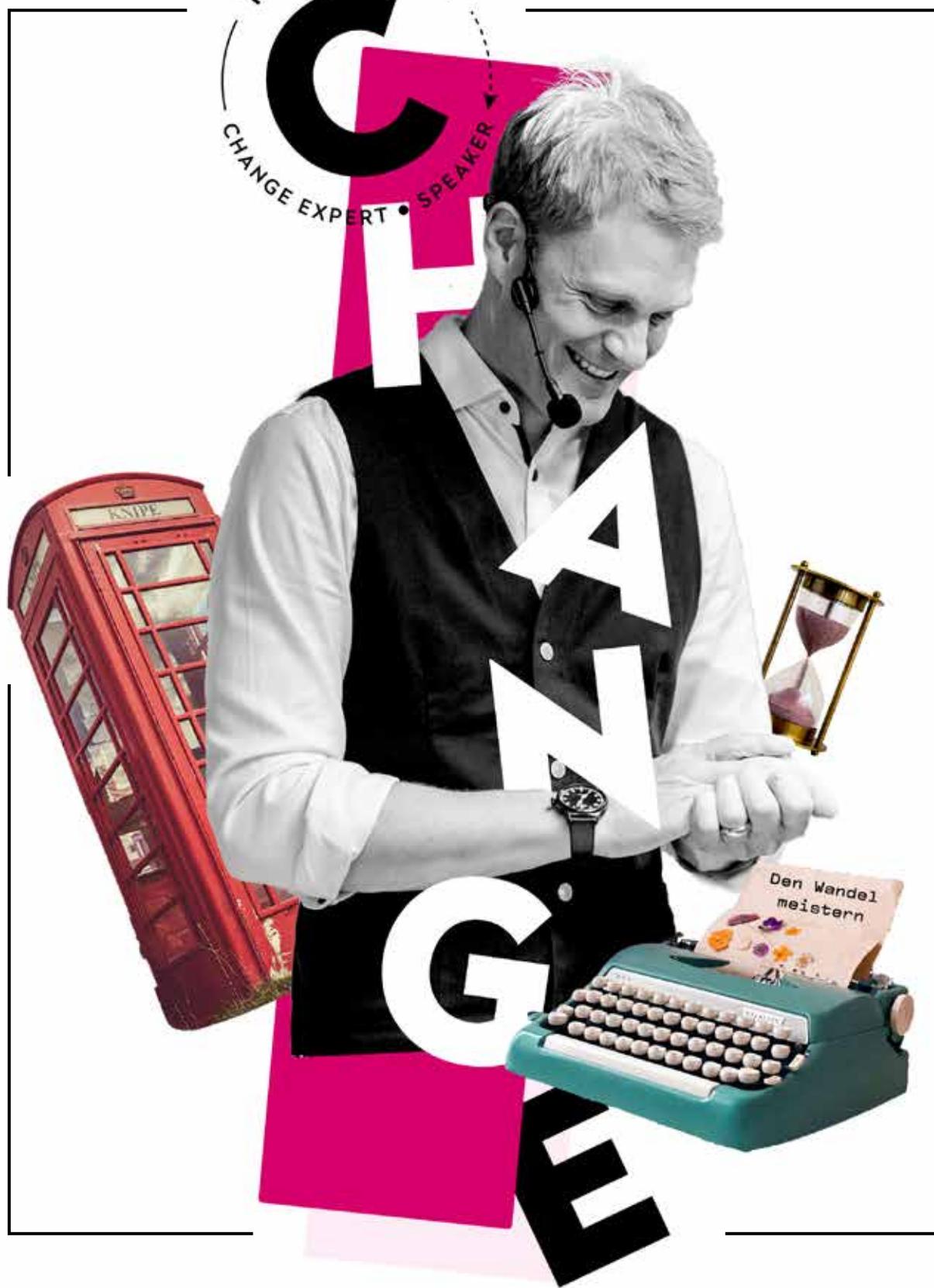


INGO STEFAN  
CHANGE EXPERT • SPEAKER



CHANCE CHANGE  
INGOSTEFAN.COM



„Romantiker bauen  
Luftschlösser. Change  
Manager bauen die Zukunft.“



**INGO / STEFAN**

### **DEN WANDEL MEISTERN!**

Ingo Stefan »» Akademie für Change Management OG  
Dipl.-Ing. Ingo Stefan MSc MBA »» Change Expert & Speaker  
[ingostefan.com](http://ingostefan.com)

### **IHR DIREKTER KONTAKT BEI INGO STEFAN**

Christina Tuscher »» Business Management  
+43 670 4003628  
[akademie@ingostefan.com](mailto:akademie@ingostefan.com)



CHANCE CHANGE  
[INGOSTEFAN.COM](http://INGOSTEFAN.COM)

MIT  
INGO STEFAN

# DEN WANDEL MEISTERN



Mein Name ist Ingo Stefan. Ich bin Speaker, Change-Management-Experte und bin mir sicher: Wer sich jetzt nicht verändert, wird verändert.

STRATEGIE **X** LEADERSHIP **X** ACTION = ZUKUNFT

Das ist meine Change Formel, um die Zukunft zu meistern. Und für eine erfolgreiche Zukunft braucht es neues strategisches Denken und wegbereitendes Leadership für Unternehmer und Führungskräfte. Aber alleine ist das eine ziemlich große Herausforderung. Denn Menschen, die etwas verändern möchten brauchen Menschen, die sie dabei unterstützen, sich selbst zu verändern, damit sich etwas verändert. Mit dem erforderlichen Mut, Knowhow und Erfahrungsschatz stehe ich Ihnen für Ihren Unternehmens-Wandel zur Seite. Wie? Einen guten Überblick darüber gibt dieses Buch mit Infos über meine Keynote, Change Akademie und Arbeit als Change Manager.

Viel Freude beim Lesen und Finden erster Lösungsansätze, damit auch Sie **DEN WANDEL MEISTERN!**  
Herzlichst,

# INHALT

## 01

INGO STEFAN  
DIE PERSON

- 09 VORWORT  
**Ingos Change Formel**
- 13 INGOS ANGEBOTE  
**Executive Summary**
- 15 3X3 GRÜNDE  
**für eine Zusammenarbeit**

- 19 DER MIT DEM  
**Change tanzt**
- 23 DEN WANDEL MEISTERN  
**Auf die Plätze, fertig, Change!**
- 25 WAS IST DAS RADIKALE  
**am Radical Change?**
- 31 FACTS & FIGURES  
**Ingo Stefan in Zahlen**
- 43 WAS BISHER GESCHAH  
**Ingo Stefans Lebenslauf**

## 02

INGO STEFAN  
UND DAS CHANGE  
KNOWHOW

- 83 CHANGE?  
**Immer her damit!**
- 87 NACHGEFRAGT: INGO STEFAN IM INTERVIEW  
**Kann man Change lieben lernen?**
- 97 WAS IST DER  
**Radical Change?**
- 103 WAS IST  
**Change Management?**
- 111 MODELLE, TOOLS & HALTUNGEN  
**Abbildungen und Grafiken zur Theorie**

## 03

INGO STEFAN  
DER CHANGE  
MANAGER

- 125 WAS MACHEN EIGENTLICH  
**Change Manager?**
- 129 INGO STEFANS VIELFÄLTIGE  
**Kentnisse, Fertigkeiten, Kompetenzen**
- 145 FUCK UP!  
**Auch im Change ist nicht immer alles Rosa**
- 149 ANALOG IST TOT!  
**Never change a winning team**

## 04

INGO STEFAN  
UND DIE CHANGE  
AKADEMIE

- 157 HÄ?  
**Change kann man lernen?**
- 159 3X3 MASTERCLASS CHANGE MASTERY  
**Die Ausbildung zum Change Manager**
- 169 CURRICULUM  
**Ablauf und Inhalte der Masterclass**

## 05

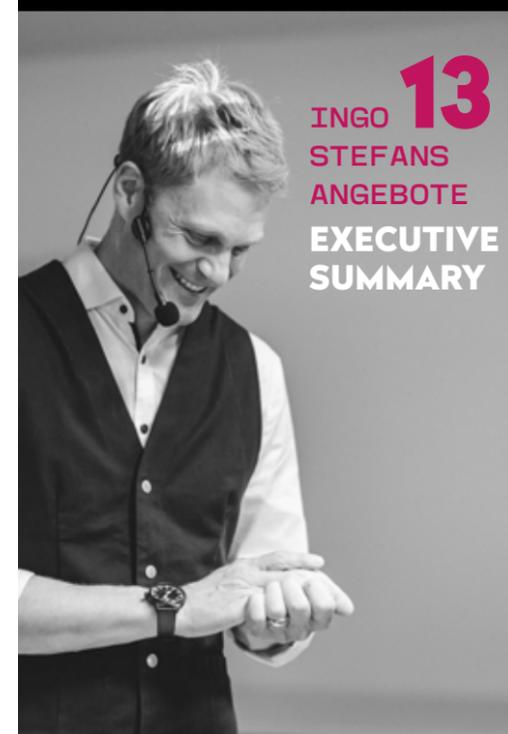
INGO STEFAN  
DER KEYNOTE  
SPEAKER

- 187 DER WANDEL AUF DER BÜHNE  
**Die Keynotes von Ingo Stefan**
- 197 WEDER HIMMEL NOCH HÖLLE  
**Einblicke in die Keynote**
- 201 DAS ONLINE STUDIO  
**Mehr als nur ein Backup**

## 06

INGO STEFAN  
UND DIE CHANGE  
LITERATUR

- 211 PRESSEBERICHTE  
**über Ingo Stefan**
- 213 PUBLIKATIONEN  
**von Ingo Stefan**
- 217 GEHÖRT. GESEHEN. GELESEN.  
**Seine Auftritte**
- 219 INGO STEFANS  
**Bücher**
- 221 LESEPROBEN  
**Auszüge aus seinen Fachartikeln**



INGO **13**  
STEFANS  
ANGEBOTE  
EXECUTIVE  
SUMMARY

## 07

INGO STEFAN  
UND SEINE  
KUNDEN

- 237 KUNDENSTIMMEN  
**Der Beweis: Change macht glücklich**
- 251 INGO STEFANS  
**Kunden**
- 255 PRESSE, ZERTIFIKATE, PARTNER  
**Ausbildungen & Mitgliedschaften**

*Executive Summary*

## **INGO STEFANS ANGEBOTE & FORMATE**

### *Auf den Punkt gebracht*

Die Ingo Stefan » Akademie für Change Management ist ein Beratungsunternehmen mit dem Schwerpunkt in der Aus- und Weiterbildung von Unternehmern, Führungskräften und Change Teams. Innerhalb von 3x3 Monaten bauen Sie mit Ingo Stefan ein zukunftsfittes Geschäftsmodell auf.



Ingo Stefans  
Keynote ist perfekt  
für **Tagungen,  
Kongresse, Events oder  
Vorstandssitzungen**,  
um Ihren Wandel  
erfolgreich zu meistern.

- » **Bühnen-Keynote „Chance Change“**
- » **Impulsvortrag in Vorstandssitzungen**
- » **Workshop bei Klausuren**
- » **Live Online-Studio Speech**
- » **Webinare und Online-Sessions**
- » **Change Management**
- » **Masterclass Change Mastery** ONLINE-AUSBILDUNG
- » **Masterclass Change Mastery** PRÄSENZBEGLEITUNG & AUSBILDUNG
- » **Podiumsdiskussionen und Kamingespräche**
- » **Interviews und Podcasts**
- » **Bücher und Fachartikel**
- » **Change Award**

„Beim Nachdenken kritisch und beim Vorausdenken verrückt sein. Dann stimmt die Mischung.“

INGO | STEFAN

## 3x3 gute Gründe um Ingo Stefan zu buchen

1

### ERFAHREN

Jahrzehntelange und vielschichtige Berufserfahrungen in der Entwicklung der Zukunft machen Ingo Stefan zu Ihrem idealen Partner für zukünftigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg.

2

### PRAGMATISCH

Gemacht wird, was nachhaltig funktioniert und zukünftigen Erfolg sicherstellt. Nur sozial, ökologisch und wirtschaftlich gedachte Geschäftsmodelle die sich an der Zukunft orientieren ergeben nachhaltig Sinn.

3

### PREISWERT

Change Management kostet Geld, Fehlentwicklungen den Kragen. Durch seinen wertvollen und reichhaltigen Erfahrungsschatz bietet Ingo Stefan einen üppigen Mehrwert der sich rentiert und ist somit seinen Preis wert.

4

### LEISTUNGSORIENTIERT

Volles Engagement am letzten Stand der Forschungsergebnisse. Wissenschaftlich selbst entwickelten Inhalten heben den Standard im Change Management auf das nächste Level.

5

### FLEXIBEL

Fix fertige Standardlösungen von der Stange haben in einer dynamischen, unvorhersehbaren, komplexen und mehrdeutigen Welt keine Chance. Ingo Stefan arbeitet prozessorientiert mit Hausverstand.

6

### STRATEGISCH

Konsequenter Fokus auf Ihre zukünftige Geschäftsstrategie, sichert gezielte Organisationsentwicklung, garantiert nachhaltiges Unternehmenswachstum und ermöglicht zukünftigen Betriebserfolg.

7

### KREATIV

Einfallreichtum, Neugierde und Lösungsorientierung, gepaart mit umfangreichen Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen lassen Ingo Stefan stets die besten Chancen erkennen und für Sie nutzen.

8

### UNABHÄNGIG

Ingo Stefan leitet ein inhabergeführtes, selbst- und eigenständiges Beratungsunternehmen, frei von jeglichen ideologischen Zwängen, methodischen Einschränkungen und externen Verpflichtungen.

9

### FOKUSSIERT

Auch wenn gerade alles ein bisschen VUCA ist: Ingo Stefan richtet für Sie den Fokus auf das Wesentliche und findet Wege, damit Sie Ihre Ziele verwirklichen und den Wandel meistern.

1

**INGO STEFAN  
DIE PERSON**



▶ **INGO STEFAN**

# DER MIT DEM CHANGE TANZT



*Ingo Stefan begeistert mit seinen Vorträgen. Wer Erfahrung, Performance und Entertainment auf einer Bühne sucht, wird bei Ingo Stefan fündig.*

**JOSUA LAUFER**  
Geschäftsführer Expertenportal

» Ingo Stefan selbst ist ein lebendes Beispiel dafür, wie man den Wandel meistert. Sein Leben ist geprägt von Veränderungen. Einige dieser Veränderungen hat er sich selbst ausgesucht, andere haben sich ergeben. Er hat schnell gelernt, die Wurzeln dieser Veränderungen und das System dahinter zu analysieren und sich damit beschäftigt, warum Veränderungen passieren und wie Wandel funktioniert. Ausgehend davon hat er sich ein hehres Ziel gesetzt: Veränderungen lenken und den radikalen Wandel meistern.

Zugegeben, die erste große Veränderung in seinem Leben konnte er nicht wirklich beeinflussen. Er wurde 1978 in Klagenfurt geboren und kam dann in die Steiermark, um hier zu leben und aufzuwachsen. Dieses Überwinden der kärntnerisch-steirischen Kluft sollte nicht das einzige Beispiel für einen radikalen Wandel in seinem Leben bleiben. In seiner Jugend hat er sich mutig durchgekämpft und wurde drei Mal Jugendstaatsmeister im koreanischen Tae-Kwon-Do. Nach dem Studium der Fahrzeugtechnik war er zunächst als Projektingenieur und Projektleiter in der Automobil- und Weltraumindustrie in der Forschung tätig. In den Weltraum hat er es nie geschafft, aber zumindest auf einige heimische und fremde Gipfel. Er ist begeisterter Bergsportler und seit vielen Jahren ehrenamtlich in der Alpenvereinsjugend aktiv. Als ausgebildeter Bergwanderführer und Instruktor Alpin hat er gelernt, sein Ziel stets im Blick zu behalten und die Dinge aus anderen, neuen Perspektiven zu sehen.

Apropos neue Perspektiven: Seit seinem Zweitstudium „Supervision, Coaching & Organisationsentwicklung“ ist er als Unternehmer tätig. Seine Schwerpunkte liegen in der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und der Anpassung der Organisationsprozesse und -strukturen. Bevor er damit begonnen hat, verkrustete Strukturen aufzubrechen, hat er sich verschiedenste Organisationsformen und Hierarchie-Konstrukte angesehen und sich selbst aktiv darin beteiligt. Seit seinem Grundwehrdienst ist er dem österreichischen Bundesheer verbunden. So konnte er Hierarchien kennen- und verstehen lernen und Kenntnisse im Bereich Leadership sammeln. Seine Tätigkeiten als Team-Trainer und externer Referent an der Theresianischen Militärakademie haben ihm geholfen, die Macht von Konsequenz und Disziplin in Bezug auf Wandelprozesse zu entdecken.



Warum er das macht?  
Weil er verhindern will, dass Menschen mit guten Ideen und starken Visionen dem Wandel zum Opfer fallen wie die Telefonzellen. Wir brauchen Menschen, die in dieser anspruchsvollen Zeit strategisch, zielgerichtet, konsequent, und damit erfolgreich agieren.



*Auf die Plätze, fertig, Change!*

## DEN WANDEL MEISTERN

Mit seinem Drittstudium „Change Management“ hat er seine beruflichen Schwerpunkte konkretisiert: Es geht ihm darum, digitale und demographische Entwicklungen aufzuzeigen und den damit einhergehenden radikalen Wandel zu meistern. Das von ihm wissenschaftlich entwickelte „Radical Change Model“ bildet die Grundlage für seine aktuelle unter-

nehmerische Tätigkeit. Er möchte Menschen zeigen, wie man den Wandel meistert. Das ist nur möglich, wenn der radikale Wandel auch wirklich als radikal begriffen wird. Neue Technologien und der vorherrschende Generationenwechsel verändern Lebens- und Arbeitsbereiche drastisch. Machtverhältnisse verschieben sich, neue Akteure betreten das

gesellschaftliche Parkett. Es scheint, als würde die Welt an uns vorbeirasen. Es geht ihm somit um das richtige Mindset. Eines muss uns klar sein: Den Wandel zu meistern, heißt nicht, diesen rasenden Prozess zu stoppen. Wir können, werden und müssen die Welt nicht anhalten. Vielmehr gilt es, den Wandel verstehen zu lernen und neugierig zu sein. Neugierig auf die Chancen, die uns der radikale Wandel bietet. Der Radical Change ist nämlich nicht nur diffus, komplex und unbequem. Er ist auch ein Chancenbringer und überschwemmt uns geradezu mit neuen Möglichkeiten. Meister des Wandels erkennen diese Chancen und sind mutig genug, das Risiko zu wagen, wenn sie einzigartige Gelegenheiten wittern. Dieser Spürsinn für neue

Chancen macht es möglich, dem Wandel einen Schritt voraus zu sein. Damit das gelingt, braucht es die richtigen Techniken und Tools. Ingo Stefan zeigt Ihnen, wie Sie

**» DEN WANDEL STRATEGISCH, ZIELGERICHTET, KONSEQUENT UND ERFOLGREICH MEISTERN!**



# ZUKUNFT BRAUCHT RADIKALITÄT JENSEITS DER EXTREME!

Was ist

## DAS RADIKALE AM RADICAL CHANGE?

„RADIKAL“ BEDEUTET „TIEFGREIFEND“

Viele Menschen setzen den Begriff „radikal“ irrtümlich mit dem Begriff „extrem“ gleich, empfinden dies dann als bedrohlich und lehnen ihn deshalb ab. Doch die beiden Begriffe bedeuten unterschiedliches. Für Ingo Stefan bedeutet der Begriff „radikal“ schlichtweg „tiefgreifend“. Es wird unsere gesellschaftliche Ordnung ja auch geradezu direkt und tief an der Wurzel gepackt!

Inspiziert und frei umgedeutet nach dem Zitat von Hannah Arendt (1963) ist der derzeitige Wandel somit zwar radikal, aber niemals extrem, denn er hat Tiefe. Er verändert die Gesellschaft unserer Welt tiefgreifend und nachhaltig, aber er zerstört sie nicht. Er ist nicht böse. Tief und radikal ist immer nur das Gute.

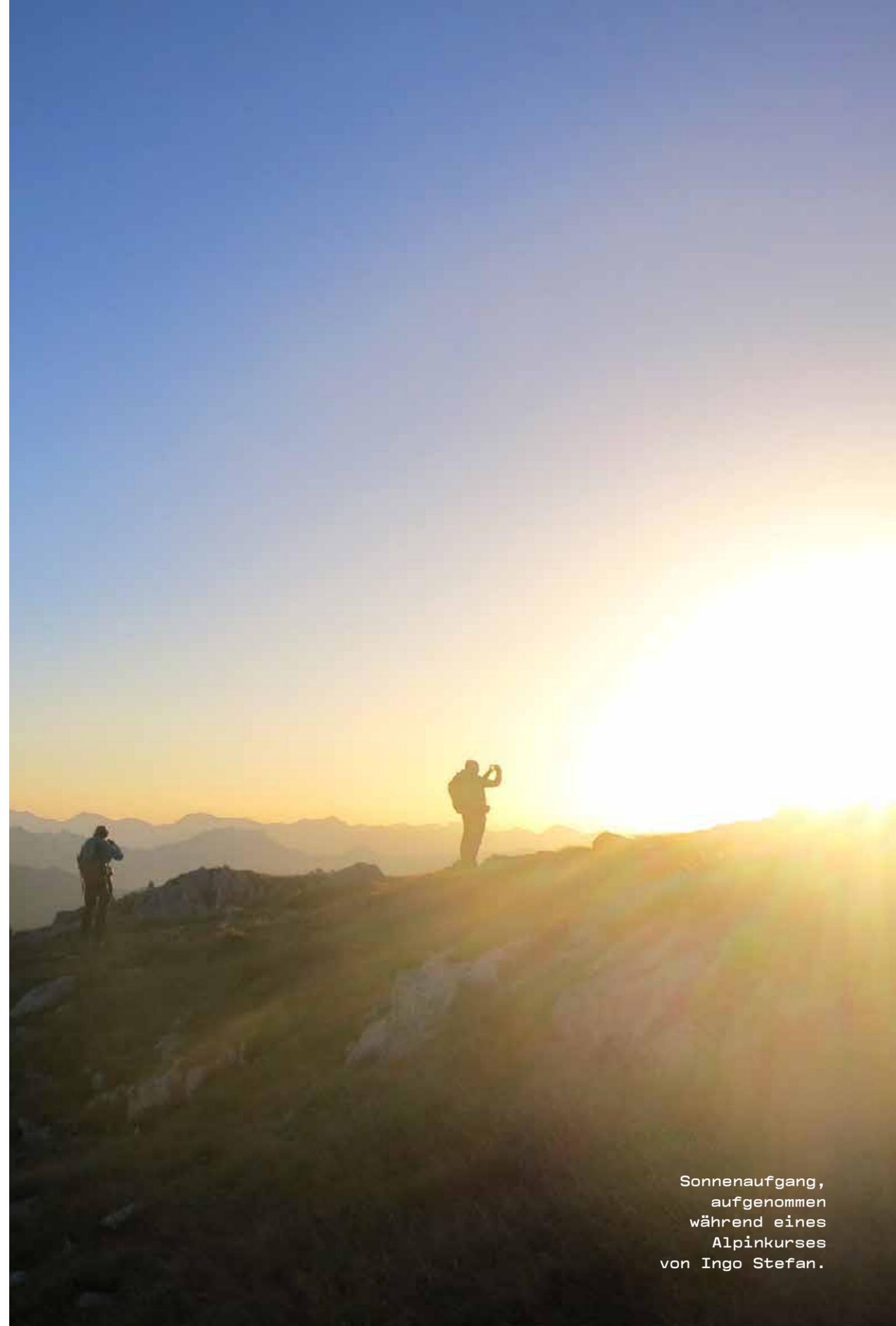
So wie uns auch aus der Mathematik bekannt ist, ist das „Wurzelziehen“ die Umkehrung des Potenzierens, also das multiplizieren der ständig gleichen Operationen (die aus der analogen Zeit des letzten Jahrtausends stammen). Wir müssen uns in einem radikalen Wandels also auf unsere Wurzeln (zurück-) besinnen und davon ausgehend völlig Neues, zukunftsweisendes erschaffen. Und digital gedachte Geschäftsmodelle lassen sich eben auch mathematisch berechnen. Zukünftiger, radikaler Erfolg ist damit kalkulierbar. So ist das doch eine gute Sache, das Radikale!



» Der gesellschaftliche Wandel ist radikal, jedoch nicht fatal! Eigentlich ist er banal; außer er ist einem egal: dann endet es sicherlich fatal. Das wär' doch katastrophal! Dagegen hilft aber Change Management ideal, geradezu phänomenal! Ingo Stefan ist darin genial, er löst das Problem für dich final. Meld' dich bei ihm doch einmal!

**„Mit dem Change ist es wie  
mit Sonnenaufgängen: Wer  
nicht früh genug aufsteht,  
verpasst alles. Die meisten  
Organisationen verschlafen  
die besten Chancen.“**

INGO | STEFAN



Sonnenaufgang,  
aufgenommen  
während eines  
Alpinkurses  
von Ingo Stefan.



“

*Super lehrreich und  
anderen Blickwinkel  
bekommen!*

**FEEDBACK**  
Seminar Radical Change

*Facts and Figures*

**DER BERUFLICHE  
INGO STEFAN  
IN ZAHLEN**

**184**

Organisationen und Kunden  
für die Ingo Stefan  
erfolgreich gearbeitet hat

**711**

Kundenaufträge hat Ingo  
Stefan erfolgreich abgewickelt

**86**

Lehrgangsabschlüsse  
hat Ingo Stefan  
erfolgreich begleitet

**116**

Bücher und Fachberichte hat  
Ingo Stefan veröffentlicht

**94**

unterschiedliche Seminare, Workshops  
und Trainings hat Ingo Stefan in  
seiner Karriere bislang angeboten

**22**

Jahre Erfahrung hat Ingo Stefan  
in der erfolgreichen Abwicklung  
von Kundenaufträgen

**22**

Jahre Erfahrung als Projektleiter  
hat Ingo Stefan in der Tasche

**12.946**

Personen hat Ingo Stefan  
bereits begleitet

**26**

Jahre an Berufserfahrung  
hat Ingo Stefan gesammelt

**22**

Auszeichnungen und Ehrungen  
hat Ingo Stefan erhalten

**197**

Studien, Lehrgänge und  
Seminare hat Ingo Stefan  
selbst absolviert

**104**

Fachartikel hat Ingo  
Stefan geschrieben

**57**

Seminar-Formate wurden  
von Ingo Stefan angeboten

**9**

Berufe hat Ingo Stefan  
in Summe bisher erlernt

**100**

Bühnenauftritte hat  
Ingo Stefan absolviert

**8**

professionelle Keynotes  
hat Ingo Stefan entwickelt

**17**

Jahre Team-Training-Erfahrung  
kann Ingo Stefan vorweisen

**13**

Jahre lang ist Ingo Stefan bereits  
als Lehrender an Universitäten,  
Fachhochschulen & Akademien im Einsatz

**4**

Diplomarbeiten / Masterarbeiten  
hat Ingo Stefan betreut

**23**

Projekte hat Ingo Stefan als  
Fahrzeug-Ingenieur begleitet

# 13

didaktische Ansätze werden  
von Ingo Stefan angewandt

# 19 3x3

Module werden in Ingo Stefans  
Akademie für Change Management  
online und offline angeboten

# 224

erlebnisorientierte  
Übungen hat Ingo  
Stefan auf Lager

# 212

Themenfelder hat Ingo  
Stefan im Überblick

# 22

Lehrgänge hat Ingo Stefan  
erfolgreich absolviert

# 11

methodische Umsetzungs-  
möglichkeiten hat Ingo  
Stefan drauf

# 11

Jahre Erfahrung als  
Vortragender und Keynote Speaker  
kann Ingo Stefan vorweisen

# 115

Personen haben bereits  
einen Lehrgang bei  
Ingo Stefan gestartet

# 101

Interviews und Berichte über  
Ingo Stefan wurden veröffentlicht

# 13

berufliche Schwerpunkte hat  
Ingo Stefan in seinem Leben gesetzt

# 45

Branchen sind es, in denen  
Ingo Stefan erfolgreich tätig war

# 730

Stunden an Intervision, Coaching & Co hat Ingo Stefan selbst konsumiert

# 3

Masterstudien hat Ingo Stefan erfolgreich absolviert

# 49%

der Kunden haben Ingo Stefan zumindest ein zweites Mal beauftragt

# 16

Jahre Coaching & Supervisions-Erfahrung hat Ingo Stefan gesammelt

# 41

qualitative und maßgeschneiderte Beratungsformen kann Ingo Stefan anbieten

# 19

Jahre Erfahrung mit Seminaren, Workshops und Trainings kann Ingo Stefan vorweisen

# 2.802

m Seehöhe war die am höchsten gelegene, von Ingo Stefan gehaltene, Keynote (Stüdlhütte am Großglockner)

# 93

Jahre war der älteste Teilnehmer in einem von Ingo Stefans Seminaren

# 5046

Tage hat Ingo Stefan in der Arbeit mit seinen Kunden verbracht

# 938

5-Sterne Testimonials hat Ingo Stefan für seine Arbeit bereits erhalten

# 120

Zertifikate und Zeugnisse hat Ingo Stefan in seinem Leben bereits erhalten

# 68

Software-Programme hat Ingo Stefan in seiner Akademie miteinander vernetzt



**MENSCHEN**, die  
ETWAS **VERÄNDERN**,  
**BENÖTIGEN**

MENSCHEN, DIE SIE DABEI  
UNTERSTÜTZEN,  
**SICH SELBST ZU**  
**VERÄNDERN**,  
DAMIT SICH ETWAS  
**VERÄNDERT.**

» [ingostefan.com](http://ingostefan.com)

Ganz  
**AUSGEZEICHNET**

A W A R D S



*Top qualifiziert, sehr  
strukturiert und  
sympathischer Vortragender.*

**FEEDBACK**  
Seminar Präsentationstechniken

*Was bisher  
geschah ...*

**INGO  
STEFANS  
LEBENS  
LAUF**



Seinem Publikum sagt er, der persönliche Umgang mit Veränderung ist wichtig, um auch beruflich erfolgreich zu bleiben. Er selbst ist das beste Beispiel dafür: Als für die Fahrzeugindustrie turbulente Zeiten anbrachen und seine Forschungsstelle beendet wurde, änderte er seine berufliche Laufbahn radikal. Er begriff diese Entwicklung als Chance, seinem Wunsch und seiner Begabung, Prozesse zu entwickeln und Menschen zu führen, nachzukommen, und studierte Organisationsentwicklung und Change Management.

## Für eilige INGO IN A NUTSHELL

**Dipl.-Ing. Ingo Stefan MSc MBA, Jahrgang 1978, geboren und wohnhaft in Graz, Österreich. Er hat drei Studien erfolgreich abgeschlossen, forschte acht Jahre lang in der Fahrzeug- und Weltraumindustrie und ist seit 2006 selbständiger Change Manager und Speaker.**

Sein Spezialgebiet: der demographische und digitale Wandel und dessen Auswirkungen auf Organisationen und unsere Gesellschaft. Kurz: der Radical Change. Ingo Stefan thematisiert diesen bereits stattfindenden radikalen gesellschaftlichen Wandel, der sich stetig beschleunigt und verstärkt. Er bringt dabei die vielfach noch unerkannten Problemstellen mit klarer, konkreter Sprache auf den Punkt und weist auf die brachliegenden Chancen und Möglichkeiten hin.

## Persönliches

- » Liebt Gughupf
- » Wäre fast in der Sonderschule gelandet
- » Mag Minimalismus
- » Isst gerne und viel, sieht man ihm aber nicht an
- » Gibt Orientierungskurse, fährt dennoch immer dem Navi nach
- » Lacht gerne und nimmt sich selbst nicht allzu ernst
- » Lernt viel, vergisst aber auch immer wieder mal was
- » Plant gerne voraus, um es dann doch anders zu machen
- » Hasst suchen, findet aber stets super Lösungen
- » Liebt Strukturen, findet sich im Chaos dennoch zurecht

## Auszeichnungen

- » 111 Speaker Award 2024
- » WBA-Zertifizierung 2023
- » TÜV Austria Akademie Zertifizierung 2022
- » Public Speaking Platin Award 2021
- » Corporate LiveWire Innovation & Excellence Award „Most Influential Management Speaker 2020“
- » Small-Business-Award CV-Magazin 2019
- » Speaker Award 2018
- » Weltrekord Speaker Slam 2018
- » Meilenstein des Land Steiermark 2018
- » aufZAQ – Zertifizierte Ausbildungsqualität

## Meilensteine

- » Gründung der Akademie für Change Management 2020
- » Drei abgeschlossene Studien:
  - 1** Fahrzeugtechnik (Dipl.-Ing.)
  - 2** Organisationsentwicklung (MSc)
  - 3** Change Management (MBA)
- » Autor und Co-Autor von 4 Büchern und zahlreichen Fachartikeln zum Thema Change

## Projekte

- » Projektleitung im 6. EU-Rahmenprogramm
- » Nationale und internationale Forschungsprojekte in der Automobil- und Weltraumindustrie
- » Leitung einer Vielzahl an Organisationsentwicklungsprojekten in Industrie, Handel und Verwaltung



## Lehrauftritte

- » Donau-Universität Krems
- » Fachhochschule FH Joanneum
- » Pädagogische Hochschule Wien
- » Pädagogische Hochschule Kärnten
- » Fachhochschule Theresianische Militärakademie
- » Landesverteidigungsakademie
- » Alpenverein Akademie

*Für alle,*  
**DIE'S GENAUER  
 WISSEN MÖCHTEN**

### Vortragender an Akademien, Universitäten & Hochschulen

- » Interkulturelle Kompetenz,  
 Landesverteidigungsakademie, seit 2021
- » Radical Change » Den Wandel meistern!,  
 FH Joanneum, seit 2019
- » Präsentationstechniken und Rhetorik,  
 Donau Privat-Universität Krems, seit 2018
- » Persönlichkeitsbildung und Kommandanten-  
 verhalten, Theresianische Militärakademie, 2013
- » Lehrgangsbildung für Alpinpädagogik,  
 Alpenverein Akademie, seit 2011

### Change Expert & Speaker

- » Eröffnung des Online-Studios, seit 2021
- » Gründung der Akademie für Change  
 Management, seit 2020
- » Keynote Radical Change, seit 2017
- » Seminarreihe „Care for Life @ Work“, seit 2016
- » Selbstständiger Supervisor, seit 2012
- » Moderator von Klausuren, seit 2012
- » Seminarleiter zu den Themenfeldern Kommuni-  
 kation, Führung, Präsentationstechnik und  
 Selbst-, Ziel- und Zeitmanagement, seit 2012
- » Selbstständiger Organisationsentwickler, seit 2012
- » Zahlreiche Veröffentlichungen von Berichten über  
 Organisation und Führung, seit 2006
- » Selbstständig als Outdoor-Team-Trainer und  
 systemischer Coach, seit 2006

### Militärexperte

- » Militärexperte für Interkulturelle Kompetenz an  
 der Theresianischen Militärakademie, seit 2021
- » Militärexperte für Pädagogik an der  
 Theresianischen Militärakademie, seit 2020
- » Militärexperte für Kraftfahrtechnik im Amt für  
 Rüstung und Wehrtechnik, Abteilung Fahrzeug  
 und Gerätetechnik, seit 2007 – 2019
- » Nahkampfinstruktor (NKI), seit 2019
- » Informationsoffizier, Militärkommando  
 Steiermark, seit 2020
- » Team-Trainer des Bundesheeres, LVAk bzw.  
 Streitkräfteführungskommando, seit 2017
- » Externer Referent an der Theresianischen  
 Militärakademie, Institut für Offiziersweiterbildung,  
 Referat für Persönlichkeitsbildung, 2013



### Keynotes

- » Shaping the Future, 2024
- » Leadership im Wandel, 2024
- » Wie ticken Generationen, 2024
- » Chance Change » Den Wandel meistern!, 2020
- » Corona & Vereine, 2020
- » Radical Change » Den Wandel meistern!, 2017
- » Wie tickt die Jugend?, 2014
- » Alpin & Pädagogik – Soziales Lernen Outdoor, 2011

**Berufliche Expertise  
als Fahrzeug-  
ingenieur bei  
MAGNA STEYR**

- » Ausbildung zur befähigten Person für Arbeiten an Druckgasanlagen
- » (Wasserstoff- und Erdgasanlagen in Kfz) bei der TÜV-Süd Akademie, 2010
- » Erstellung einer L-NG Tankstudie für Renault, 2010
- » Konzepterstellung einer Towpreg-Wickelanlage, 2009
- » Designkonzept für Treibstoffleitungen der Ariane Rakete im ESA Projekt FLPP COMP, 2008 – 2009
- » Patentbeauftragter der Abteilung ZT, 2007 – 2010
- » Projektingenieur und Teilprojektleiter im EU-Projekt „StorHy“, 2004 – 2009
- » Einreichungen und Projektleitung bei diversen Projekten im Rahmen von national geförderten Technologieprogrammen des BMVIT, 2004 – 2009
- » Publikation in der Fachzeitschrift AutoTechnology, 2005
- » Teilnahme an internationalen Kongressen

**„Kompetenz  
entsteht, wenn  
breites theoretisches  
Wissen und Erfahrung  
zusammentreffen.“**

INGO | STEFAN

# W

*Sehr anspruchsvoll für  
"normale" Menschen.  
Vielleicht wurde aber  
gerade deswegen sehr viel  
Lernerfolg erreicht.*

## FEEDBACK

Erlebnis Berg Seminar

Ingo Stefan auf  
einer Skitour im  
Toten Gebirge

## Berufliche Expertise als Coach und Outdoor-Trainer

### Systemischer Coach und Supervisor

- » Lehrgangleiter des Lehrgangs Alpinpädagogik der ÖAV Akademie, seit 2011
- » Seminarleiter „Praxis-Coaching“ des ÖAV, seit 2011
- » Seminarleiter „Abschlusskolloquium“ des ÖAV, seit 2011
- » Alpenverein-Coach des ÖAV, seit 2009
- » Individuelle Themen in Einzel-, Gruppen und Team-Settings für Firmen und Privatpersonen, seit 2009

### Outdoor-Trainer, Erlebnispädagoge, Alpinpädagoge

- » Ausbildungsreferentstellvertretung in der ÖAV-Landesjugend Steiermark, seit 2019
- » Referent des Bundeslehrteams Jugend des ÖAV, seit 2016
- » risk'n'fun Trainer, ÖAV Akademie, seit 2013
- » leadership – das Führungskräfte-Training, seit 2009
- » get in contact – Stärkung der Klassengemeinschaft in Schulkassen, seit 2009
- » no<sup>4</sup> – Höhenangst-Bewältigungs-Training, seit 2008
- » Referent Alpenverein Schulprogramme, seit 2008 – 2019
- » Team-Spirit – das Kooperationstraining, seit 2007
- » ÖAV Ausbildungsreferent der Landesjugend Steiermark Erlebnis Berg Kurse, 2007 – 2015
- » Zahlreiche Veröffentlichungen von Berichten zur außerschulischen Jugendarbeit, seit 2006

**„Wer glaubt, fertig  
ausgebildet zu sein,  
ist eingebildet.“**

INGO | STEFAN





## Berufliche Aus- und Weiterbildungen von Ingo Stefan

- » Das Klimapuzzle, 2024
- » Informationsoffizier Spezialist - Demokratische Identität, 2024
- » Unternehmeroffensive, Sven Lorenz, 2022
- » Sales & Vertrieb: Umsatzmaschine, Kult GmbH, 2021
- » Mitarbeiteraufbau, Kult GmbH, 2021
- » Vertrieb 2.0 (inkl. Life-Seminare), Kult GmbH, 2021
- » Rulebreaker Summit, 2baHEAD, 2021
- » Lauri Kult: Ziele-Coaching, Kult GmbH, 2021
- » Remote Speaking, Udemy, 2021
- » Mount Everest Modell - Marketing-Automatisierung, Autima, 2021
- » Das profitable Unternehmen, Philip Semmelroth, 2021
- » Neurobiologie und Lernen, ÖAV Akademie, 2020
- » Fachsymposium Verantwortung ermöglichen, ÖAV Akademie, 2019
- » Ausbildung zum Informationsoffizier, ÖBH, 2018 – 2019
- » Coaching in Organisationen, WIFI Steiermark, 2017
- » Wirkungsvolle Flipchart-Gestaltung, Visuals for Business, 2016
- » Visuelle Moderation, ÖAV Akademie, 2016
- » Teamtrainer-Ausbildung ÖBH, 2016 – 2017
- » Rhetorik 3 - Mediengerechtes Verhalten, TherMilAk, 2015
- » Führungsverhalten 4 und 5, TherMilAk, 2015
- » Transaktionsanalyse als kommunikatives Führungsmodell, TherMilAk, 2015
- » Gender Mainstreaming, TherMilAk, 2015
- » Narrative Methoden im Coaching, WIFI Steiermark, 2015
- » Mobbing / Bossing, TherMilAk, 2014
- » Selbst-, Ziel- und Zeitmanagement, TherMilAk, 2013
- » Rhetorik 2 - Argumentationstechniken, TherMilAk, 2012
- » Rollenklärung und Identität im Coaching, WIFI Steiermark, 2012
- » Rolle und Identität, WIFI Steiermark, 2011
- » Kreative Methoden und Provokation im Coaching, WIFI Steiermark, 2010
- » Rhetorik 1 - Grundlagen, TherMilAk, 2011
- » Führungsverhalten 2, TherMilAk, 2010
- » Führungsverhalten 1, TherMilAk, 2009
- » Präsentationstechniken, TherMilAk, 2008
- » Grundlagen der Kommunikation, MAGNA STEYR, 2007

## Berufliche Aus- und Weiterbildungen von Ingo Stefan

### Speaker-Ausbildung

- » Sprechtechnik-Ausbildung, Institut: Internationale SOMAK, 2024
- » Kabarett-Ausbildung, Institut: Internationale SOMAK, 2023
- » Sprechtheater-Ausbildung, Institut: Internationale SOMAK, 2022
- » Schauspielunterricht, Schauspielhaus Graz, Proben Trashland,
- » 2022 Platin Programm, Institut: Scherer Akademie, 2021
- » TrainTheTrainer Webinar-Schulung, USP Consulting, 2020
- » 8x8 Programm, Institut: Scherer Akademie, 2019 - 2020
- » Public Speaker Class, Institut: Lee Strasberg, New York, 2019
- » Raketenstart, Institut: Autima, 2019
- » Gold Programm, Institut: Scherer Akademie, 2019
- » Self-Expression Programm, Institut: Yvonne Schönau, 2019
- » Ultimative Power Programm, Institut: Christian Gärtner, 2019
- » Own the Stage, Institut: Tobias Beck University, 2018
- » Public Speaking University, Institut: Tobias Beck University, 2018
- » Der Weg zum Topspeaker, Institut: Scherer Akademie, 2017

### Coaching-Ausbildung

- » Systemischer Diplom-Coach, Institut: WIFI Steiermark, Lehrgangsgruppe 28, 2008/09, Abschlussarbeit: Portfolio-Diplomarbeit zur Selbstreflexion, Abschlussqualifikation: ACC-Standard und WIFI-Zertifikat
- » Laufende Supervision zur kontinuierlichen Verbesserung meiner Arbeit

### Ausbildung Outdoor-Trainer und Erlebnispädagoge

- » Trainerausbildung risk'n'fun Freeride, ÖAV, 2017
- » Trainerausbildung risk'n'fun Klettern, ÖAV, 2013
- » Koordinationstreffen zur laufenden Fortbildung und Vertiefung der Kompetenzen, ÖAV, jährlich seit 2008
- » Diplom-Outdoor-Trainer / Erlebnispädagoge, Institut: kefundber Outdoor-Training, Lehrgang: Lehrgangsgruppe 5, 2007/08, Abschlussarbeit: no4 – das Höhenangst-Bewältigungstraining, Abschlussqualifikation: aufZAQ Zertifikat
- » Jugendleiterausbildung des Österreichischen Alpenvereins (ÖAV), 2006/07



## Aus- und Weiterbildung als Bergwanderführer, Übungsleiter und Instruktor Alpin

### Alpin

- » Instruktor Skitouren, BSPA Innsbruck, 2024
- » Instruktor Hochtouren, BSPA Innsbruck, 2019
- » Update Klettern Hochalpin, ÖAV, 2016
- » Übungsleiter Mountainbike, ÖAV, 2015
- » Instruktor Klettern Alpin, BSPA Innsbruck, 2014
- » Übungsleiter Wildnistrekking, ÖAV, 2014
- » risk'n'fun Klettern Session (Level 1), ÖAV, 2013
- » risk'n'fun Alpine Professional (Level 4), ÖAV, 2013
- » Erste Hilfe Outdoor (6 Stunden), ÖAV Landesjugend Steiermark, 2012
- » Ausbildung zum Bergwanderführer, Berg- und Skiführerverband Steiermark, 2011/12
- » Übungsleiter Schifahren Alpin, ÖAV, 2011
- » risk'n'fun Backcountry Pro (Level 3), ÖAV, 2008
- » Skilauf Alpin, ÖAV Landesjugend Steiermark, 2007
- » Übungsleiter Sicher Klettern, ÖAV, 2007
- » Sicher Unterwegs Klettern, ÖAV, 2007
- » Erlebnis Berg Klettern, ÖAV, 2007
- » Emergency Leadership und Krisenmanagement (20 Stunden), ÖAV, 2007
- » Rescue Management, ÖAV, 2007
- » Erste Hilfe Outdoor (30 Stunden), ÖAV, 2007
- » Sicher Unterwegs Ski- und Snowboardtouren, ÖAV, 2007
- » Erlebnis Berg Wandern, ÖAV, 2006
- » Sicher Unterwegs Gletscher, ÖAV, 2006
- » risk'n'fun Next Level (Level 2), ÖAV, 2005
- » risk'n'fun Session (Level 1), ÖAV, 2005
- » Instruktor Snowboard, BAFL Graz, 2000

### Und dann noch

- » Fallschirmausbildung (EMFV), Automaten sprung am Flächenschirm, seit 2011
- » Rescue Diver (PADI), seit 2003
- » Tae-Kwon-Do, 3. DAN (WTF), seit 1992



Ingo Stefan auf der Gratflanke am Breithorn, Zermatt (4124 m).





### Militärische Ausbildungen, Funktionen und Dienstgrade

**Dienstgrad** » Militärexperte Major (Miliz)

**Aus- und Fortbildungen**

- » Ausbildung zum Stabsoffizier, TherMilAk, 2022 - 2023
- » Interkulturelle Kompetenz, TherMilAk, 2022
- » Wehrpolitik und Geostrategie China, TherMilAk, 2022
- » Ausbildung zum Einheitskommandanten, 2020 - 2021
- » Waffengattungsseminar/Teil 1/MO/Versorgung, HLogS, 2021
- » Grundlagen taktisches Führungsverfahren, TherMilAk 2021
- » Führen im Einsatz Kompanie Schutz, TherMilAk, 2020
- » Umweltschutz, HLogS, 2020
- » Heeresdisziplinargesetz, TherMilAk 2020
- » Nahkampfinstruktor (NKI), Garde, seit 2019
- » Lehrgang zum Informationsoffizier, LVak, 2018 - 2019
- » Wehrpolitische Bildung für Informationsoffiziere, LVak, 2018
- » Wehrpolitische Bildung 2, TherMilAk, 2018
- » Konzepterstellung „Nukleare Rüstung & Aufrüstung“, BOKU / LVak, 2018
- » Ausbildung zum Truppenoffizier, 2017 - 2019
- » Team-Trainer Lehrgang, LVak bzw. TherMilAk, 2016 - 2017
- » Wehrpolitische Bildung 1, TherMilAk, 2017
- » Konflikt und Sicherheit, LVak, 2017
- » Ausbildung zum Gruppenkommandanten, 2016 - 2017
- » Fernausbildung Ausbildungsmethodik, HUAk, 2017
- » Militärexperthen Basisausbildung, TherMilAk, 2008

**Miliz-Funktionen**

- » Lehrtrainer Führung, seit 2022
- » Militärexperte für interkulturelle Kompetenz an der Landesverteidigungsakademie, seit 2021
- » Militärexperte für Pädagogik an der Theresianischen Militärakademie, 2020 - 2021
- » Informationsoffizier, Militärkommando Steiermark, seit 2020
- » Trainer und Teamtrainer Führung, seit 2017
- » Nahkampfinstruktor (NKI), seit 2019
- » Militärexperte für Kraftfahrtechnik im Amt für Rüstung und Wehrtechnik, Abteilung Fahrzeug und Gerätetechnik, seit 2007 - 2019
- » Team-Trainer des Bundesheeres, LVak bzw. Streitkräfteführungskommando, seit 2017
- » Externer Referent an der Theresianischen Militärakademie, Institut für Offiziersweiterbildung, Referat für Persönlichkeitsbildung, seit 2012



### Ehrenamtliche Tätigkeiten

## ● Ehrenamt

- » Leitung der Alpenvereinsjugend Steiermark und Vorstandsmitglied des ÖAV Landesverband Steiermark, 2011 – 2015
- » Marketing und Organisation des „get-together“ – Alpenvereinsjugend Steiermark des ÖAV, seit 2010
- » Jugendteamleiter und Vorstandsmitglied der Akademischen Sektion Graz des ÖAV, 2006 – 2010
- » Leitung von Bergsportkursen und -touren in der Akademischen Sektion Graz des ÖAV, (Eis-)Klettern, Klettersteig, Orientierung und Lawinen bzw. Ski-Touren, seit 2006
- » Gründungs- und Vorstandsmitglied / Kassier des Vereins Social Business Club Styria, 2013 – 2015

**3 Studien**  
**8 Jahre Forschung**  
**14 Jahre Change Management**  
**14 Jahre Jugendarbeit**

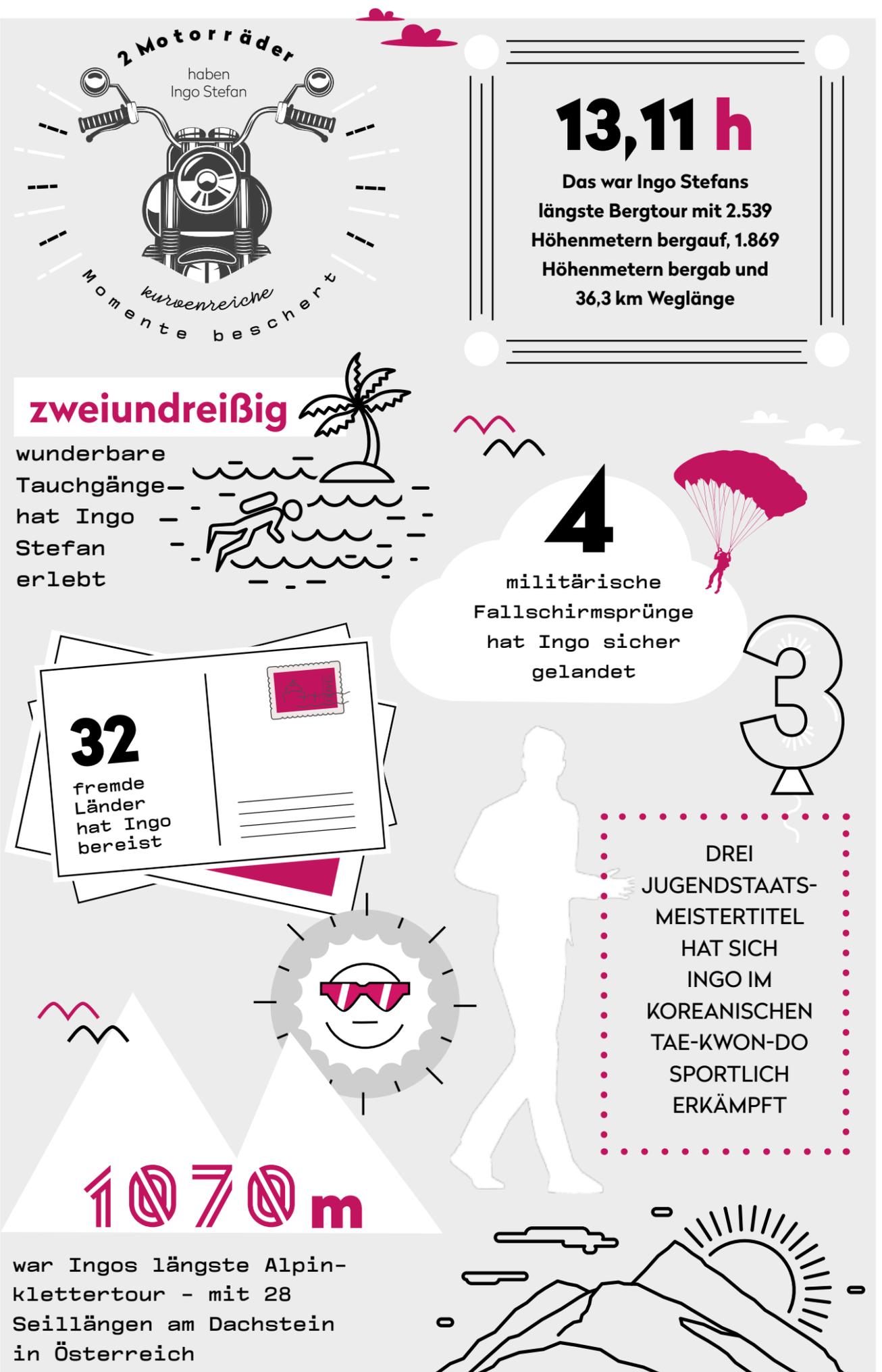


 **LENTOS**



*Facts and  
Figures*

## DER PRIVATE INGO STEFAN IN ZAHLEN





Ingo Stefan am  
Kuffnergrat auf dem Weg  
zum Mont Blanc (4808 m).



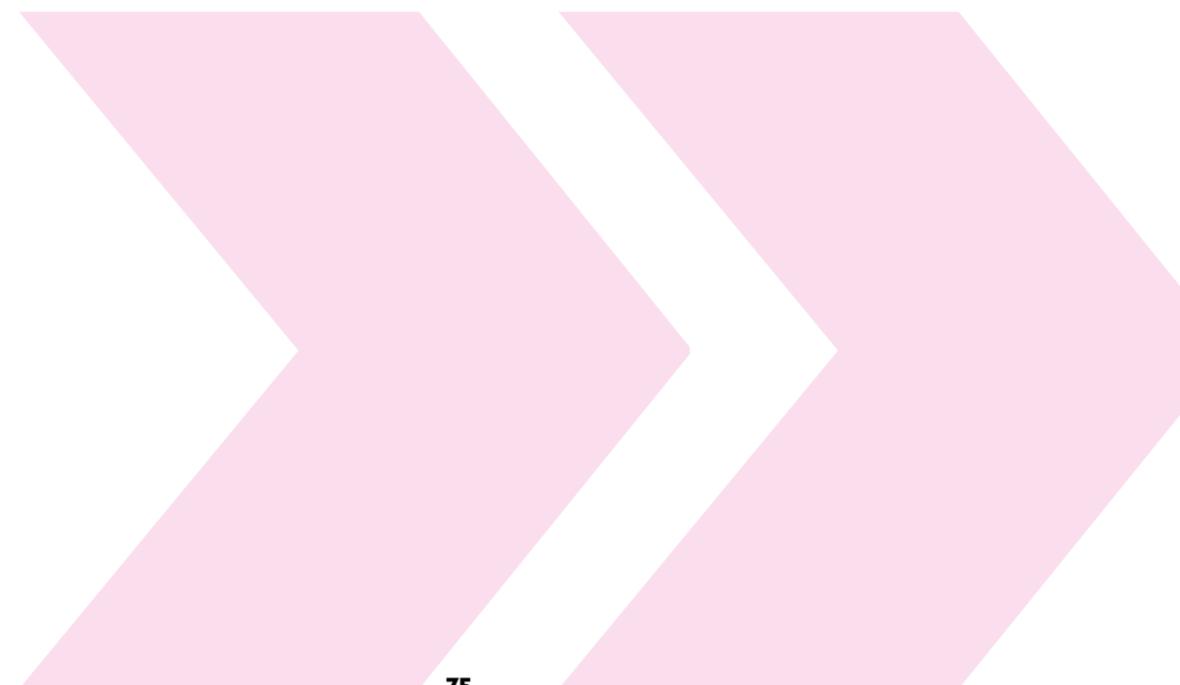


Im Laufe seiner  
Karriere konnte sich  
Ingo Stefan insgesamt  
3 Jugend Staatsmeister-  
titel sichern.



*Sie sehen schon,  
ein schräger Typ, oder?*

Genau! Deswegen war  
beim Entwurf des neuen  
Firmenlogos folgende Idee  
unglaublich naheliegend:



# INGO STEFAN

*Alles nur kein Zufall*

## **DIE SCHRÄGE LOGO-LINIE SYMBOLISIERT:**

### **EINE RICHTUNGSWEISENDE KONSTANTE**

in einer sich permanent wandelnden Welt.

### **EINEN STEILEN ANSTIEG**

der anstrengend ist und die Gefahr eines Absturzes birgt. Ingo Stefan kennt sich aus mit steilen Linien in alpinen Felswänden. Mit Ingo Stefan geht es mit Ihrem Unternehmenserfolg steil bergauf.

### **DAS TRENNENDE**

zwischen gestern und der Zukunft. Die Logo-Linie steht somit für das Heute und stellt die Startlinie in das „Abenteuer Change“ dar.

### **EINEN WANDERSTOCK**

auf den man sich auf neuen Wegen stützen kann.

### **DIE GERADLINIGKEIT**

die Ingo Stefan als Person auszeichnet und gleichzeitig seine Arbeitsweise charakterisiert.

### **EINE LINIE ALS EINE EINFACHE FORM**

die leicht zu kommunizieren ist. Sie ist zudem leicht vorstellbar und sie kann leicht nachgemacht werden. Genau das will Ingo Stefan mit seinem Logo ausdrücken: Change ist einfach machbar.



Vielfalt, trotz seiner Einfachheit. Dafür steht das Logo von Ingo Stefan. Beides - Einfachheit und Vielfalt - stellt er Ihnen gerne zur Verfügung. Schlussendlich steht die Linie im Logo auch für Ingo Stefan als Person: Für einen dünnen, großen und leicht schrägen Typen.



**WAS IST  
NUR AUS DIR  
GEWORDEN?  
ICH. ENDLICH!**

# 2

**INGO STEFAN  
UND DAS CHANGE  
KNOWHOW**



**▶ CHANGE KNOWHOW**

# CHANGE? IMMER HER DAMIT!



*Vielen herzlichen Dank nochmals für das großartige Seminar. Es hat mir riesige Freude gemacht, und Ihr Stil, Ihre Energie und Ihre Motivation als Vortragender sind bemerkenswert. Bis zum (hoffentlich) nächsten Mal!*

**UNIV. PROF. DR. ALEXANDER BRANDL**  
CHP, Environmental and  
Radiological Health Sciences,  
Colorado State University

» Veränderungen hat es schon immer gegeben und wird es immer geben. Sie sind damit so normal wie tägliches Zähneputzen. Dennoch scheuen sie viele Menschen wie den jährlichen Termin beim Zahnarzt und schieben diese auch genauso oft hinaus. Da sich aktuell und vor allem zukünftig aber alles, wirklich alles verändern wird und Veränderungen durch Digitalisierung und demographische Entwicklung ständige Begleiter unseres Lebens werden, sind Aufschieberitis und Abwehr ganz miese Ratgeber.

Wer sich nicht verändert, der wird verändert. Für Ingo Stefan ein Horrorszenario, das viel zu viele Menschen in Kauf nehmen, um Anstrengung zu vermeiden. Das Leben ist aber nun mal kein Ponyhof und die Verantwortung betreffend die eigene Veränderung abzugeben und fremdgesteuert zu werden, mündet schnell in Ohnmacht und Tatenlosigkeit. Die Folge: unmotivierte und uninspirierte Menschen – die größte Hemmschwelle für erfolgreiche Veränderungsprozesse und damit Wachstum und Profit. Das bedeutet also: Mit Veränderungen umgehen und diese Einstellung auch nach außen zu tragen wird eine der wichtigsten Kernkompetenzen der Zukunft.

Durch die Digitalisierung strömen ständig neue Möglichkeiten in die Gesellschaft, die die Jugend mit einer Leichtigkeit und Selbstverständlichkeit aufsaugt und umsetzt. Da aber nicht Jugendliche Unternehmen leiten, Arbeitsprozesse gestalten und die Wirtschaft vorantreiben, muss diese Leichtigkeit im Umgang mit dem Neuen auch in Chefetagen ankommen.

Es gelten heute andere Regeln als vor 30 Jahren. Da genügte es, fleißig zu sein und alles richtig zu machen. Auch heute sind Fleiß, Ehrlichkeit und Zielstrebigkeit immer noch Grundlagen für Erfolg. Wer aber nicht bereit ist, Mut, Neugierde und eine Kultur der Veränderung an den Tag zu legen, wird rasch den Anschluss und die Konkurrenzfähigkeit verlieren.



Die Frage ist also:  
Lässt man sich verändern  
oder verändert man selbst  
die Dinge für sich und das  
Unternehmen zum Besseren?  
Seien Sie doch einfach einmal  
so richtig gierig auf Neues  
und finden Sie neue Wege  
zum Erfolg; es gab noch nie  
so viele Möglichkeiten wie  
heute. Wenn sich durch den  
radikalen Wandel schon alles  
verändert, dann ist es  
auch schlau, gleich bei der  
Veränderung aktiv mitzuwirken  
und die Neuerung selbst  
mitzugestalten, um davon  
auch wirtschaftlich im vollen  
Umfang zu profitieren.

*Nachgefragt:*

**KANN MAN  
CHANGE LIEBEN  
LERNEN? WENN  
JA, WIE DENN  
ZUM TEUFEL?**



Ob er den digitalen Wandel gut fände?  
Die Frage sei vollkommen irrelevant!  
Es fragt uns ja keiner, ob wir ihn haben  
wollen oder nicht - er passiert einfach!  
Davon abgesehen: Im Change gibt es viel  
zu viele schlechte Antworten, und zu wenige  
gute Fragestellungen! Wie man gute  
Fragen erkennt? Am Leuchten der Augen, an  
der Richtung der Mundwinkel und dem Taten-  
drang, der daraus entsteht. Gute Fragen  
zu stellen ist damit eine der wichtigsten  
Kompetenzen von Change Managern. Denn: Wer  
Fragen stellt führt!

## Weshalb haben viele Menschen oder Unternehmen Angst vor Veränderungen?

Veränderungen bedeuten schlichtweg, dass die bisher erlernten Ansätze nicht mehr gelten und etwas anders oder neu gemacht werden muss. Dies erscheint zunächst banal, ist jedoch bereits der Knackpunkt – aus zwei wesentlichen Gründen: einem Biologischen und einem Sozialen. Zum biologischen Grund: Der Mensch ist seit jeher darauf bedacht, Energie zu sparen und nur das Nötigste zu tun. Es ist seit Urzeiten ganz zentral in unserem Gehirn verankert, dass jegliche Aktivität uns eine Menge Energie kostet und daher steuert uns unser Gehirn ganz unbewusst, um möglichst wenig zu unternehmen und die Kräfte zu schonen. Dies hat uns ursprünglich dabei geholfen, zu überleben, hindert uns heute aber oftmals daran, aktiv zu werden. Es bedarf somit einer zusätzlichen Anstrengung, nämlich den inneren Schweinehund zu besiegen und ins Tun zu kommen. Der zweite Punkt, das soziale Handeln, wirkt zusätzlich beziehungsweise zeitgleich in dreifacher Weise auf uns ein.

**E R S T E N S** Unternehmen werden zumeist von Personen gelenkt, die schon etwas älter sind und viel in ihrem Berufsleben erreicht haben. Diese möchten nun – verständlicherweise – ihre erarbeiteten Erfolge genießen und somit bewahren – und nicht wieder von vorne beginnen. Jede Veränderung birgt schließlich die Gefahr in sich, dass der erarbeitete Erfolg zunichte gemacht wird und der eigene bisher erarbeitete Status ins Wanken gerät. Zudem wissen die Menschen nur zu genau, wie anstrengend und langwierig Veränderungsprozesse sein können.

**Z W E I T E N S** Allzu oft ist auch das fehlende Wissen über die derzeitigen radikalen Veränderungsmechanismen ein zusätzlicher Grund, warum so zaghaft an zukunftsweisenden Change-Prozessen gearbeitet wird. Und wenn der vorhandene Zustand der Organisation eigentlich „eh ein guter“ ist, dann sinkt die Bereitschaft, etwas verändern zu wollen. Jedoch ist bekanntlich das Gute der Feind des Besseren und die gewaltigen Chancen dieses radikalen Wandels unserer Gesellschaft bleiben so ungenutzt.

**D R I T T E N S** Obendrein ist diese Personengruppe auch bereits am Ende ihrer Karriere angelangt und es gibt für sie kein lohnendes Ziel mehr zu erreichen, für das sich dieser zusätzliche Aufwand lohnen würde. Den bestehenden Zustand zu verteidigen, ist wesentlich einfacher und weniger energieaufwändig, sodass die persönliche Motivation für Veränderungen vielfach sehr gering ausfällt.

**Oder anders ausgedrückt: Es ist vielfach nicht die Angst, sondern es fehlt – aus der Sicht der Entscheidungsträger – schlichtweg der persönliche Nutzen für den ganzen Aufwand. Hier müssen die Firmeninhaber die entscheidenden Impulse zum Start des Change-Projektes selbst einbringen.**

## Welche organisatorischen Bedingungen erleichtern Change-Prozesse in Unternehmen?

Da gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten. Wesentlich erscheinen mir jedoch immer wieder die folgenden drei Rahmenbedingungen zu sein: Erstens, den Sinn dahinter zu verstehen, zweitens die erforderlichen Ressourcen für den Change zur Verfügung zu haben und drittens die erforderlichen Kompetenzen aufweisen zu können. Den Sinn der Veränderung kann die Unternehmensleitung sehr leicht durch eine offene Kommunikation innerhalb der Organisation vermitteln. Hier kann auf die bekannten Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit zurückgegriffen werden. Beim zweiten Punkt, den Ressourcen, wird es dann schon wieder schwieriger, da viele den Change-Prozess wie einen kontinuierlichen Veränderungsprozess betrachten und auch mit dieser Sichtweise in die Planung gehen. Dabei wird übersehen, dass ein Change-Prozess, der vollkommen Neues beinhaltet,

wesentlich aufwendiger ist, andere Dynamiken in sich birgt und daher auch viel mehr Ressourcen benötigt. Hier meine ich nicht nur das Budget, sondern auch – und damit drittens – das erforderliche Knowhow der Umsetzungskompetenz und die für das Personal erforderliche Projektzeit, um den Wandel gut zu meistern.

## Welche Tools eignen sich besonders für die Gestaltung von Veränderungsprozessen?

Da schlussendlich Menschen den Change-Prozess vorantreiben und im Grunde genommen viele Erfordernisse erst beim Umsetzen wirklich erkannt oder vollständig verstanden werden, ist es verständlich, dass sich die betroffenen Personen darüber austauschen und abstimmen müssen. Es gilt schlicht laufend die Kommunikation und den Gedankenaustausch der handelnden Menschen zu fördern. Dafür gibt es einen bunten Strauß



an etablierten Methoden, die die Kommunikation zwischen den Menschen fördern und Struktur in die vielen Ideen und Sichtweisen bringen. Je nach Thema sind Coachings, Klausuren, Team-Trainings, Fachtagungen oder Großgruppenveranstaltungen das richtige Setting für den nächsten Projektschritt. Wichtig scheint mir hier zu betonen, dass die einzelnen kommunikativen Settings als sich ergänzende und aufeinander aufbauende Module eines Gesamtprozesses betrachtet werden. Das erste Tool ist somit keine Einzelveranstaltung, sondern ein gesamter Projektplanungsprozess. Die einzelnen Prozess-Module können sich dann im weiteren Verlauf je nach tatsächlicher Entwicklung des Change-Prozesses zeitlich verschieben – oder sogar ganz wegfallen, weil sie doch nicht benötigt werden. Der gesamte Change-Prozess ist somit grundsätzlich als – Achtung Buzzword – agiler Prozess zu gestalten. Mit dem klassischen Projektmanagement klappt es also nicht

### **Weshalb werden zwei Drittel der Veränderungsprozesse nicht erfolgreich umgesetzt oder gar abgebrochen?**

Einerseits wird von Anfang an schlichtweg unterschätzt, wie intensiv und anhaltend an Veränderungen gearbeitet werden muss, damit sie schlussendlich erfolgreich abgeschlossen werden können. Change-Projekte, die irgendwie nebenbei mitlaufen sollen, können dem komplexen und dynamischen Wesen eines Change-Prozesses schlichtweg nicht gerecht werden. Dies liegt oftmals an der mangelhaften und/oder zu kurzen Projektplanungsphase am Beginn eines Change-Prozesses. Andererseits fehlt am Beginn des Prozesses oft ein zentraler Baustein für das Change-Projekt: ein klares Zukunftsbild! Genauer gesagt eine Handvoll von möglichen Zukunftsbildern. Was ich damit meine ist Folgendes: Wenn ich nur ein vages Bild von der Zukunft habe, und dann auch nur ein einziges Bild von dem was zukünftig anders sein soll zur Verfügung habe, dann bin ich schlecht vorbereitet,



wenn sich während des Change-Prozesses das Projekt in eine andere Richtung entwickelt. Dann wird leider viel zu oft an der ursprünglichen Planung festgehalten, was schlussendlich rasch zum vorzeitigen Projektende führt, weil das ursprüngliche Ziel einfach nicht mehr erreichbar ist. Die Fähigkeit, sich strategisch am Change-Prozess zu orientieren, fehlt zumeist. Und „strategisch“ ist hierbei das Schlüsselwort: Die Strategie muss mit den unterschiedlichen Zukunftsbildern – ich empfehle fünf derartige Bilder zu entwickeln – zusammenpassen. Mit den üblichen Techniken der klassischen Projektplanung funktioniert das eben sehr schlecht bis gar nicht.

### **Was ist die konkrete Aufgabe eines Change Managers und wie setzt er sie um?**

Das ist nicht so einfach zu beantworten, da es sehr stark auf die Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation ankommt; wie groß ist die Firma, in welcher Branche ist man tätig, gibt es Projekterfahrung, etc. Zudem hängt es davon ab, mit welchen Kompetenzen der Change Manager ausgestattet worden ist. Was kann, darf, muss diese Person selbst entscheiden? Oder ist diese wichtige Funktion lediglich in der Rolle einer koordinierenden Stelle, ohne wesentliche Entscheidungskompetenz, weil diese beim Vorstand oder Inhaber verbleibt? Beides ist übrigens möglich. Das ist eben bei jedem Change-Projekt sehr spezifisch. Im Allgemeinen sollten jedoch die klassischen Management-Kompetenzen wie jene der Empathiefähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Strukturiertheit, Leistungsbereitschaft, Selbst- und Eigenständigkeit, Aufgeschlossenheit für Neues und eine hohe Problemlösungskompetenz, usw. vorhanden sein. Zur Umsetzung müssen die bisherigen klassischen Projektleiter aus meiner Sicht lediglich die neuen agilen Methoden erlernen und sich an das prozessorientierte Arbeiten gewöhnen. Dann klappt das zumeist auf Anhieb sehr gut.

## Wie kann ich Veränderungen möglichst be- und verhindern?

**L A C H T** Nun, da sind der menschlichen Kreativität keine Grenzen gesetzt. Zu den üblichen 08/15-Verzögerungs- und Verhinderungstaktiken kommen aber zwei wichtige und wesentliche Punkte dazu: 1. das fehlende Wissen beziehungsweise das Verständnis für die Radikalität der derzeit auf uns einwirkenden gesellschaftlichen Veränderungen. Und zweitens das Verharren in den bisher praktizierten analogen Denkmustern. Beides zusammen behindert das Entwickeln von zukunftsfähigen – also digital gedachten – Geschäftsmodellen und verhindert die Adaptierung der vorhandenen Systeme, Strukturen und Prozessen von Beginn an.

## Die 3 wichtigsten Tipps und Tricks für mehr Change?

**E R S T E N S** Lesen, lesen lesen. Und zwar Berichte, Blogs und Bücher von Zukunftsforschern und jenen Unternehmen, die den digitalen Wandel tatsächlich antreiben. Also die Statements von Managern und Ingenieuren der großen Digital- und Technologie-Unternehmen. Auch Kongresse und Firmenbesuche sind hier eine gute Möglichkeit, um aus erster Hand zu lernen, was zukünftig alles digital möglich sein wird. Sie müssen sich ein realistisches Bild der technologischen Möglichkeiten der nächsten fünf bis zehn Jahre verschaffen, da sie sonst nicht fähig sind, die für Ihre Organisation richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen. Sie wissen sonst schlussendlich einfach gar nicht, was sie alles nicht wissen. Und dies ist fatal!

**Z W E I T E N S** Bereiten sie sich mindestens ein Jahr auf den Kickoff des Change-Prozesses vor! In dieser Zeit muss eben viel gelernt werden, die erforderlichen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen geschaffen werden und die so wichtigen fünf Zukunftsbilder entwickelt werden. Also: eine gute Vorbereitung ist der Trumpf!

**D R I T T E N S** Ein grundlegendes Verständnis über Change-Prozesse sollte vorhanden sein. Wie werden agile Projekte aufgesetzt? Was bedeutet es, strategisch zu handeln beziehungsweise zu entscheiden? Wie soll mit dem Widerstand, den Sorgen und Ängsten der betroffenen Menschen umgegangen werden? Wie gelingt die interne Kommunikation? All diese und weitere Fragen sollten keine Herausforderung für die Organisation darstellen. Dieses Wissen, diese Methoden sind im Grunde genommen recht einfach zu verstehen und zu erlernen. Aber sie müssen eben bekannt sein, damit richtig gehandelt wird und schlussendlich erfolgreiche Change-Projekte abgewickelt werden können. Man muss also lernen, wie man prozessorientiert handelt und strategisch entscheidet. Im Wesentlichen ist das alles nicht so aufwendig und schon gar nicht kompliziert, aber die erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen müssen vorhanden sein, damit es klappt!



*Ingo Stefan*  
**EIN LEBEN FÜR  
DEN WANDEL**

**„Seien Sie gierig  
auf Neues“**

INGO | STEFAN

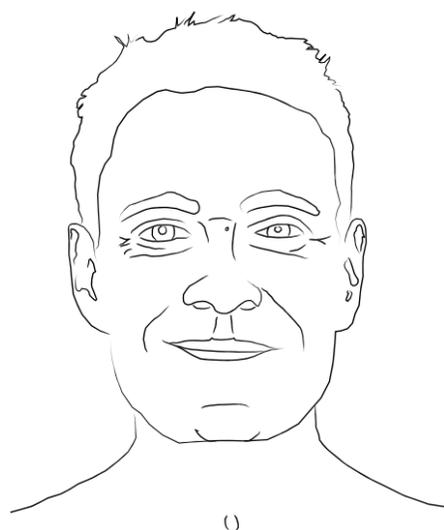


Ingo Stefan ist unter anderem Alpinist, Outdoor-Team-Trainer, Fahrzeugingenieur, Soldat und systemischer Coach. Aber er ist vor allem eines: Experte im Umgang mit dem radikalen Wandel. Er ist Entwickler des „Radical Change Models“ und Gründer der „Akademie für Change Management“. In seiner Arbeit als Change Expert verrät er, was diesen Wandel so radikal macht und wie man ihn strategisch, zielgerichtet, konsequent und erfolgreich meistert.

**D**er Wandel ist etwas Diffuses, Komplexes, Unbequemes. Er ist ein ständiger Begleiter, verändert Prozesse und sorgt für Risse in althergebrachten gesellschaftlichen Konstrukten. Der Wandel ist unbarmherzig, radikal. Und das Wichtigste: Der Wandel ist bereits. Jetzt, in diesem Moment. Lebens- und Arbeitsbereiche verändern sich. Neue Technologien, neue Berufsfelder, neue Machtverhältnisse entstehen. Die Wahrheit ist: Niemand mag Veränderungen. Und dennoch müssen wir lernen, ihnen richtig zu begegnen, um in Zukunft erfolgreich entscheiden, handeln und führen zu können.

Laut Ingo Stefan geht es nicht darum, ob wir die Digitalisierung für gut befinden oder nicht, denn sie ist bereits Realität und bestimmt unser Leben. Für ihn ist es wichtig, dass Mensch endlich die daraus resultierenden gewaltigen Chancen be- und ergreifen. Und es wäre nicht Ingo Stefan, wenn er nicht auch dabei ungemütliche Wahrheiten ansprechen würde. Denn natürlich bringen Veränderungen auch immer gewisse Unruhen mit sich, die die Menschen, Unternehmen und im Grunde genommen unsere Gesellschaftsstrukturen beschäftigen.

„Ja, durch die Digitalisierung werden Jobs und wahrscheinlich sogar ganze Berufe verschwinden und auch gesellschaftlich sowie politisch wird langfristig kein Stein auf dem anderen bleiben. Gleichzeitig bedeutet das aber auch Platz für Neues. Denn wer seinen Kleiderkasten leerräumt, tut das ja ehrlich gesagt auch nur, um ihn ganz schnell mit neuen schönen Stücken zu füllen. Womit wir nun den gesellschaftlichen und persönlichen Kleiderschrank füllen, liegt aber bei jedem einzelnen von uns“, erklärt Ingo Stefan.



„Wir leben in einer sich rasant ändernden Welt und wir werden uns in naher Zukunft unglaublichen radikalen Veränderungen und den damit einhergehenden gesellschaftlichen sowie politischen Herausforderungen stellen müssen. Und einiges wird uns dabei durchaus an unsere Grenzen bringen. Aber ich weigere mich, diese Herausforderungen negativ wahrzunehmen. Wenn man den eigenen Horizont erweitert, sich traut die Scheuklappen ein wenig zu öffnen und bisherige erfolgreiche Systeme in Frage zu stellen, wird dieses unglaublich rasante Karussell, auf dem wir uns befinden, durchaus Spaß machen. Mag sein, dass nicht jeder seine Chance nutzt, das will ich gar nicht schönreden. Aber es ist an der Zeit, überhaupt einmal zu erkennen, dass Chancen da sind, anstatt immer alles zu bejammern. Und ich möchte Menschen dazu ermutigen, genau dies zu tun: **Chancen nutzen.**“

**RC**

### WAS IST DER RADICAL CHANGE?

Die Kombination aus fortschreitender Digitalisierung und demographischem Wandel ist der Motor des Radical Change. Um diesen radikalen Wandel strategisch, zielgerichtet, konsequent und erfolgreich zu meistern, braucht es neue Antworten auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Fragen.

# DAS RADICAL CHANGE MODELL

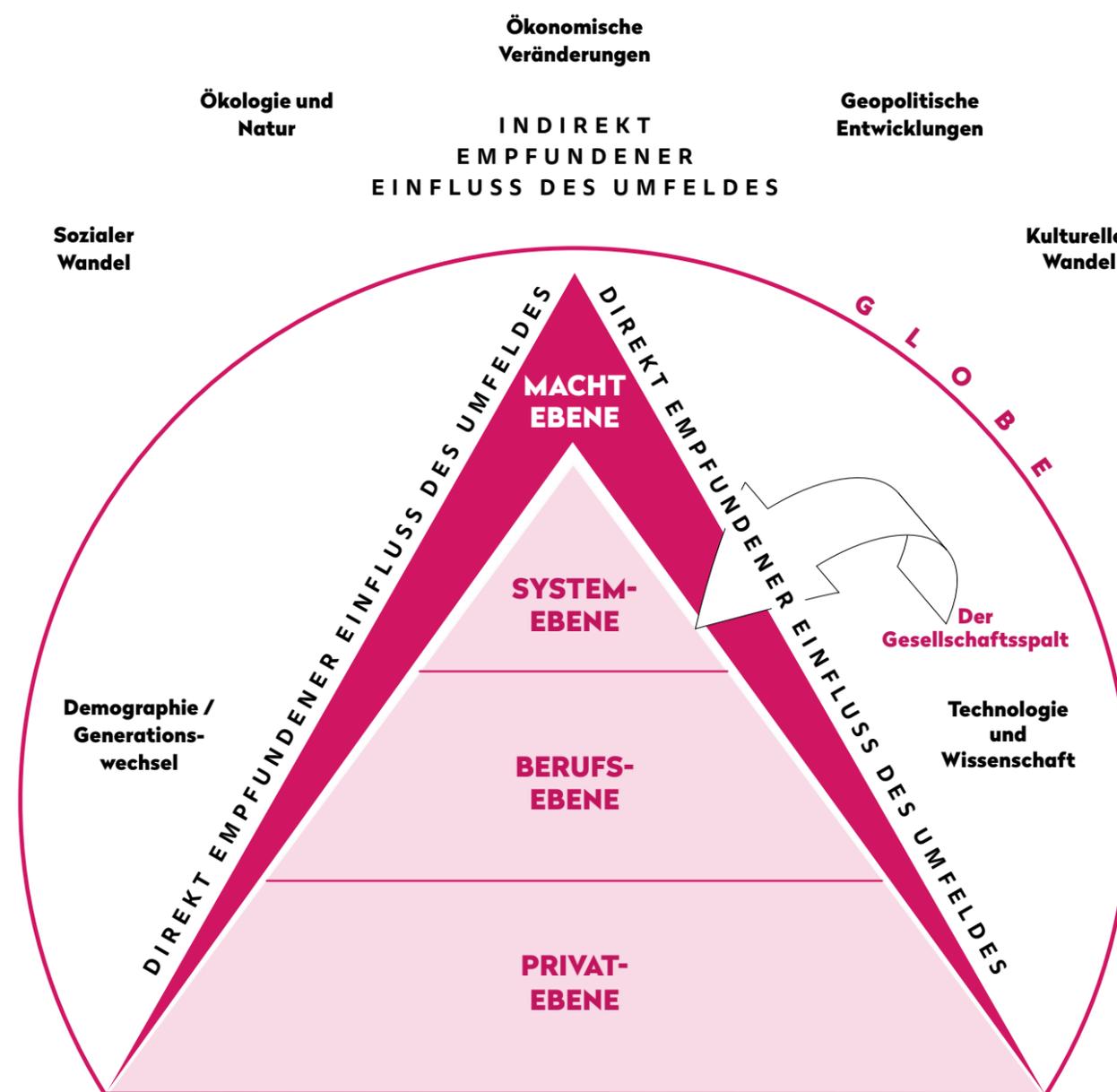
Das Radical Change Model bildet die wissenschaftliche Basis für Ingo Stefans Arbeit als Change Experte. Es wurde von ihm selbst im Zuge seiner dritten Masterarbeit entwickelt und veranschaulicht die Dringlichkeit von Veränderungsprozessen klar und prägnant.

**NUR**

**KEINE**  
*Panik!*

**Die Abbildung des Radical Change Models hat überhaupt nichts mit Tempelrittern, Freimaurern, Illuminaten & Co zu tun. Wirklich nicht!**

Das von Ingo Stefan entwickelte Radical Change Model beschreibt wissenschaftlich fundiert unseren gesellschaftlichen Aufbau. Es zeigt auf einen Blick, dass alle Gesellschaftsebenen vom radikalen Wandel betroffen sind und welche Faktoren dafür eine Rolle spielen. Es ermöglicht durch seine logische und bekannt wirkende optische Darstellungsform, Orientierung und Überblick, um damit Sicherheit im Umgang mit dem Themenfeld des radikalen Wandels zu erlangen. Die vier zentralen Gesellschaftsebenen (Private-, Berufs-, System- und Macht-Ebene) werden in zwei ineinander verschachtelten Dreiecken dargestellt. Der Gesellschaftsspalt drückt aus, dass es schwer ist, die Macht-Ebene und damit einen Elitenstatus zu erreichen. Der Globe stellt die unsere Gesellschaft umschließende Umwelt dar und trennt die direkten von den indirekten Einflüssen auf unsere Gesellschaft, die den radikalen Wandel verursachen.



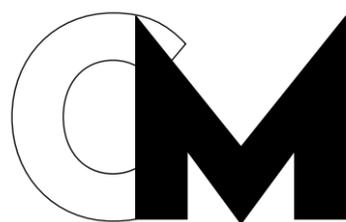
Das von Ingo Stefan wissenschaftlich entwickelte Radical Change Model



## DIE LEISTUNGS FORMEL

$$P(t) = \frac{dw(t)}{dt} [W]$$

**Ohne Fleiß kein Preis!  
Erfolgreiches Change Management beruht auf Leistungs-  
bereitschaft und Leistungsfähig-  
keit; also Arbeit über die Zeit.**



## WAS IST CHANGE MANAGEMENT?

Change Management ist die angewandte Unternehmensstrategie. Es sichert eine gezielte Entwicklung, garantiert nachhaltiges Wachstum und ermöglicht die zukünftigen Erfolge. Mit den analogen Geschäftsmodellen der letzten Jahrzehnte klappt das mit den zukünftigen Erfolgen allerdings ganz und gar nicht mehr! Die Corona-Pandemie hat das klipp und klar aufgezeigt: Wer sich nicht verändert, der wird verändert.

## Warum es so wichtig ist, sich dem radikalen Wandel zu stellen, erklärt Ingo Stefan so:

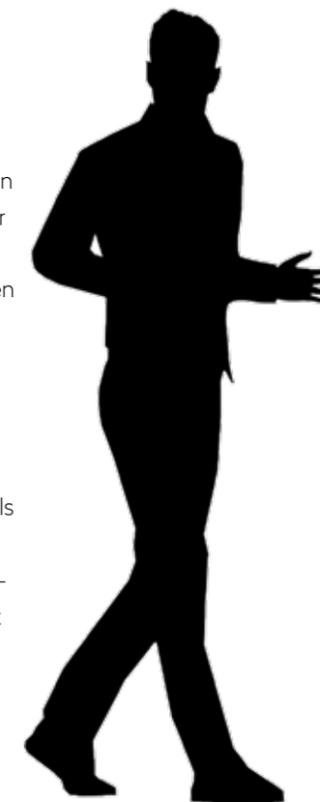
**W**ir leben in diffusen, komplexen Zeiten. „Radical Change Management“ heißt das Zauberwort, um Klarheit, Stabilität und in letzter Konsequenz auch Erfolg zu schaffen. Es geht darum, dem radikalen Wandel ins Auge zu blicken, neugierig zu sein und Risiken einzugehen. Nur wer mutig genug ist, althergebrachte Geschäftsmodelle zu hinterfragen und verkrustete Strukturen aufzubrechen, kann den Wandel zielgerichtet, konsequent und erfolgreich meistern. Ingo Stefan möchte die Menschen aufwecken und ihnen die erforderlichen neuen Werkzeuge dafür in die Hand geben. Change bedeutet Wachstum und Erfolg, nicht Lamentieren und Betauern der guten alten Zeiten. Durch strategisches Denken und Handeln wird Wachstum und Erfolg auch in turbulenten Zeiten wie heute ermöglicht. Radical Change heißt, nicht nur mehr wie bisher die Dinge richtig zu tun, sondern die richtigen Dinge zu tun.

Seien Sie also neugierig und finden Sie neue Wege zum Erfolg; es gab noch nie so viele Möglichkeiten wie heute. Wenn sich durch den radikalen Wandel schon alles verändert, dann ist es auch schlau, gleich bei der Veränderung aktiv mitzugestalten und die Neuerung selbst mitzugestalten, um davon im vollen Umfang zu profitieren. So wie wir Corona in den letzten eineinhalb Jahren kennengelernt haben, ist eines vollkommen klar: Veränderungen dominieren momentan unser Leben. Wesentlich ist aber, dass Veränderungen nicht erst seit Corona vorherrschen, sondern wir bereits seit über 25 Jahren in einem radikalen Wandel leben. Aufgrund des Generationenwechsels marschiert die Babyboomer-Generation in die Pension und macht in den kommenden Jahren in Entscheidungsebenen Platz für das heutige berufliche Mittelfeld. Die nachfolgenden Jugendlichen versuchen

natürlich, Dinge besser, schöner, fröhlicher und bunter zu gestalten als ihre Vorgänger. Sie möchten zudem so richtig Gas geben, um sich zu profilieren. Was nun den radikalen Wandel betrifft, hat die Jugend einen weiteren essentiellen Vorteil in der Tasche: die Technologisierung, beziehungsweise Digitalisierung. Kombiniert man nun die Kraft der Digitalisierung mit der geballten Kraft der Jugend, geht der Veränderungsdruck radikal durch die Decke.

Corona hat uns wunderbar vor Augen geführt, wie schnell wir uns anpassen und Veränderungen durchführen können. Was Corona allerdings ebenso schmerzlich gezeigt hat, ist, wie hektisch und anstrengend es wird, wenn wir vollkommen unvorbereitet unbekanntem Situation gegenüber treten. Denn dann wird es einfach nur chaotisch, mühsam und teuer. Ist man smart, nimmt man diese Veränderungsfreude und Neugierde auf Neues, die Corona mit sich gebracht hat, mit und entwirft JETZT Zukunftsbilder und plant diese strategisch mit den richtigen Methoden. So steht man in fünf Jahren nicht nur in der Gegenwart, sondern wirklich in der Zukunft und ist mit dem eigenen Unternehmen ganz vorne dabei. Change Management provoziert also ein zielgerichtetes Vorgehen zu einer nachhaltigen Entwicklung, um in der Zukunft Erfolg zu sichern. Und wenn auch Sie den radikalen, gesellschaftlichen Wandel

gut meistern möchten, brauchen Sie aktive Change Manager in Ihrem Unternehmen, die das Handwerk in der Akademie für Change Management erlernen können. Denn die üblichen Projekt Management Tools sind hierfür nicht geeignet.



**Change Management  
provoziert also  
ein zielgerichtetes  
Vorgehen zu  
einer nachhaltigen  
Entwicklung, um in  
der Zukunft Erfolg  
zu sichern.**

**„Wer sich jetzt  
nicht ändert,  
wird verändert.“**

INGO | STEFAN

## KLARTEXT

ORGANISATIONSENTWICKLUNG  
**IST NICHT GLEICH**  
KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG  
**IST NICHT GLEICH**  
CHANGE MANAGEMENT

*aber der  
Reihe nach ...*

### » Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung hat das Ziel, Organisationen von ihrer gegenwärtigen Form an den seit Jahrzehnten voranschreitenden radikalen Wandel anzupassen und somit zukunftsfit zu machen. Sie verbindet die bestehende Organisationsform mit neuen Lösungsansätzen, widmet sich dem aktiven Verändern der Organisationsform und verankert schlussendlich die neu geschaffenen Systeme, Strukturen und Prozesse in der zukünftigen Gegenwart.

Oftmals geht dabei ein Kulturwandel in den Organisationen einher, sofern dieser nicht bereits eine Voraussetzung darstellt, um überhaupt eine erfolgreiche Transformation zu ermöglichen. Wie das Wort Organisationsentwicklung erahnen lässt, handelt es sich dabei um die Entwicklung der Organisation an sich. Damit sind in erster Linie die Geschäftsmodelle mit ihren (innovativen) Produkt- und Dienstleistungsideen, sowie die Anpassung von internen Systemen, Strukturen und Prozessen gemeint. In Summe ist die Organisationsentwicklung ein ganzheitlicher, prozessorientierter und partizipativer Ansatz, der die Betroffenen zu Beteiligten macht. Damit ist er ein besonders nachhaltiger und zutiefst menschenorientierter, soziologischer Ansatz. Zukunftsfitte Visionen zu ersinnen und die darin schlummernden Chancen zu erkennen ist dabei die hohe Kunst in der Organisationsentwicklung.

### » Kontinuierliche Verbesserung

Von der Organisationsentwicklung abgeleitet ist die strategischen Personalentwicklung in den unterschiedlichsten Aus-, Weiter und Fortbildungsthematiken eine ständige begleitende Notwendigkeit. Denn erst damit kann die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung tatsächlich erst gelingen. Und damit eine erfolgreiche (digitale) Zukunft.

Der derzeitige Personalmangel (der den sogenannten Fachkräftemangel beinhaltet), war aufgrund der demographischen Entwicklung schon lange vorhersehbar. Entsprechende Reaktionen und Veränderungen im Recruiting, dem Personaleinsatz, der Arbeitsplatzgestaltung, der Aufgabenteilung, der Art der Zusammenarbeit durch neue (softwarebasierte) Arbeitsformen, vielfältigere und mehrschichtige Karriereoptionen und viele andere neue Möglichkeiten wurden spätestens durch die Corona-Pandemie für alle Organisationen schlagartig offensichtlich. Der Clou: Diese wären bereits viele Jahre davor bereits möglich gewesen. Corona war somit ein perfektes Aufwärmtraining und Übungsfeld, um neue Formen der Zusammenarbeit kennen zu lernen. Jetzt gilt es, engagiert mit der Modernisierung der Organisationen weiterzumachen. Und das sollte stets mit der Aus-, Weiter- und Fortbildung des Personals beginnen, um blinde Flecken hinsichtlich der vielen neuen Möglichkeiten zu reduzieren und Chancen zu ergreifen.

**Change Management soll den verantwortlichen Personen wieder Mut machen das Risiko zu wagen, um die notwendigen Veränderungen anzustoßen, anzutreiben und erfolgreich umzusetzen.**

**» Change Management**

Die daraus resultierenden massiven Veränderungen wirken auf alle Ebenen unserer Gesellschaft gleichzeitig ein und erschweren es den Organisationen den Überblick zu bewahren bzw. die angestrebten Betriebsergebnisse zu erzielen. Organisationen durchlaufen damit notwendiger Weise einen Entwicklungsprozess nach dem anderen. Diese greifen dabei auch noch vielfach ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Das Resultat: Ein Change-Prozess löst praktisch den nächsten Change-Prozess nahtlos ab bzw. aus.

Konkret bedeutet dies: Die Organisationsentwicklung (Geschäftsmodellentwicklung: also Systementwicklung, Strukturentwicklung und Prozessentwicklung), die Personalentwicklung und schliesslich auch die Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung laufen aktuell zeitgleich ab. Daher ist es unbedingt erforderlich, den permanenten Change zu managen. Change Management managet also die vielen unterschiedlichen (parallel) laufenden Entwicklungsprojekte und verschafft diesen einen übergeordneten, ziel- und orientierungsstiftenden Rahmen. Erst mit Change Management wird es möglich den radikalen Wandel zu meistern. Es handelt sich dabei um ein Methodenset, welches eine strukturierte Arbeitsweise in Form eines prozessorientierten Multilevel Projekts darstellt. Es unterscheidet sich hinsichtlich kontinuierlicher Verbesserungsprozesse grundlegend, da sowohl die Dimension wie auch die Dauer eines Change Prozesses deutlich vernetzter, intensiver und langanhaltender (also radikal) ausfällt. Vielfach wird dabei auch etwas vollkommen Neues entwickelt, was derzeit noch

gar nicht in der Organisation vorhanden ist und somit folgerichtig auch gar nicht verbessert werden könnte. In diesen Fällen geht es dann insbesondere darum darzustellen, was von der aktuellen Organisation zukünftig nicht mehr benötigt wird, was doch (noch) bleiben soll und wie die neuen Lösungsansätze in die verbleibende Organisationsform integriert werden können. Change Management soll den verantwortlichen Personen wieder Mut machen das Risiko zu wagen, um die notwendigen Veränderungen anzustoßen, anzutreiben und erfolgreich umzusetzen. Change Management bedeutet Menschen zu begleiten, Entscheidungen zu treffen und Organisationen zu entwickeln, damit der zukünftige Erfolg in einer sich rasant verändernden Gesellschaft wieder nachhaltig sichergestellt werden kann.

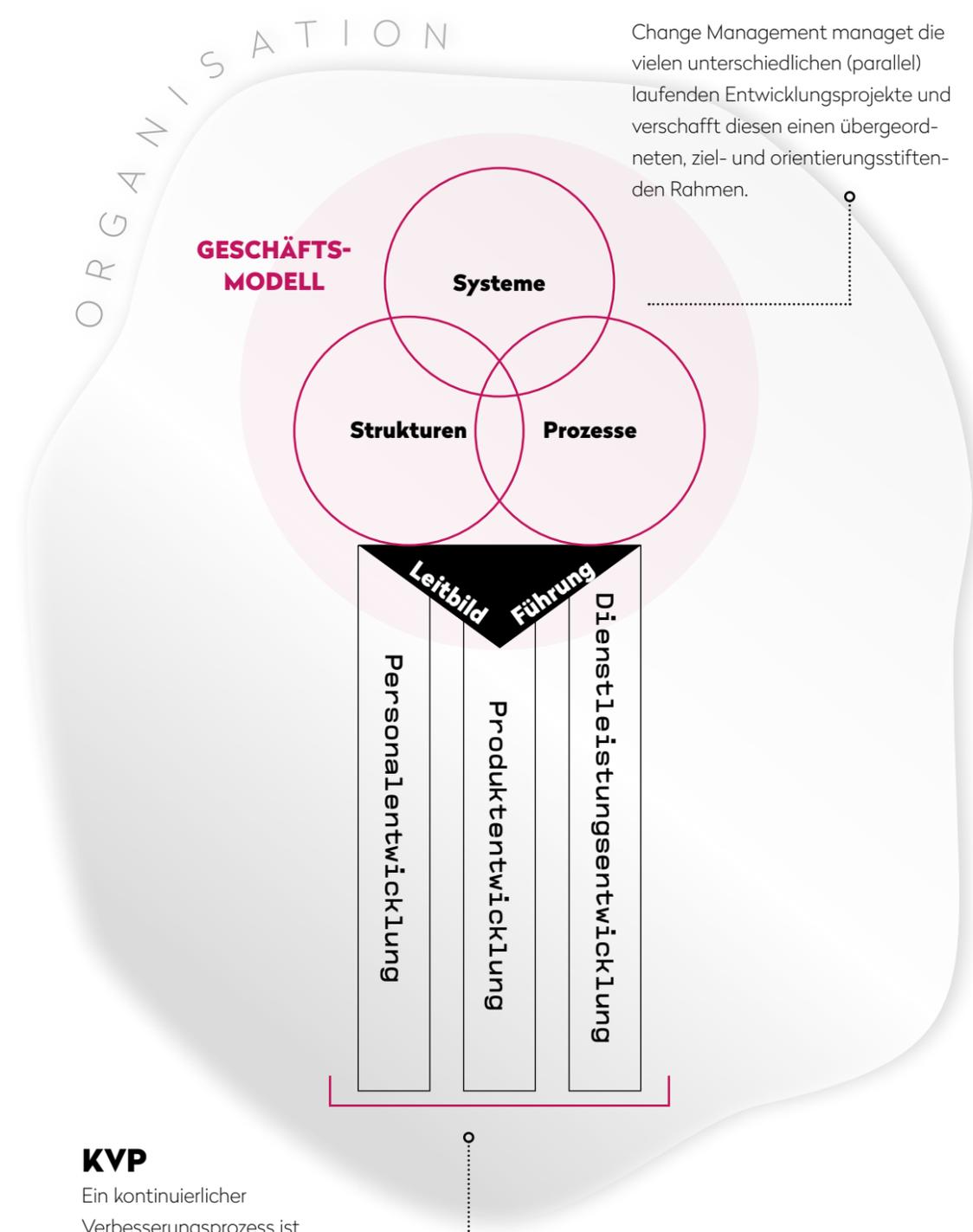
**TIPP**

*Jetzt ist der beste Augenblick für Change Management. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie die berühmte Ausnahme sind. Ausnahmen sind immer die anderen. Und: Ausnahmen sterben ausnahmslos aus.*




**CHANGE MANAGEMENT**

Change Management managet die vielen unterschiedlichen (parallel) laufenden Entwicklungsprojekte und verschafft diesen einen übergeordneten, ziel- und orientierungsstiftenden Rahmen.



**KVP**  
Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist weiterhin erforderlich, aber bei weitem nicht ausreichend. Ein KVP ist nicht mit Change Management gleichzusetzen.

*Change Management*

**IST DIE ANGEWANDTE  
UNTERNEHMENSSTRATEGIE FÜR:**

»» **Gezielte  
Entwicklung**

»» **Nachhaltiges  
Wachstum**

»» **Zukünftigen  
Erfolg**

## DIE HÄUFIGSTEN URSACHEN FÜR DAS SCHEITERN VON CHANGE PROJEKTEN

- »» EIN VIEL ZU RASCHER UND OFT UNVORBEREITETER START IN DIE OPERATIVE UMSETZUNG
- »» EIN UNTAUGLICHES ZUKUNFTSBILD DER EIGENEN ORGANISATION AUFGRUND DES KRAMPFHAFTEN FESTHALTENS AM BESTEHENDEN GESCHÄFTSMODELL
- »» EIN UNZUREICHEND FUNDIERTES WISSEN ÜBER CHANGE MANAGEMENT

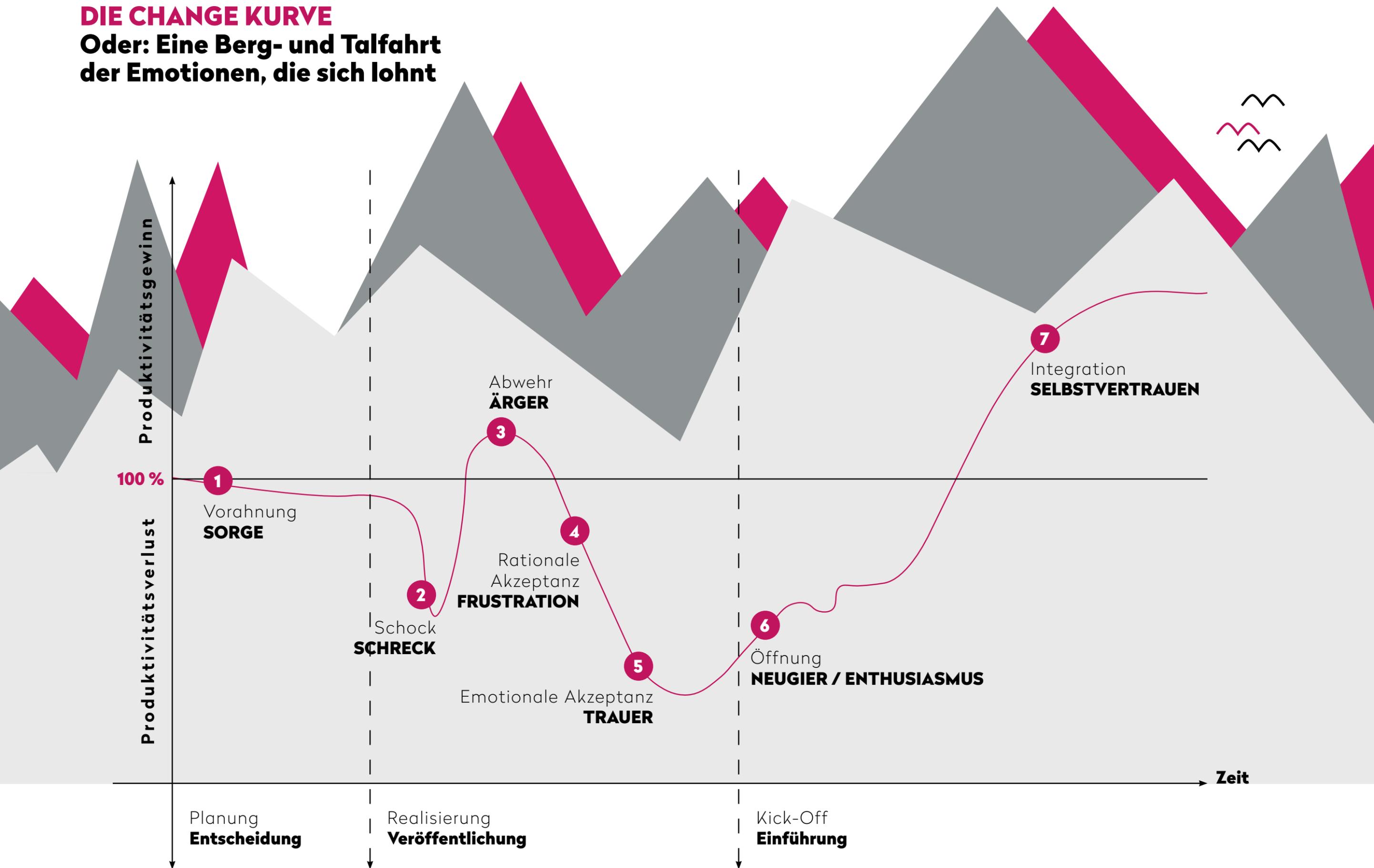
**Oder anders formuliert:** Der strategische Part von Change Management wird viel zu stiefmütterlich behandelt. Die Folge sind kostspielige, unnötige und energieraubende Fehlentscheidungen bereits am Beginn des Change Prozesses. Das strategische Change Management mit Ingo Stefan ermöglicht einen gelungenen, fundierten und reflektierten Start in Ihren Change Prozess. Denn: Eine gut fundierte Strategie im Hintergrund erleichtert es, operative Entscheidungen für zukünftigen Erfolg zu treffen.

**Das bedeutet somit:** Es gilt zuallererst ein realistisches Zukunftsbild für Ihre Organisation zu entwickeln, dass es mit dem radikalen Gesellschaftswandel aufnehmen kann. Daraufhin wird ein zukunftsfittes Geschäftsmodell abgeleitet und das für die notwendige Organisationsentwicklung erforderliche Change Projekt zur operativen Umsetzung geplant. Nur mit dem vorhandenen Knowhow des modernen Change Managements können Change Projekte kompetent umgesetzt werden.

**Daraus folgt:** Change Management ist somit die angewandte Unternehmensstrategie. Es sichert eine gezielte Entwicklung, garantiert ein nachhaltiges Wachstum und ermöglicht so den zukünftigen Erfolg.

# DIE CHANGE KURVE

## Oder: Eine Berg- und Talfahrt der Emotionen, die sich lohnt



**„Widerstand entsteht  
immer dann,  
wenn unsere Emotionen  
die Komfortzone  
verlassen.“**

INGO | STEFAN

Hinter jedem Change  
steckt eine

**CHALLENGE**

Die Chance auf  
erfolgreichen  
Change erfordert  
100 % Commitment  
und ist somit  
nicht verhandelbar.

# 100%

# HANG

In Sachen Change lautet das Motto: Ganz oder gar nicht! Ein bisschen Change hier und da hat noch nie geklappt. Nur bislang war's egal. Jetzt aber geht's ans Eingemachte! Ein radikaler Wandel benötigt nun einmal die gesamten 100 % Einsatz. Dabei gilt: abgehen wie eine Rakete oder es gleich ganz sein lassen. Und die Zauberformel lautet: „100-mal Ja!-Kraft“ zu entwickeln um gegen den „100-mal Nein!-Widerstand“ bestehen zu können. Corona war ein super Aufwärmtraining; jetzt gilt es, mit der Modernisierung der Organisationen schnurstracks weiterzumachen. Seien Sie dabei gierig auf Neues! Denn wer sich jetzt nicht verändert, wird verändert. Und wer glaubt, fertig ausgebildet zu sein, ist ohnehin eingebildet. In der digi-

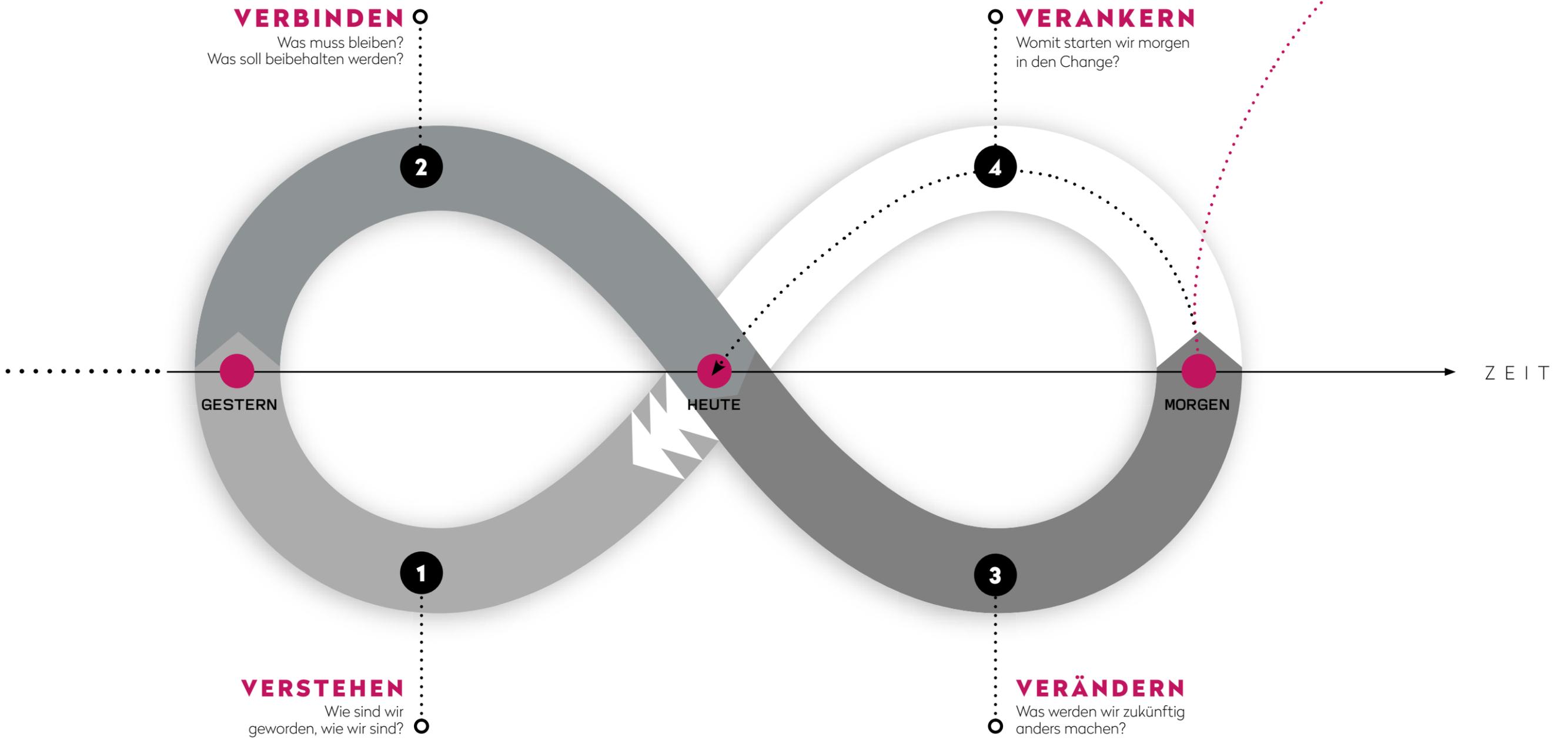
talen Zukunft zu überleben, ist eine Entscheidung und wer dabei seinen Hintern nicht hochbekommt, der bleibt hinten. Mit anderen Worten: VER-lernen lernen. Change Management lernen. Jetzt. Denn jetzt gibt's die gewaltigen Zukunftschancen noch zum Schnäppchenpreis! JETZT ist der perfekte Zeitpunkt für Change Management.

Wenn Sie jetzt überrascht sind, dann haben Sie sich bislang überhaupt nicht damit auseinandergesetzt. Wenn Sie sogar Angst bekommen haben, dann haben Sie auch keine Handlungsmöglichkeiten vorrätig. Change Management hilft dabei, Hilflosigkeit und Angst in regelrechte Vorfremde zu verwandeln.

**GEBEN SIE 100 %!**

# DAS 4V-MODELL der prozessorientierten Organisationsentwicklung

- 1 Verstehen
- 2 Verbinden
- 3 Verändern
- 4 Verankern



# DER U-TURN

*Für Ihren  
Perspektivenwechsel*

## Die Chance Change nutzen

**Mit Change Management  
den Wandel meistern**

Warum? Damit wir in der digitalen Zukunft erfolgreich sind und  
Menschen begleiten, Entscheidungen treffen und Organisationen entwickeln  
Uns gezielt weiterbilden um nachhaltig zu wachsen  
Unsere Zukunft aktiv gestalten und  
Spannende Ideen Wirklichkeit werden

### **Alles ist möglich! Es gilt**

Gierig auf Neues zu sein und  
Mutig das Risiko für Neues zu wagen  
Wer wagt gewinnt: Von nichts kommt nichts  
Wer sich nicht verändert, wird verändert  
Wer seinen Hintern nicht bewegt, bleibt hinten

### **Doch Stopp! Warum ist das so?**

Stillstand ist bekanntlich Rückschritt und Verlust  
Der alte Erfolg blendet, man sieht die neuen Chancen nicht  
Die Vergangenheit ist von gestern und unsere Erfahrungen sind es auch  
Alte Geschäftsmodelle sind von gestern und nicht für das Morgen gemacht  
Veränderung bedeutet, etwas künftig anders zu machen als bisher

### **Aber wie soll das gelingen?**

Visionen erträumen und zukünftige Chancen erkennen  
Menschen, die Projekte in die Tat umsetzen  
Wir brauchen Täter  
Keine Opfer, die Neues unterlassen, sondern  
Unternehmertum besteht aus Menschen die etwas unternehmen

### **Was heisst das jetzt genau?**

Den Fokus auf Wesentliches richten  
Prozessorientiert planen und strategisch entscheiden  
Es bedeutet, neue Wege zu finden und Ziele zu erreichen  
Nicht nur ein bisschen, sondern mit 100 % Einsatz  
Umsatz kommt noch immer vom "umsetzen"

### **Was bedeutet das nun alles?**

In der digitalen Zukunft zu überleben, ist eine Entscheidung!  
Das bedeutet die vielen Chancen des Wandels in Erfolg umzuwandeln  
Es gilt, den radikalen Wandel zielgerichtet und konsequent zu meistern  
Change Management ist angewandte Unternehmensstrategie  
Und der Erfolg? Er folgt!

**Change Management ist Chancen Management**

**Nutze die Chance Change**

**KANN DAS  
AUCH ANDERS  
BETRACHTET  
WERDEN?**

**JA  
KLAR!**

## **Nutze die Chance Change**

**Change Management ist Chancen Management**

Und der Erfolg? Er folgt!

Change Management ist angewandte Unternehmensstrategie  
Es gilt, den radikalen Wandel zielgerichtet und konsequent zu meistern  
Das bedeutet die vielen Chancen des Wandels in Erfolg umzuwandeln  
In der digitalen Zukunft zu überleben, ist eine Entscheidung!

### **Was bedeutet das nun alles?**

Umsatz kommt noch immer vom "umsetzen"  
Nicht nur ein bisschen, sondern mit 100 % Einsatz  
Es bedeutet, neue Wege zu finden und Ziele zu erreichen  
Prozessorientiert planen und strategisch entscheiden  
Den Fokus auf Wesentliches richten

### **Was heisst das jetzt genau?**

Unternehmertum besteht aus Menschen die etwas unternehmen  
Keine Opfer, die Neues unterlassen, sondern  
Wir brauchen Täter  
Menschen, die Projekte in die Tat umsetzen  
Visionen erträumen und zukünftige Chancen erkennen

### **Aber wie soll das gelingen?**

Veränderung bedeutet, etwas künftig anders zu machen als bisher  
Alte Geschäftsmodelle sind von gestern und nicht für das Morgen gemacht  
Die Vergangenheit ist von gestern und unsere Erfahrungen sind es auch  
Der alte Erfolg blendet, man sieht die neuen Chancen nicht  
Stillstand ist bekanntlich Rückschritt und Verlust

### **Doch Stopp! Warum ist das so?**

Wer seinen Hintern nicht bewegt, bleibt hinten  
Wer sich nicht verändert, wird verändert  
Wer wagt gewinnt: Von nichts kommt nichts  
Mutig das Risiko für Neues zu wagen  
Gierig auf Neues zu sein und

### **Alles ist möglich! Es gilt**

Spannende Ideen Wirklichkeit werden lassen können  
Unsere Zukunft aktiv gestalten und  
Uns gezielt weiterbilden um nachhaltig zu wachsen  
Menschen begleiten, Entscheidungen treffen und Organisationen entwickeln  
Warum? Damit wir in der digitalen Zukunft erfolgreich sind und

**den Wandel meistern**

**Mit Change Management**

## **Die Chance Change nutzen**

**JETZT.  
JETZT.  
JETZT!  
IST DER  
RICHTIGE  
ZEITPUNKT FÜR  
CHANGE  
MANAGEMENT.**



3

**INGO STEFAN**  
**DER CHANGE MANAGER**



» **CHANGE MANAGER**

# WAS MACHEN EIGENTLICH CHANGE MANAGER?



*Unschlagbar. Ein breites und  
zugleich unwahrscheinlich tiefes  
Wissen über den Themenbereich.*

**DANIEL SCHENK**  
Online Marketing Coach

» Change Manager entwickeln das, was noch nicht da ist: die Zukunft. Oder anders gesagt: Change Management bedeutet, die Zukunft zu gestalten. Nicht punktuell, sondern laufend. Und da man in einer Organisation zur allzu oft mit dem operativen Alltag beschäftigt ist, braucht es Raum, Zeit und Brainpower um sich diesem Thema aktiv zu widmen und die notwendigen Systeme, Strukturen und Prozesse dafür aufzubauen. Kurz: Es braucht Change Manager, die Menschen begleiten, Entscheidungen treffen und Organisationen entwickeln.

Change Management hat also das ständige Management von Veränderungen zum Inhalt und ist daher sehr umfassend, dynamisch und komplex. Etwas vereinfacht ausgedrückt, koordinieren Change Manager die Summe aller Organisationsmaßnahmen und deren systemische Interaktionen untereinander innerhalb der eigenen Organisation. Change Management bezieht jedoch auch sehr stark die Umfeldbedingungen und deren zukünftige Veränderungen in seine Überlegungen mit ein. Das Change Management hat daher wesentlich größer gedachte Veränderungen im Fokus und bezieht sich immer auf die mittel- bis langfristige Zukunft der Organisation. Aus diesem Grund ist das Change Management auch ein umfangreicher „Werkzeugkoffer“ der strategischen Überlegungen von Eigentümern beziehungsweise des Top-Managements in Bezug auf die Zukunft der Organisation. Aufgrund ihres inhaltlichen Umfangs und ihrer weitreichenden Bedeutung sind Change-Prozesse auch meist selbst- und eigenständige Change-Projekte, die von Change Managern und deren Change-Teams entwickelt und begleitet werden. Change Management stützt sich auf sozialpsychologische und soziologische Modelle der Analyse und Beratung sowie auf betriebswirtschaftliche Ziele und bewährten Modellen aus der Managementpraxis, Führungstheorie und modernen Organisationsentwicklung des 21. Jahrhunderts. In Summe ist weitreichendes und interdisziplinäres Expertenwissen erforderlich.

Da nur sehr selten in einer Organisation umfangreiches Fachwissen und Erfahrung zu Change-Projekten vorhanden ist, stellt Ingo Stefan seine vielfältige Berufserfahrung sowie sein umfangreiches Spektrum an strukturiert-kreativen Arbeitsmethoden und umfangreichen Kommunikationstechniken in seiner Akademie zur Verfügung und bildet Ihre eigenen zukünftigen Change Manager aus.



Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie die berühmte Ausnahme sind. Ausnahmen sind immer die anderen. Jetzt ist der perfekte Zeitpunkt, um auf den radikalen Wandel zu reagieren und mit dem Change in unseren Organisationen zu starten! Wir müssen jetzt unsere Organisationen entwickeln, Menschen führen und Entscheidungen treffen, um in einem digitalen Umfeld auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Die vielfältigen

» Kenntnisse

» Fertigkeiten

» Kompetenzen

von Ingo Stefan



*oder:*

## **WIE INGO STEFAN DER CHANGE MANAGER WURDE, DER ER IST**

Seine vielfältigen Interessen lebte Ingo Stefan stets intensiv, professionell und erfolgreich aus. Egal, ob als Wettkampfsportler in seiner Jugend, in der Freizeit als Alpinist oder in seiner Berufung als Offizier: Überall lernte er etwas über sich selbst und die vielschichtigen Erfahrungen prägten seinen weiteren Lebensweg nachhaltig. Heute profitiert er als Change Manager von diesen lehrreichen Stationen seines abwechslungsreichen, spannenden und interessanten Lebens. Er vereint und kombiniert diese bunte Mischung aus Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen in einer Person und gibt Ihnen dieses reichhaltige Bündel an Wissen, Erfahrung und Können für Ihren Change Prozess gerne weiter.

# DER ALPINIST



Ingo Stefan zeigt Ihnen, wie Sie prozessorientiertes Denken entwickeln und Unternehmen von steilen Abhängen zurück auf Erfolgswegen führen. Er zeigt Ihnen, wie Sie den Wandel **zielgerichtet** meistern!

» Was er im Gebirge erlebte und wofür es im Change Management relevant ist.

**E**r war noch ein Schüler, als ihm zum ersten Mal bewusst wurde, wie wichtig es ist, Ziele vor Augen zu haben. Er erinnert sich noch gut an die Skiwoche am Arlberg. Wie vielen Jugendlichen war es auch ihm damals ein ständiges Bedürfnis, seinen Mitschülern und ihm selbst etwas zu beweisen. Die schulinternen Ski- und Snowboardtage boten die ideale Gelegenheit dazu. Und so stürzte er sich – mit dem Leichtsinn als Beifahrer – eine steile Rinne abseits der gesicherten Pisten mit dem Snowboard hinab. Er fühlte sich wie der König der Welt, als der Schnee meterhoch staubte und er den engen Korridor aus Fels und Eis immer schneller hinabraste. Doch dieses Gefühl hielt nicht lange an. Nach wenigen hundert Metern merkte er, dass er sich zu viel zugemutet hatte. Er war allein unterwegs, ohne Tourenplan und Ortskenntnis, ohne den nötigen Respekt vor der unberechenbaren Natur, ohne Notfallausrüstung. Er fuhr leichtsinnig, ohne Ziele und ohne Hirn. Und musste umkehren. Ihm blieb nichts anderes übrig, als sich mit Klimmzügen den Steilhang hinaufzuziehen. Die Strecke, die er in weniger als einer Minute hinabgerast war, kostete ihn auf dem Rückweg eineinhalb Stunden. Wieder auf einem sicheren Pistenstück angekommen, war er am Ende seiner Kräfte und hatte eine der wichtigsten Lektionen seines Lebens gelernt: Wer keine Ziele hat, hat keine Chance. Diese Erkenntnis war sein Ansporn, Ausbildungen und Trainings beim Österreichischen Alpenverein zu absolvieren. Wie im Alpinismus auch gibt es im Arbeitsleben nicht das eine ultimative Ziel. Ziele sind (Weg-) Markierungen von Arbeitsprozessen in die Zukunft. Sie drücken einen idealtypischen zukünftigen Zustand aus. In Zeiten des radikalen Wandels, wo

sich neue Technologien im Tagesrhythmus entwickeln und der Generationenwechsel ständig neue Konstellationen hervorruft, wird es immer schwerer, zukünftige Zustände vorzusagen. Ziele sind im Endeffekt Mittel zum Zweck. Schon der Weg dorthin und das damit verbundene Abenteuer halten unzählige Gelegenheiten bereit, um sein gewohntes Umfeld aus anderen Perspektiven zu betrachten und neue, vielversprechende Routen zu entdecken. Diese Routen müssen mutig beschritten werden, um schlussendlich neue Geschäftsmodelle, Produkte oder Strukturen zu entwickeln. Nur wer bereit ist, diesen Mut aufzubringen, bewusste Entscheidungen zu treffen und prozessorientiert auf veränderte Gegebenheiten zu reagieren, kann das **Abenteuer namens „Radical Change“ zielgerichtet meistern.**

# DER SOLDAT



Ingo Stefan zeigt Ihnen, wie Sie von planlosen Rekruten zu professionellen Führungskräften im Change Management mit Weitblick werden. Er zeigt Ihnen, wie Sie den Wandel **strategisch** meistern!

» Wie ihn die Armee formte und wofür es im Change Management relevant ist.

**E**s war Ende der 90er Jahre, als er zum ersten Mal in frisch polierten Bundesheerstiefeln in Reih und Glied mit seinen Kameraden stehen musste. Er erinnert sich noch gut: Ihm war furchtbar heiß – ob es wegen der ungewohnten Uniform oder der Aufregung war, kann er heute nicht mehr sagen. Er hatte keine Ahnung, was in den kommenden Monaten auf ihn zukommen würde. Er fühlte sich überfordert. An diesem entscheidenden Wendepunkt in seinem Leben fehlten ihm Weit- und Überblick. Nie hätte er sich damals träumen lassen, dass die militärische Karriere, die an diesem Montag im steirischen Graz ihren Anfang nahm, bis heute andauern sollte. Ein erster Anflug von Begeisterung für das Bundesheer wurde allerdings bereits wenige Wochen nach Beginn seines Grundwehrdienstes entfacht. Er lernte Hierarchien und Gehorsam kennen. Mit Strukturiertheit und Disziplin entdeckte er zwei neue Stärken an sich, die sich während der Pubertät gut versteckt hatten. Vor allem bildete sich eine Fähigkeit heraus, die ihm bis dato gefehlt hatte: Er lernte, sich schnell einen Überblick zu verschaffen. Er lernte, klar und nüchtern die Lage zu beurteilen. Im Lauf der folgenden zwei Jahrzehnte absolvierte er zig militärische Aus- und Weiterbildungen. In all den Kursen schärfte er diese Fähigkeit – teils bewusst, teils unbewusst – immer weiter. Heute ist ihm klar, dass es genau diese Fähigkeit war, die ihm viele berufliche wie private Türen geöffnet hat. Oder sagen wir so: Die Begabung, ein valides Bild der Lage zu zeichnen und strategisch zu denken, hat ihn gewisse Türen überhaupt erst finden lassen. Geöffnet hat er sie dann

mit Zielstrebigkeit und Konsequenz – Eigenschaften, die ebenfalls im Zuge seiner militärischen Laufbahn gestärkt wurden. Heute gibt er dieses Wissen als Lehrbeauftragter und Militärexperte im Bereich Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung weiter. Aber auch abseits militärischer Pfade nutzt er diese Kompetenz: Als Change Expert kommt er regelmäßig in Unternehmen, die sich dem radikalen Wandel stellen wollen. Viele dieser Unternehmen erinnern ihn an den planlosen Grundwehrdiener aus 1998: Sie wissen nicht, was auf sie zukommt. Ihnen fehlen Weit- und Überblick. Er spricht aus Erfahrung, wenn er heute sagt: Das muss und kann sich ändern. **Denn: Wer künftig Erfolg haben möchte, muss den Wandel strategisch meistern.**

# DER WETTKÄMPFER



**Ingo Stefan zeigt Ihnen, wie Sie fokussiert bleiben, Meister des Wandels werden und den schwarzen Gürtel im Change Management erlangen. Er zeigt Ihnen, wie Sie den Wandel **konsequent** meistern!**

» Was ihn Tae-Kwon-Do lehrte und wofür es im Change Management relevant ist.

**E**s gibt da eine Schachtel – von ihm auch liebevoll „Schatzkiste“ genannt – die er von Zeit zu Zeit aus den staubigen Untiefen seines Kellers holt, um ihren Inhalt mit leuchtenden Augen zu betrachten. In dieser Schachtel verbergen sich Medaillen, die er im Kampfsport Tae-Kwon-Do errungen hatte. Mittlerweile ist es schon viele Jahre her, dass er diese Medaillen im Tae-Kwon-Do gewonnen hat. Und doch sind die unzähligen Trainings, die Niederlagen und Erfolge heute immer noch vor seinem geistigen Auge präsent, wenn er Menschen dabei unterstützt, den Wandel zu meistern. Das Tae-Kwon-Do hat ihn gelehrt, dass Vertrauen in sich selbst und Konsequenz unweigerlich zum Erfolg führen. Man könnte auch sagen: Auf das „Do“ kommt es an. Auf seinem kampfsportlichen Weg zum Erfolg musste er viele Tritte und Schläge einstecken. Seine Meister – allesamt Kampfsport-Profis aus Korea – brachten ihm unzählige Male zu Fall und lehrten ihn, wieder aufzustehen und konsequent weiterzumachen. Seine ersten Wettkampfversuche waren schmerzhaft und nur mäßig erfolgreich. Aber er gab nicht auf. Er besorgte sich einen Videorekorder, filmte sich beim Training und analysierte danach seine Verbesserungsmöglichkeiten. Vorm Schlafengehen ließ er seine Beine und Fäuste immer und immer wieder gegen imaginäre Gegner rasen. Langsam, aber stetig wurden seine Tritte und Schläge besser. Er verfolgte sein „Do“ konsequent und fokussierte sich darauf, eines Tages den Sieg in einem nationalen Wettkampf davonzutragen. Schlussendlich sollte sich seine unerbittliche Konsequenz bezahlt machen. In den darauffolgenden Jahren wurde er drei Mal Jugendstaatsmeister. Er errang die heißbegehrten Medaillen, erlangte den 3. DAN und wurde somit zum Meister. Heute blickt er gern auf diese Zeit des ständigen Fallens und Aufstehens zurück, die ihm

gezeigt hat, dass Konsequenz die wichtigste Begleiterin auf dem Weg zum Erfolg ist.

Organisationen profitieren davon, wenn ihre Mitarbeiter konsequent handeln können und dürfen. Konsequent zu sein, bedeutet, einen (erfolgreichen) Weg in Richtung Zukunft fest entschlossen zu verfolgen. Dazu braucht es Mut, Disziplin und die Bereitschaft, nach einer Niederlage wieder aufzustehen. Dasselbe gilt für Führungskräfte. In Zeiten des radikalen Wandels ist es unerlässlich, konsequent zu entscheiden und eine Kultur des Aufstehens in den Organisationen etablieren. Egal, ob Mitarbeiter oder Führungskraft: Wer diesen Weg Richtung Erfolg konsequent gehen will, muss seinen Fokus stets auf das Wesentliche richten und bereit sein, nach Niederlagen umso stärker weiterzukämpfen. **Nur so gelingt es, den Wandel konsequent zu meistern!**

# DER CHANGE MANAGER



Ingo Stefan zeigt Ihnen, wie Sie Ihren Fokus auf das Wesentliche richten und Baumeister Ihres Erfolges werden. Er zeigt Ihnen, wie Sie den Wandel **erfolgreich** meistern!

» Wie er seine vielfältigen Erfahrungen kombinierte und als Change Manager nutzt.

**V**or einigen Jahren – er war bereits als Organisationsentwickler tätig – zog er in neue Büroräumlichkeiten im Herzen von Graz. Die moderne Arbeitsumgebung teilte er sich mit einer Agentur für Social-Media-Marketing. Um seinen fast schon steril wirkenden Arbeitsplatz etwas mehr nach Arbeitsplatz und weniger nach Krankenhaus aussehen zu lassen, füllte er einige Regale mit seinen Mappen, Ordnern und Büchern. Er breitete sich aus. Aus Höflichkeit und weil er ein gutes Gesprächsklima zwischen sich und seinen Nachbarn aus der Agentur etablieren wollte, fragte er seine Tischnachbarin, eine Studentin und Social-Media-Redakteurin, ob es denn in Ordnung sei, dass er sich hier so ausbreite. Während seiner Frage fiel ihm auf, dass ihr Platz bis auf einen Laptop und ein paar Post-its völlig leer war. Sie schmunzelte und meinte, dass sie prinzipiell kein Problem damit habe, aber sich schon wundere, warum gerade er als Change Manager seinen Platz mit so viel unnötigem Zeug vollräume. Sie meinte, er müsse digital zu denken lernen. Er war perplex. Eine Studentin ohne fertig abgeschlossene Berufsausbildung und ohne langjährige Berufserfahrung erklärte ihm als Change Manager, er müsse lernen, digital zu denken und Ballast abzuwerfen. Und wissen Sie was? Sie hatte recht. Er befolgte ihren Rat, entsorgte viele überflüssige Dokumente und entrümpelte seinen Arbeitsplatz. Seine Sitznachbarin hatte ihm aber nicht nur gezeigt, dass es sich ohne unnötigen Ballast leichter lebt und arbeitet. Sie hatte ihm vor Augen geführt, dass er den Blick für das Wesentliche kurzzeitig verloren hatte. Wer erfolgreich sein will, muss in der Lage sein, den Fokus auf das

Wesentliche zu richten und Probleme anzusprechen. Ihm wurde klar, dass er seinen Erfolg auf drei Säulen gebaut hatte: Fachwissen, das er sich in seinen insgesamt sieben Berufsausbildungen angeeignet hatte, Praxis, die er in seinen Zeiten als naturwissenschaftlicher Ingenieur, soziologischer Organisationsentwickler und schlussendlich betriebswirtschaftlicher Change Manager sammeln konnte, und laufende Aus- und Weiterbildungen. Das Gespräch mit der jungen Social-Media-Redakteurin legte den Grundstein für die vierte und stabilisierende Säule des Erfolges. Er lernte, noch stärker den Fokus auf das Wesentliche zu richten, alte Handlungs- und Denkweisen zu verlernen und Überflüssiges zu entfernen. Eine unerlässliche Eigenschaft für alle, die **den Wandel erfolgreich meistern wollen**.

Nach allem, was er Ihnen nun erzählt hat, fragen Sie sich vielleicht: Warum macht er das?

Warum ist es ihm so wichtig, den radikalen Wandel in den Griff zu bekommen? Warum macht er es sich nicht „leicht“ und übt einen seiner erlernten sieben Berufe aus? Nun, in Wahrheit haben Sie da schon die Antwort: Gerade, weil er sich beruflich so oft gewandelt habe, weiß er, was es heißt, dem Wandel ins Auge zu blicken. Und genau diese Expertise im Umgang mit dem (radikalen) gesellschaftlichen Wandel möchte er Ihnen weitergeben. Warum? Weil er verhindern will, dass Menschen mit guten Ideen und starken Visionen dem radikalen Wandel zum Opfer fallen wie die Telefonzellen. Neue Technologien und der vorherrschende Generationswechsel verändern Lebens- und Arbeitsbereiche drastisch. Machtverhältnisse verschieben sich, neue Akteure betreten das gesellschaftli-

che und wirtschaftliche Parkett. Um da mitzukommen und erfolgreich zu bleiben, müssen wir dem Wandel entschieden und mutig entgegen-treten. Bruce Lee war ein Meister im Kampfsport. Er selbst war in seiner Jugend drei Mal Staatsmeister im Tae-Kwon-Do. Meister erkennen ihre Möglichkeiten, Nutzen diese und gelangen so zum Erfolg. Meister des Wandels erkennen die Chancen des gesellschaftlichen Wandels und scheuen nicht davor zurück mutig zu sein und das Risiko einzugehen, wenn sie einzigartige Gelegenheiten erkennen. Wer bereit ist, verkrustete Strukturen aufzubrechen, Prozesse zu ändern und althergebrachte Geschäftsmodelle zu überdenken, **kann den radikalen Wandel strategisch, zielgerichtet, konsequent, und schlussendlich auch erfolgreich meistern.**

## Den Wandel

# STRATEGISCH ZIELGERICHTET KONSEQUENT ERFOLGREICH MEISTERN



Den Wandel kann jeder meistern lernen. Mit Ingos Stefan geht's fundiert, strukturiert und professionell. Wie genau, das lesen Sie in **Kapitel 4.**

**„Worauf es bei  
erfolgreichem Change  
Management ankommt:  
Neugierde für den Antrieb,  
Selbstverantwortung  
für die Ernsthaftigkeit  
und das berühmte  
,in die Tat umsetzen‘.“**

INGO | STEFAN



# CHIEF MASTER CLOWN OF

I M P E R F E C T I O N



Alles halb so schlimm. Fehler sind nur dann ganz schlimm, wenn sie existenzielle Dimensionen erreichen. Das ist zum Glück dann doch sehr selten der Fall. Nichtsdestotrotz können Fehler zumeist durch strukturiertes Nach-, Mit- und Vorausdenken vermieden werden.

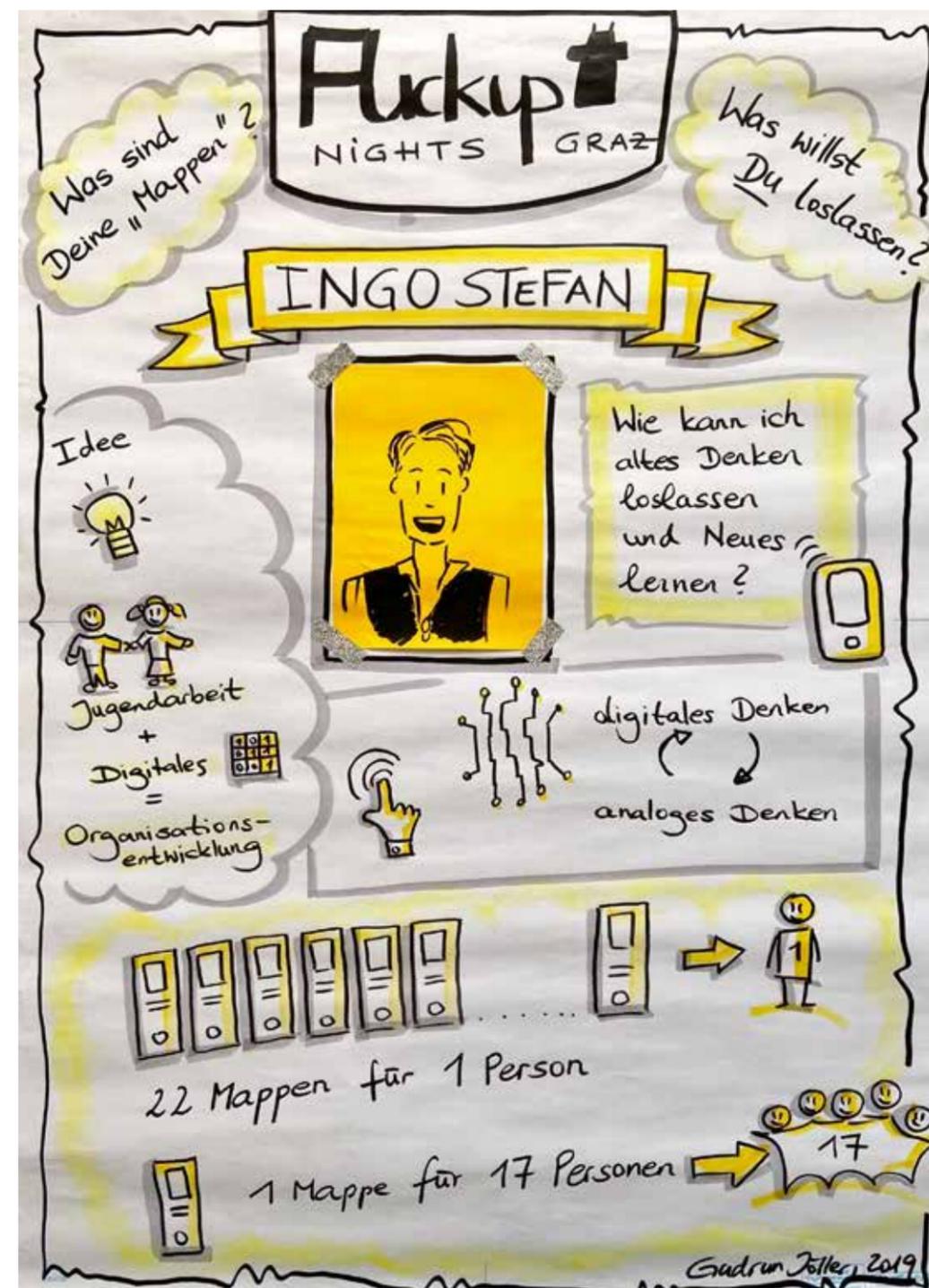
**Fehler zu  
machen  
erfordert  
Mut!**

Ganz ehrlich: Fehler zu machen, ist doch kacke. Und dennoch passieren sie ständig. Manche Dinge klappen halt beim ersten Mal noch nicht so ganz; na und!? Das ist bei uns Menschen so. Und wenn wir schon mal einen Fehler gemacht haben, dann machen wir wenigstens das Beste daraus: lernen! In der Pädagogik

nennt man das erfahrungsbasiertes Lernen. Im Allgemeinen wird es als Erfahrungsschatz bezeichnet und dieser stellt somit das Gute im Schlechten dar. Schlussendlich wird durch die reflexive Beschäftigung mit dem Falschen das Wissen über das Richtige erhöht. Zur Weiterentwicklung muss die persönliche Komfortzone verlassen und Neuland betreten werden. Dazu brauchen Sie Mut. Mut, das Risiko zu wagen und die scheinbare Sicherheit des Bekannten und Bewährten aufzugeben. Viele aber fürchten sich davor und verstecken sich hinter Regeln und Prozessen. Dies deutet auf eine große und verbreitete Armut hin: arm an Mut! Wer wagt, gewinnt. Von nichts kommt nichts.

SIND SIE MUTIG GENUG FÜR  
EINE ERFOLGREICHE ZUKUNFT?

## AUCH IM CHANGE IST



Die Grazer Fuckup Night ist ein Event, um das Scheitern zu zelebrieren. Ingo Stefan war als Speaker dabei. Warum? Weil das Scheitern zum Erfolg einfach dazugehört.

## FUCK UP

Es klappt bei ihnen gerade nicht so ganz? Super! Ja genau, sehr fein sogar! Wie das? Nun, jeder Mensch erlebt einmal sein persönliches Fuck-Up. Aber es muss ja nicht so weitergehen. So wie in der Geschichte von Ingo Stefan mit den Mappen und der Studentin bei seinem Bürorumzug. Dieses Ereignis hat ihn dazu bewogen, sein Tun und Handeln radikal zu reflektieren. Erst so ist er dem Hamsterrad

der Selbstständigkeit entkommen. Durch dieses Fuck-Up hat er es geschafft, sich zu einem besseren Unternehmer zu entwickeln. Irrtümer, schwere Zeiten und Niederlagen sind immer bitter. Aber sie zeigen auf, wohin die Reise zu gehen hat! Also halb so schlimm. Fehler sind nur dann schlimm, wenn sie existenzielle Dimensionen erreichen. Das ist zum Glück dann doch sehr selten der Fall. Also: Alles easy!

**NICHT IMMER  
ALLES ROSA**



*Ich möchte Ihnen mitteilen, dass ich die Zusammenarbeit mit Ihnen als sehr professionell erlebt habe. Vom aussagekräftigen Angebot über Ihre fundierten Vorbereitungen bis hin zur gelungenen Durchführung – alles hervorragend und hervorstechend!*

**MARKUS SCHAFLECHNER, MSC MBA**  
Human Resources, Personal- &  
Organisationsentwicklung Magna Steyr

*Analog ist tot!*

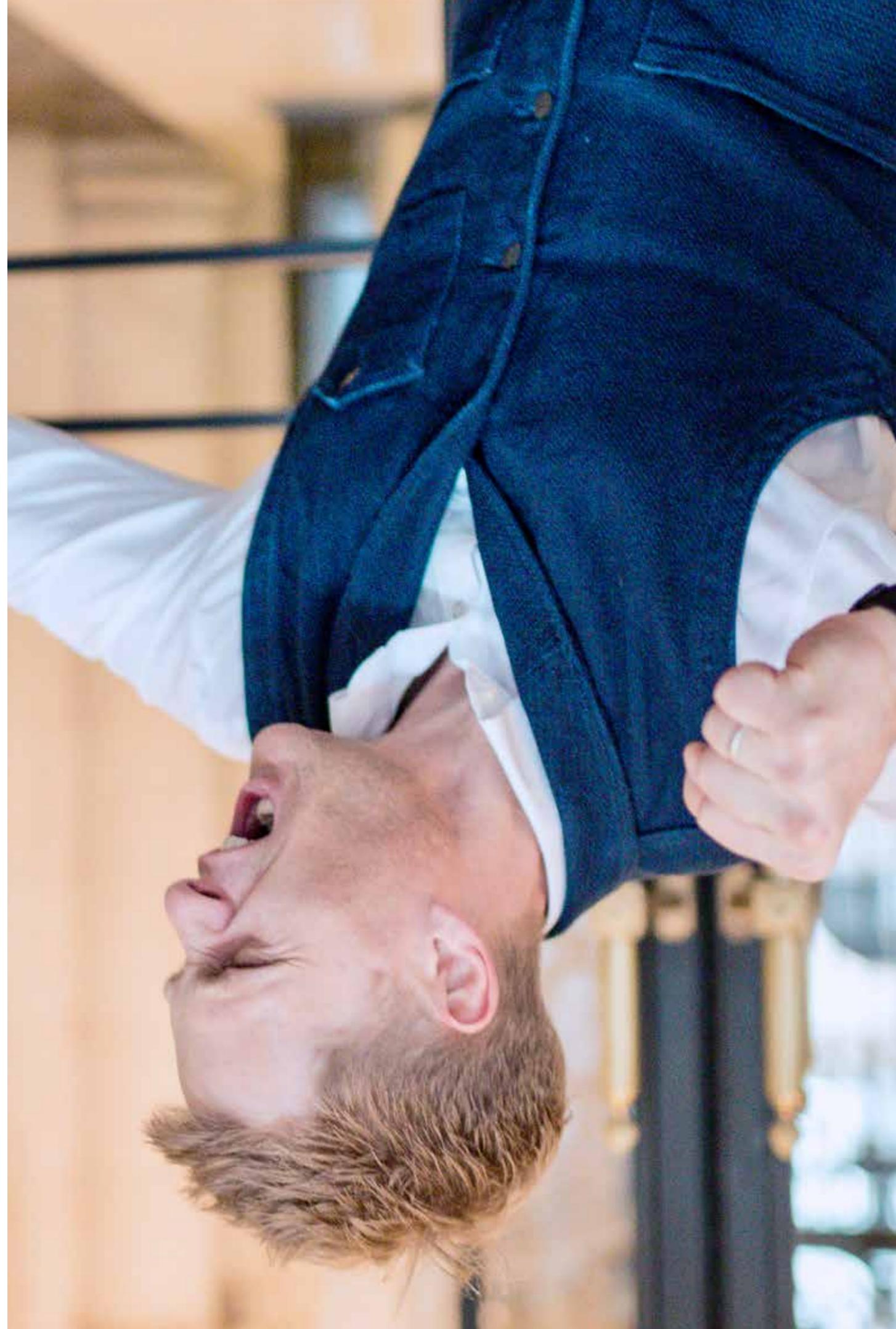
## NEVER CHANGE A WINNING TEAM!

Was denn nun? Muss sich alles radikal ändern oder dürfen geliebte Dinge auch bleiben? Und warum? Ingo Stefan geht der Frage nach.

Sowohl ob auch! Es kommt ganz darauf an, was man wofür einsetzt. Bei Regelabläufen und standardisierten Handlungen, die sich stets wiederholen, ist es schon, dafür digitale Prozesse zu etablieren. Diese reduzieren Fehler und Rework. Bei einmaligen Ereignissen, wie z.B. bei der Scheinfindung, der kreativen Lösungssuche und bei der Entwicklung von völlig neuem, bei denen sich standardisierte Abläufe noch gar nicht etablieren können, sind analoge Arbeitstechniken noch immer die beste Wahl. So werden in Seminaren, Workshops und Klausuren immer noch Flipchart, Moderationskarten und Post-it-Zettel von Hand bedient. Der Mensch lernt auch durch die haptische Tätigkeit - wie es beim Schreiben der Fall ist - besser, als für das Denken und gleichzeitige Schreiben ganz unterschiedliche Gedanken erforderlich sind und sich dadurch mehr Gedanken bilden können. So wird das Gedächtnis öfter im Gehirn mit anderen Prozessen vernetzt und man merkt es sich besser. Zudem wird der Denkprozess verlangsamt und gleichzeitig der Fokus erhöht. Aufgrund dieser Faulheit wird auch weniger Gedächtnis produziert, da man sich die Arbeit des Aufschreibens erspart, womit die Qualität der erzielten Ergebnisse sinkt. Schlussendlich stellt handschriftliches mittlerweile auch etwas Besonderes dar: So wie dieser Liebesbrief an das Analoge!

Aber die richtigen  
Veränderungen zur  
richtigen Zeit werden  
dafür sorgen, dass  
Sie nicht kopflos  
der Zukunft  
entgegenlaufen.

**NEIN,  
CHANGE  
STELLT  
NICHT  
IMMER  
ALLES AUF  
DEN KOPF**





**WISSEN IST  
IMMER DANN  
BESONDERS  
WERTVOLL,  
WENN MAN  
NICHT WEIß  
WAS KOMMT.**

**4**

**INGO STEFAN  
UND DIE CHANGE  
AKADEMIE**



**CHANGE AKADEMIE**

# HÄ? CHANGE KANN MAN LERNEN?



*Ingo Stefan ist aus meiner Sicht  
eine große Bereicherung für die  
Wissensvermittlung.*

## FEEDBACK

Führungskräftelehrgang

» Ja! In der Akademie für Change Management. Denn wer glaubt, fertig ausgebildet zu sein, ist eingebildet. Diese Aussage ist hart aber wahr. Und war noch nie wahrer als heute. Denn der Wandel ist schon seit Langem unser ständiger Begleiter und fordert die Gesellschaft auf allen Ebenen. Diesen Wandel anzuerkennen, ist der erste wichtige Schritt. Unruhige Gewässer zu erkennen, heißt jedoch nicht automatisch, darin auch sicher navigieren zu können. Dafür sind unter anderem drei Faktoren maßgeblich entscheidend:

Neugierde für den Antrieb, Selbstverantwortung für die Ernsthaftigkeit und das berühmte „in die Tat umsetzen“. Kurz: Es gilt, Fertigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, um diesen Wandel strategisch, zielgerichtet, konsequent und erfolgreich zu meistern. Da der Wandel ein dauerhafter Begleiter ist macht es Sinn, Profis im eigenen Unternehmen zu haben, die diesen erfolgreich begleiten. Strategisches Change Management leistet viel: Es bereitet vor, schafft Überblick und Klarheit. Fehlentwicklungen und unnötige Kosten werden so vermieden.

Strategisches Change Management zu erlernen bedeutet, Menschen im Unternehmen dabei zu begleiten, ihre Organisation zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Sie erlernen die Fertigkeiten, Veränderungsprozesse zwischen Menschen und Organisation zu planen, umzusetzen und so maßgeblich zu einer erfolgreichen Zukunft ihrer Organisation beizutragen. Es bedeutet, ein Methodenset an Werkzeugen zu erlernen, um eine erfolgreiche Change-Kultur aufzubauen und einen adäquaten Fahrplan für das Change-Projekt zu erstellen. Es bedeutet auch, digital denken zu lernen, um zu erkennen wann es sinnvoll ist, analoge Prozesse durch deren digitale Äquivalente zu ersetzen. Denn wer digital denken kann, weiß, wann die Digitalisierung und die damit einhergehenden Innovationen seinem Unternehmen einen Mehrwert bringen. Wer digital denken kann, weiß aber auch, wann es eben keinen Sinn macht, auf digitale Möglichkeiten umzustellen. Am besten ist es, mit der Überarbeitung des Geschäftsmodells zu starten und dieses auf eine digitale Zukunft hin auszurichten. Daraus wird die erforderliche Unternehmensstrategie angeleitet, mit Hilfe von Change Management zur Umsetzung gebracht und so die Zukunft gestaltet. Prozesse und Strukturen müssen dadurch ohnehin automatisch angepasst werden und eine neue Unternehmenskultur entsteht.

# DIE AUSBILDUNG ZUM PROFESSIONELLEN CHANGE MANAGER FÜR

- >> Manager
- >> Führungskräfte
- >> Unternehmer

**3x3  
Monate**  
39 Wochen  
Begleitung durch  
Ingo Stefan

**3x3 MASTERCLASS  
CHANGE MASTERY**

**Change  
Mastery**  
Den Wandel  
erfolgreich  
meistern lernen



Change Management ist angewandtes Chancen-Management. Denn es geht um die zukünftigen Geschäftsmodelle – und ist somit Chefsache! Mit der 3x3 Masterclass Change Mastery werden daher in erster Linie Manager, Führungskräfte und Unternehmer angesprochen, die die gewaltigen Chancen des radikalen gesellschaftlichen Wandels für sich und ihre Organisation nutzen wollen. Die Masterclass eignet sich besonders für die vertiefende Qualifikation von Menschen mit Erfahrung im Projektmanagement.

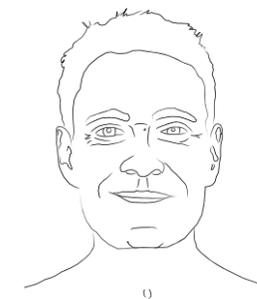
## Das Besondere daran ist, dass sie **3 Vorteile** miteinander verbindet:

- 1** Die Herleitung und Entwicklung eines realistischen Zukunftsbildes Ihrer Organisation und Ableitung des danach ausgerichteten Geschäftsmodells.
- 2** Die Entwicklung eines individuellen, tatsächlich zukunftsorientierten und somit strategischen Change-Projektplans für Ihre operative Umsetzung.
- 3** Eine professionelle Ausbildung zur Change Managerin, zum Change Manager für Sie und Ihr zukünftiges internes Change-Projektteam.

Die 3x3 Masterclass Change Mastery ist eine fundierte und umfassende Ausbildung zur Change Managerin, zum Change Manager

Die Zukunft selbst zu gestalten um so den radikalen Wandel zu meistern ist das Anliegen der Masterclass. Als professionelle Change Managerin, professioneller Change Manager schaffen Sie die erforderlichen Voraussetzungen, um Menschen zu begleiten, Ihre Organisation zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Sie lernen Veränderungsprozesse zwischen Menschen und Organisation zu planen, umzusetzen und so das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft zu schaffen. Mit der Akademie für Change Management werden Sie **DEN WANDEL MEISTERN LERNEN!**

Das heißt, Ingo Stefan begleitet Sie über ein Jahr lang in **3x3 Modulen mit in Summe 9 Seminaren** dabei, einen individuellen Change Management Projektplan strategisch zu entwickeln. Gleichzeitig bildet er das von Ihnen eigens aufgestellte interne Change Team in den neuesten Techniken des Change Managements aus, sodass dieses Team die operative Umsetzung des Changes selbst und eigenständig erfolgreich durchführen kann. In Summe erhöht dies die persönliche Kompetenz und spart Zeit, Nerven und Kosten.



**Am Ende der Masterclass steht somit ein fix fertiges Change-Projekt sowie top Qualifizierungen im strategischen Change Management.**

Masterclass Change Mastery

# DAS 3X3 DES STRATEGISCHEN CHANGE MANAGEMENTS

In 3x3 Monaten mit Ingo Stefan den Wandel meistern lernen.



## Die 3x3 Masterclass CHANGE MASTERY

Das 3x3 des Change Managements

- » Start jederzeit möglich
- » Modularer Aufbau für maximale Flexibilität
- » Freie Zeiteinteilung in der Umsetzung
- » Begleitete Ausbildung für die Praxis
- » Für die direkte Umsetzung entwickelt
- » Persönliche Q&A-Sessions
- » Begutachtung der Change-Projekte
- » Ein unschlagbar günstiger Preis
- » Begleitende Webinare
- » Wertvolle Fokus-Seminare
- » Wöchentliche Online-Meetings

INGOSTEFAN.COM



*Zukunft gestalten*

- » Menschen begleiten
- » Entscheidungen treffen
- » Organisationen entwickeln



# ABLAUF UND FORMATE DER MASTERCLASS

- » OFFLINE
- » ONLINE
- » HYBRID

Insgesamt enthält das 3x3 des Change Management **9 Seminare, die innerhalb eines Jahres** durchgeführt werden. Egal für welche Art der Zusammenarbeit Sie sich entscheiden, Individualität und Flexibilität wird großgeschrieben. Je nach Ihren verfügbaren Ressourcen kommt Ingo Stefan direkt zu Ihnen; ganz egal ob in Ihr Unternehmen, ein Seminarhotel oder auf die Alm. Oder Sie entscheiden sich für die online Variante, und sparen so Reisekosten und Aufwand.

Die Seminare enthalten einen Mix aus Theorie, praktischer Erarbeitung, Reflexion und den offenen Diskurs zur Entscheidungsfindung auf pädagogisch höchster Stufe. Mit Ingo Stefans Masterclass werden Sie so den Wandel erfolgreich meistern lernen!

Das Change-Projekt der Masterclass kann durch professionelle Coaching-Einheiten ergänzt werden. Dies unterstützt die Anwendung der Masterclass-Inhalte bei der praktischen Umsetzung und dient damit der Vertiefung der persönlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen. Je nach individueller Ausgangslage Ihrer Organisation werden die einzelnen Seminartage didaktisch auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Folgende Methoden kommen dabei zum Einsatz:

- » **Seminare**
- » **Workshops**
- » **(Outdoor-) Trainings**
- » **Klausuren**
- » **Coachings**
- » **Supervisionen**
- » **Reflexionseinheiten**
- » **Theorieeinheiten**
- » **Teambuilding**

Weitere Infos zur Masterclass



Bei einem ausführlichen, kostenfreien und unverbindlichen Vorgespräch wird die für Sie optimale Durchführungsform besprochen und festgelegt.

## Nach der Masterclass können Sie:

- » Veränderungsprozesse zwischen Menschen und Organisation planen und umsetzen.
- » Mit Widerstand umgehen und Change nachhaltig im Unternehmen etablieren.
- » Die modernsten Change Management-Methoden situativ richtig anwenden.
- » Unterschiedlichste Möglichkeiten und Methoden selbst bewerten. Damit sind Sie nicht mehr externen Meinungen, Tipps und Moden ausgeliefert.
- » Digital denken. Sie erkennen, wann es sinnvoll ist, analoge Prozesse durch deren digitale Äquivalente zu ersetzen. Denn wer digital denken kann, weiß, wann die Digitalisierung und die damit einhergehenden Innovationen seinem Unternehmen einen Mehrwert bringen.

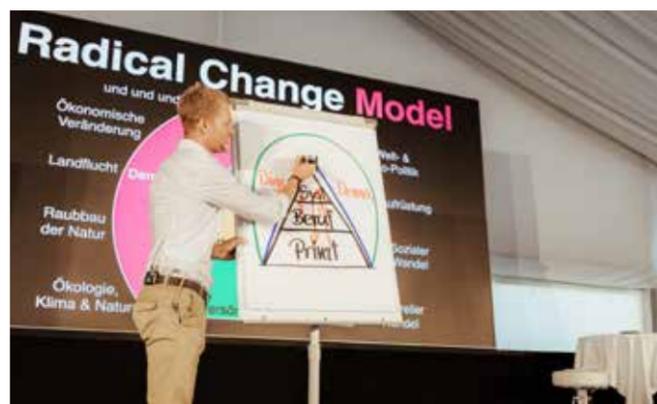
## Nach der Masterclass haben Sie:

- » Ein tatsächlich zukunftsrealistisches Zukunftsbild Ihrer Organisation.
- » Ein Geschäftsmodell, das den radikalen Wandel geschickt nutzt.
- » Einen individualisierten Change Projektplan für die operative Umsetzung in Ihrer Firma.
- » Auf höchstem Niveau ausgebildete Change Manager, die den radikalen Wandel meistern können.
- » Empowerment und Unabhängigkeit im Planen und Entscheiden von Change Projekten, da das erforderliche Knowhow im Change Management und der Organisationsentwicklung in Ihrer Firma selbst vorhanden ist.

Die 3x3 Masterclass

# CHANGE MASTERY

## CURRICULUM



Das Ziel der Masterclass:  
Die Zukunft gestalten und  
den Wandel meistern lernen.

Als professioneller  
Change Manager lernen Sie:



ZU ENTSCHEIDEN

ZU ENTWICKELN

ZU BEGLEITEN

WAHRNEHMEN  
BEURTEILEN  
ENTSCHEIDEN

KENNTNISSE  
FERTIGKEITEN  
KOMPETENZEN

WOLLEN  
KÖNNEN  
DÜRFEN

VERSTEHEN	<p><b>Change Mindset</b> Denken in Möglichkeiten</p>	<p><b>Umfeld</b> <b>CHANGE ENVIRONMENT</b> » Gesellschaft, Generation &amp; Technologie</p> <p><b>Organisation</b> <b>CHANGE PERSPECTIVE</b> » Zukunftsbilder entwickeln</p> <p><b>Mensch/Team</b> <b>CHANGE DECISION</b> » Eine erfolgreiche Zukunft ist eine Entscheidung</p>	Modul 1
VERBINDEN	<p><b>Change Readiness</b> Fokus auf das Wesentliche</p>	<p><b>Umfeld</b> <b>CHANGE STRATEGY</b> » Leitbild, Ziele &amp; Geschäftsmodelle</p> <p><b>Organisation</b> <b>CHANGE CULTURE</b> » Betroffene zu Beteiligten machen</p> <p><b>Mensch/Team</b> <b>CHANGE TEAM</b> » Die geballte Kraft auf ein Ziel ausrichten</p>	Modul 2
VERÄNDERN	<p><b>Change Project</b> Wege finden und Ziele erreichen</p>	<p><b>Umfeld</b> <b>CHANGE TOOLS</b> » Theorien, Modelle und Methoden</p> <p><b>Organisation</b> <b>CHANGE PLAN</b> » Den Überblick behalten</p> <p><b>Mensch/Team</b> <b>CHANGE LEADERSHIP</b> » Persönlichkeit und Leistungsfähigkeit stärken</p>	Modul 3
<p><b>Mögliche Zusatzangebote</b> » COACHING, TRAINING UND ABOS</p>			
<p>Q&amp;A Online-Meeting-Abo Strategie Online-Meeting-Abo Project Online-Meeting-Abo Individual Online-Meeting-Abo Fokus-Webinare Workshops</p>		<p>Einzel-Coachings Change Teamcoachings Change Projectcoachings Change Teambuildings / Klausuren (Online, In- oder Outdoor) Strangergroups / Kamingsprache</p>	

Mit  
Ingo Stefan  
den Wandel  
meistern  
lernen

» Factbox

## Zielgruppe

- » Manager
- » Führungskräfte
- » Unternehmer

Die Masterclass eignet sich besonders für die vertiefende Qualifikation von Menschen mit Erfahrung im Projektmanagement.

## Abschluss

Die professionelle Dokumentation der Projektdurchführung inklusive der Präsentation des Change-Projektes ist Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss zum Certified Professional Change Manager.

## Format

Die Masterclass kann als Online-Masterclass sowie als Präsenz-Masterclass gebucht werden. Für Letzteres kommt Ingo Stefan in Ihr Unternehmen, begleitet und moderiert das Change-Projekt mit dem von Ihnen zusammengestellten Change-Team.

## Start

Ein Start in die Masterclass ist jederzeit bei freier Terminwahl an einem frei gewählten Ort möglich. Die Seminarmodule sind auch einzeln buchbar. Flexible Zeiteinteilung und Dauer für die Absolvierung der gesamten Masterclass ermöglichen Ihnen, den Verlauf Ihren persönlichen Erwartungen, Wünschen und Zielen anzupassen.

W

*Wirklich  
beeindruckt bin  
ich von deiner  
Hartnäckigkeit,  
uns "auf Spur  
zu halten", um  
zu Ergebnissen  
zu kommen.*

MARKUS SEUNIG, PRÄSIDIUMSMITGLIED LJB

## Der 3x3 Masterclass-Benefit

**Am Ende der Masterclass haben Sie ein fix fertiges Change-Projekt sowie top Qualifizierungen im strategischen Change Management. Messbare Benefits: In Summe spart man sich durch den Knowhow-Aufbau Fehlentscheidungen, die auf lange Sicht Zeit, Energie und Kosten verursachen. Zudem erspart man sich externe Berater und kann durch die Eigenständigkeit des eigenen Change Teams intensiver, fokussierter und schneller den Change managen. Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil für Organisationen!**



Mit Ingo Stefan  
**DEN WANDEL  
MEISTERN LERNEN**

Ingo Stefans hochgradig analytisches Denken und seine erfrischend natürliche Art, Change Prozesse zu begleiten, hat unzählige Kunden begeistert und mit einer neuen Art zu denken und zu handeln vertraut gemacht.

Die Vergangenheit ist von gestern, Erfahrungen sind es auch.  
Die bisherigen Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse sind ebenfalls von gestern und nicht für die Zukunft in einem digitalen Umfeld gemacht!  
Wer selbst nicht von gestern sein will, kann mit Change Management und Ingo Stefan durchstarten und so **den Wandel meistern**.



**„Change Management  
kostet Geld, Stillstand  
kostet die Existenz.“**

INGO | STEFAN



GRAZZI Vol. X



*Sehr praktisch gehaltene Fortbildung!  
Daraus nehme ich einiges mit für  
meinen Arbeitsalltag. Der Vortragende  
wusste extrem viel. Man merkte seine  
Erfahrung. Toll, wie er immer wieder  
auf den Transfer in die Praxis  
eingegangen ist. Besser gehts nicht.  
Herzlichen Dank.*

**FEEDBACK**  
Seminar Offene Jugendarbeit



## DAS TRAINING ON THE JOB PRINZIP

### Training on the Job bedeutet

- » Elernte Theorie sofort in den individuellen Projektplan integrieren
- » Projektentwicklung und Weiterbildung zeitgleich ermöglichen
- » Den Fokus auf die pragmatische Anwendung und Umsetzung zu lenken

Dadurch sind zusätzliche externe Fortbildungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr notwendig, da diese direkt beteiligt werden.

Beim Training on the Job wird die erlernte Theorie unmittelbar auf das eigene Unternehmen umgemünzt. Die für Ihr Change Team erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen werden direkt anhand ihres strategischen Change-Projektplans entwickelt, vertieft und ausgearbeitet. Damit werden Projektentwicklung und Weiterbildung zeitgleich und in einem ermöglicht. Reflexion, Coaching und kontinuierliche Verbesserung sind somit fixer Bestandteil der 3x3 Masterclass Change Mastery. Ein gewaltiger Vorteil für Ihr Unternehmen.

**Messbare Benefits:** In Summe sparen sie sich durch den Knowhow-Aufbau Fehlentscheidungen, die auf lange Sicht Zeit, Energie und Kosten verursachen. Zudem ersparen sich externe Berater und können durch die Eigenständigkeit Ihres Change Teams intensiver, fokussierter und schneller den Change managen. Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil für Ihre Organisation!



A man in a dark vest and white shirt is speaking on a stage. He is gesturing with his hands. Behind him is a large screen displaying the text "#35 Ingo Stefan". The stage is decorated with yellow curtains and a whiteboard on a stand. The lighting is warm and focused on the speaker.

#35  
Ingo Stefan

“  
**MIT  
CHANGE  
MANAGEMENT  
WIRST DU DURCH  
DIE HÖLLE GEHEN.  
OHNE WIRST DU  
IN DER HÖLLE  
SCHMOREN.**

5

INGO STEFAN  
UND DIE  
KEYNOTE



▶ KEYNOTE

Ingo Stefan spricht.  
Leidenschaftlich.  
Auch bei Ihnen.

## KEYNOTE SPEAKER INGO STEFAN

Ingo Stefan hinterfragt, denkt quer und weigert sich, althergebrachte Strukturen als gegeben hinzunehmen. Und genau damit bewegt er sein Publikum zum Nachdenken und animiert, Veränderung nicht einfach passiv zu erleben, sondern sie als gewaltige Chance für den zukünftigen Erfolg zu begreifen. Denn Veränderung bedeutet Wachstum & Erfolg. Somit ist Ingo Stefans Keynote der perfekte Einstieg, um Ihren Wandel erfolgreich zu meistern.





”

*Lieber Ingo, vielen Dank für  
deinen tollen und wie immer  
sehr motivierenden Vortrag.*

**ISOLDE SEIRER-MELINZ**  
Landesgeschäftsführerin  
Volksbildungswerk

Ingo Stefan  
**ON STAGE**



Auf internationalen Bühnen, in online Vorträgen oder Vorstandssitzungen macht Ingo Stefan klar: Nichts ist so gefährlich, wie ein seit Jahrzehnten erfolgreiches analoges Geschäftsmodell. Der jahrelange Erfolg blendet und man sieht die neuen Chancen nicht.

Leidenschaftlich und schonungslos ehrlich thematisiert der Change Expert und Speaker den radikalen gesellschaftlichen Wandel, gespeist aus der Dynamik von Digitalisierung und demographischer Entwicklung. Dieser Radical Change bedeutet für Unternehmen: Analoge, jahrelang tradierte Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse sind von gestern und nicht für die Zukunft in einem digitalen Umfeld gemacht.

Ingo Stefan rät: Wer nicht hinten bleiben will, muss den Hintern hochbekommen, mit Change Management durchstarten und so **DEN WANDEL MEISTERN!**





GRAZZI Vol. X

INC... EFA...  
...poake...

## INGO STEFANS KEYNOTE THEMEN



**MIT INGO  
STEFAN  
DEN WANDEL  
MEISTERN!**

1

### *Keynote* **SHAPING THE FUTURE**

Mach's wie Pippi Langstrumpf – bau dir die Zukunft, wie sie dir gefällt. Mit seiner Change-Formel legt Ingo Stefan die Bausteine dafür in die Hand: Strategie X Leadership X Action >> Zukunft. Strategie steht für eine klare Richtung, Leadership macht Mut, und Action sorgt für den sanften, aber nötigen Schub ins Handeln. Wie Pippi Langstrumpf zeigt auch Ingo Stefan: Veränderung bereitet Freude – wenn man sich traut, die Dinge neu zu denken und vielleicht auch mal auf den Kopf zu stellen. Mit Wissen, Sprachwitz und seinen unverwechselbaren Zitaten macht er Mut, die Zukunft selbst zu gestalten. Zwischen inspirierenden Perspektiven und pragmatischen Lösungsansätzen nimmt er sein Publikum mit auf eine Reise, die manchmal herausfordert, stets motiviert und immer unterhaltsam ist. **Mit Ingo Stefan die Zukunft meistern!**

2

### *Keynote* **WIE TICKEN GENERATIONEN?**

Die einen haben die Erfahrung, die anderen das Privileg der Unwissenheit. Und wie finden diese zueinander? In dieser Keynote spricht Ingo Stefan über den spannenden Dialog zwischen den Generationen, und wie wir die Stärken der Generationsunterschiede stärken können, um gemeinsam die Herausforderungen des demographischen Wandels zu meistern. Der Schwerpunkt liegt auf den Auswirkungen und Lösungsmöglichkeiten im Spannungsfeld von Beruf und Karriere, um Verständnis und Miteinander zu fördern. Wenn man bereit ist, generationsübergreifend voneinander zu lernen und die Potentiale seines Gegenübers zu nutzen, eröffnet sich eine Vielfalt an Chancen, durch die der demographische Wandel Katalysator für persönlichen und beruflichen Erfolg wird. **Mit Ingo Stefan den Generationswechsel meistern!**

3

### *Keynote* **LEADERSHIP IM WANDEL**

Wenn das Ziel unklar ist, macht Leadership den Unterschied! Warum ein Change Manager über Führung spricht, wenn Management und Führung doch zwei völlig verschiedene Dinge sind? Ganz einfach, weil es beides braucht. Um erfolgreich die Zukunft zu gestalten braucht es neues strategisches Denken und wegbereitendes Leadership, das inspiriert, mutig vorausdenkt und Sicherheit gibt, wo Unsicherheit herrscht. In seiner Keynote macht Ingo Stefan klar, dass es aktuell nicht ausreicht, die Gegenwart zu managen, man muss gleichzeitig in die Zukunft führen. Mit theoretischem Know-how, praktischer Erfahrung und einem klaren Blick auf das Wesentliche inspiriert er nicht nur, sondern sorgt auch für den Transfer in den Alltag, der aus Impulsen echten Fortschritt macht. Bereit, Leadership neu zu denken und zu leben? **Mit Ingo Stefan Leadership meistern!**





**„So macht man das  
aber nicht ... DOCH!  
Vorausdenken erfordert  
Mut, wird jedoch  
belohnt. Und zwar mit  
Wachstum und Erfolg.“**

INGO | STEFAN



## Weder Himmel NOCH HÖLLE

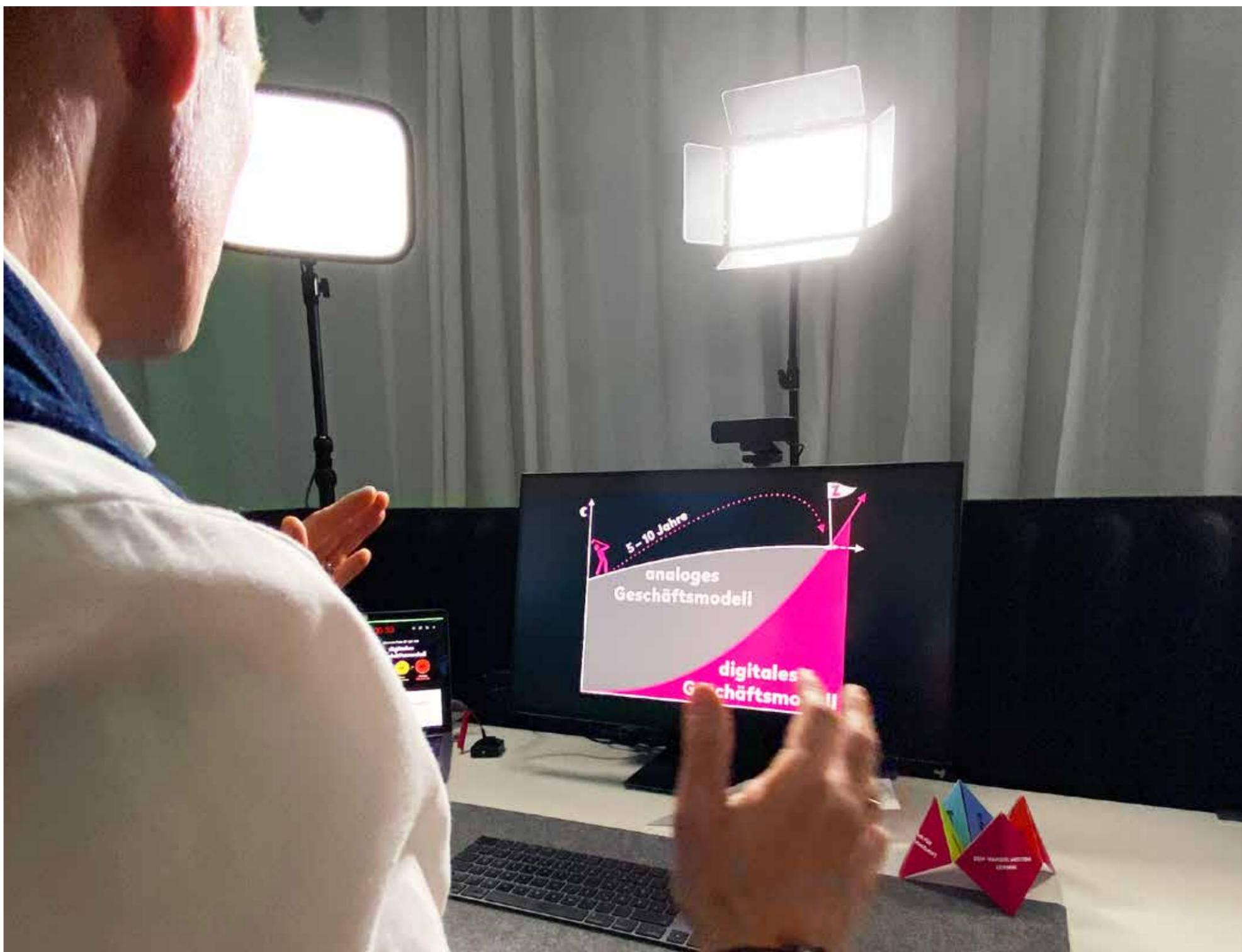


Die einen versprechen, durch Change Management himmlische Zustände zu erleben, und scheinen geradezu auf Wolke sieben zu schweben, wenn sie abgehoben von ihren Luftschlössern berichten. Andere wiederum fühlen sich bei dem Gedanken an Change Management eher an die teuflischen Qualen der Hölle erinnert.

### EINBLICKE IN DIE KEYNOTE „CHANCE CHANGE“

„Ich aber bin davon überzeugt, dass beides nicht zutrifft! Change Management hat überhaupt nichts mit Himmel und Hölle zu tun. Change Management findet immer zwischen Himmel und Hölle bei uns auf der Erde statt. Wir müssen uns hier auf der Erde damit beschäftigen, wie wir in Zukunft leben und arbeiten wollen. Es liegt an jedem einzelnen von uns sich dem radikalen Wandel zu stellen und die Zukunft selbst zu gestalten. Wer nichts tut, stets nur jammert und den Change verweigert, wird allerdings garantiert in der Hölle schmoren. Wer sich andererseits nur den romantischen Luftschlössern widmet, hat den Kontakt zum Boden und somit zur Realität verloren und wird – nachdem sich das romantische Schloss in Luft aufgelöst hat – aus luftigen Höhen abstürzen und eine harte Landung hinlegen. Wer von Ihnen jedoch mit der Trittsicherheit eines erfahrenen Alpinisten das Abenteuer Change wagen möchte, dem zeige ich gerne, wie man mit Change Management den Wandel strategisch, zielgerichtet, konsequent und erfolgreich meistert.“





## MEHR ALS NUR EIN BACKUP

Der neue Standard in einer turbulenten Zeit

Ingo Stefan ist mit seinem Online-Studio für die digitale Zukunft des Change Managements in turbulenten Zeiten gerüstet. Er zeigt einmal mehr, was es heißt, den Wandel zu meistern.

W

*Trotz Durchführung mit ZOOM eines der besten Seminare die ich je gemacht habe.*

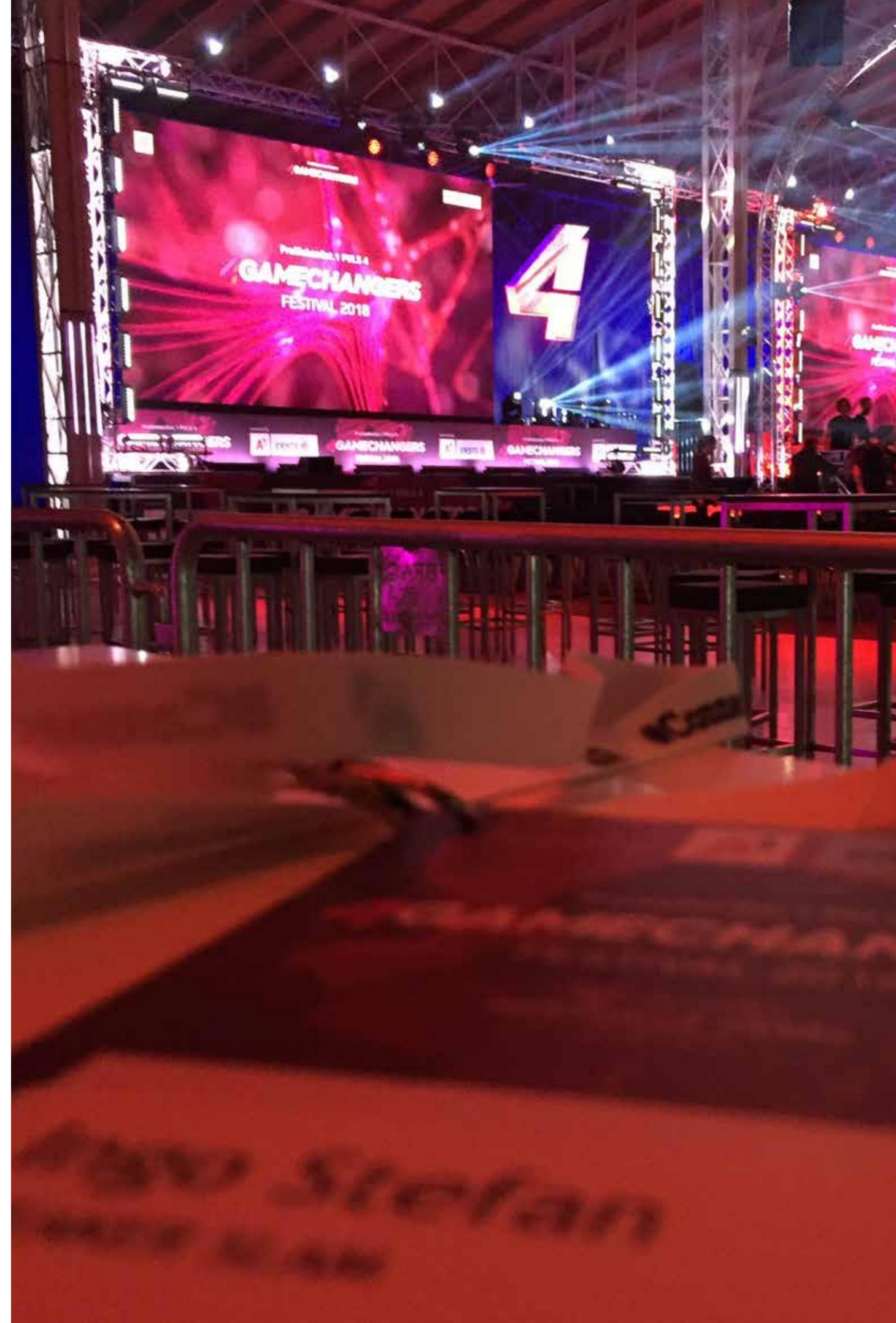
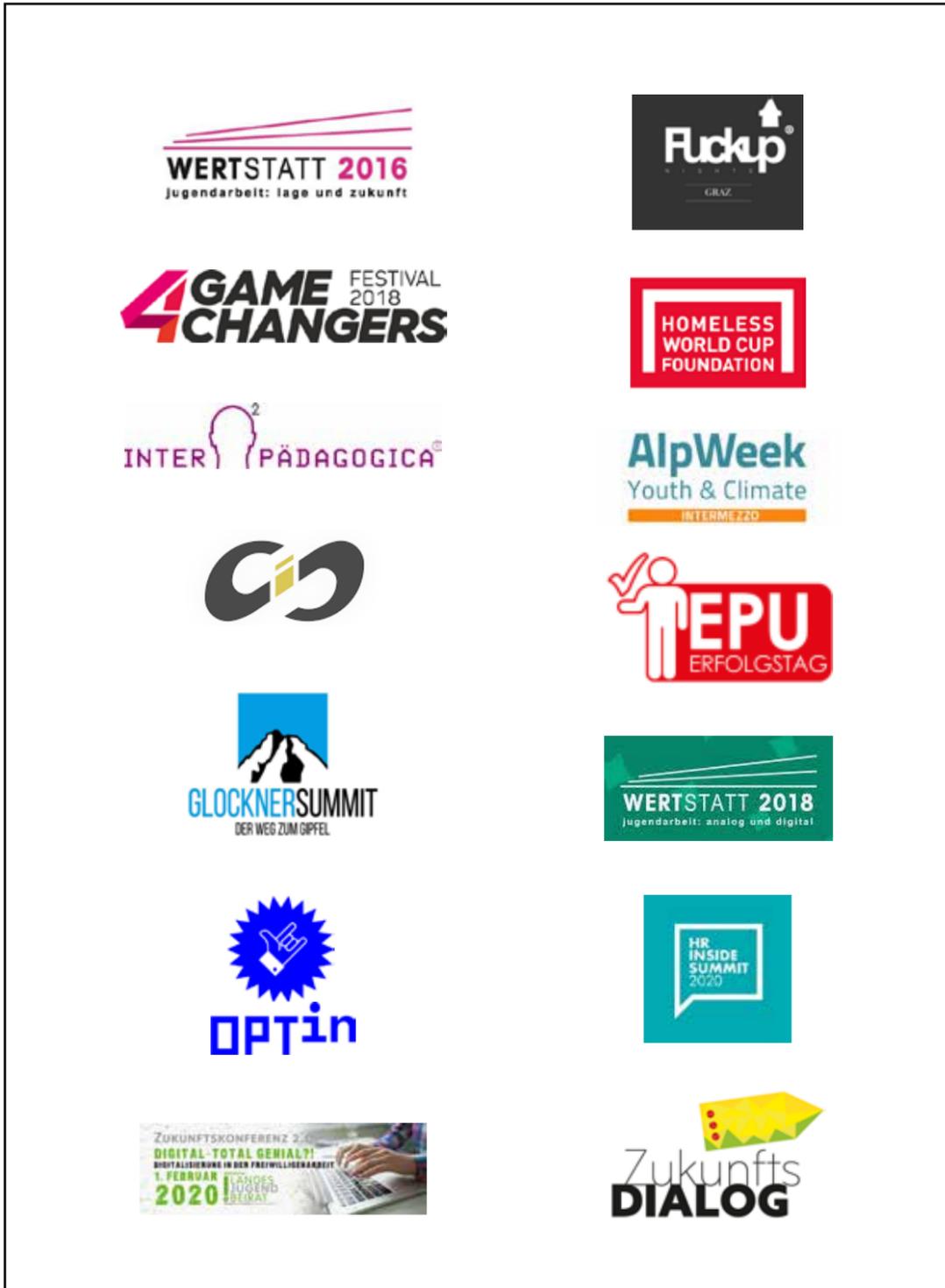
**FEEDBACK**  
Seminar Base Camp

# STUDIO

In der digitalen Zukunft zu überleben, ist eine Entscheidung! Und das gilt natürlich auch für den Change Manager Ingo Stefan selbst. Seine Akademie bietet die Begleitung von Change-Projekten und die Vermittlung der dafür erforderlichen Kompetenzen auch online auf höchstem Niveau an. Webinare, Workshops, Projekt-Begleitung und selbst Bühnen-Keynotes werden von Ingo Stefan von seinem Online-Studio aus professionell durchgeführt. Modernste Kameras, Mikrofone und Lichttechnik werden mit einer fortschrittlichen Streaming-Steuerung bei Live-Auftritten gekonnt eingesetzt. Sogar ein elektronisches Flipchart und ein vier Meter breiter Greenscreen stehen zur Verfügung und garantieren bei Live-Online-Studio-Auftritten von Ingo Stefan eine lebendige und professionelle Performance.

Change  
On Stage

E V E N T S





*Fokus*  
**AUF DEN  
CHANGE**

Was das größte Risiko beim Change ist? Verzettelung! Sie verhindert Erfolg. Ruhe, Einfachheit und Reduzierung sind essentiell, um die gesamte Kraft auf einen Punkt zu lenken. Also: Fokus auf das Wesentliche!

# INGO STEFAN

## RADICAL CHANGE



**WIR MÜSSEN  
EINE KULTUR DER  
VERÄNDERUNG  
ETABLIEREN, IN  
DER MUT, NEU-  
GIERDE UND  
VORAUSDENKEN  
BELOHNT WERDEN.**

ERSTE 

6

INGO STEFAN UND  
DIE CHANGE LITERATUR



CHANGE LITERATUR

» CHANGE LITERATUR

MEINBEZIRK.AT/WEIZ

# Struktur im Verein mit Workshops in Gleisdorf

### Das Vereinswesen vor Herausforderungen: Das Volksbildungswerk hilft mit Kursen in Gleisdorf.

Das Ehrenamt ist ein essentieller Teil des öffentlichen Lebens. Der zeitliche Zusammenhang der Pandemie mit einem zweiten aktuellen Phänomen im Vereinswesen löst ein in dieser Form unerwartetes Problem aus. Das steirische Volksbildungswerk möchte dem mit einer kostenlosen Workshopreihe entgegenwirken. Ihr Startschuss findet in Gleisdorf statt. Im Bezirk, aber auch quer über das ganze Land verstreut, gibt es unzählige Vereine, die auf ehrenamtlicher Arbeit basieren. Sie sind wichtige Anlaufstellen und

nötig, um Struktur in das gesellschaftliche und soziale Leben zu bringen. Da die vermehrten bürokratischen Vorgänge sowie die Pandemie das Vereinswesen zunehmend verkomplizieren, bietet nun das steirische Volksbildungswerk kostenlose Hilfe für Funktionäre kleiner, regionaler Vereine an. Der Lehrgang „Vereinsakademie 2022“ mit sechs Modulen soll bei Herausforderungen bei den Themen Vereinsrecht, Marketing und Moderation sowie Buchhaltung Licht ins Dunkel bringen. Die Module finden immer donnerstags abends statt und erstrecken sich von 20. Jänner bis 9. Juni. Ausgetragen sollen diese im Service-Center Gleisdorf werden, wobei die ersten beiden Module pandemisch bedingt online via Zoom stattfinden werden. Man kann sich sowohl für einzelne



Die Lehrgänge finden ab 20. Jänner in Gleisdorf statt.

Module einschreiben als auch für alle sechs. Voraussichtlich werden 15 bis 20 Personen am Lehrgang teilnehmen können.

### ANMELDUNG

Kurse starten ab 20. Jänner - 6 Module - Themen: u.a. Vereinsrecht, Buchhaltung, Marketing und Moderation - Anmeldung: [www.gleisdorf.at](http://www.gleisdorf.at)

Leoben sucht den besten Businessplan

# Weltrekord für Grazer Speaker

München hält seit letzter Woche den Weltrekord für den größten „Speaker Slam“ weltweit. Der Grazer Ingo Stefan war dabei.

Zuletzt angeführten Entwicklungen gegenüber setzen“, sagt Stefan. Auch wenn die Folgen der aktuellen Entwicklungen noch diffus scheinen mögen, so sorgen sie doch bei vielen

# Schlechtwetter verhinderte den Gipfelsieg

### Beispiel auf dem Großglockner. Doch der „Wit“ der Jungen Wirtschaft Osttirol endete in der Stüdlhütte.

Bergklimatische und unterhaltsame Weise klar; „wer sich nicht ändert, wird verändert werden“. Die Corona-Pandemie habe gezeigt, was digital heute schon möglich ist. Homeoffice, Coworking, weitgehend papierlose Büroarbeit und digitale Kommunikation. Das werde inzwischen schon genutzt, „aber nicht konsequent genug.“ warnte er: „Es wird gegeben, aber lasst mutigen!“

schon am nächsten Fall. Denn um te ein kräftiger Strömungsführer war Gruppe in der Gipfel



Ingo Stefan hielt auf der Stüdlhütte ein Impuls-Referat. Foto: Peter M...

# SPEAKER AWARD Grazer triumphiert in München

### Ingo Stefan konnte beim Speaker-Slam überzeugen. Poetry-Slams sind bereits bekannt, diesmal geht es aber um einen Speaker-Slam. Was das ist? Dabei handelt es sich um einen Vortragswettbewerb, bei dem jeder Teilnehmer fünf Minuten Zeit hat, einen guten Eindruck von sich und seinem Thema zu hinterlassen. 53 Teilnehmer zählte der internationale Speaker-Slam dieser Tage in München – darunter der Grazer Ingo Stefan.



Ingo Stefan mit Veranstalter Hermann Scherer (r.)

Er referierte fünf Minuten über den radikalen Wandel der Digitalisierung in Kombination mit dem Generationenwechsel und erhielt prompt

Und betont, dass er sich weigert, althergebrachte Strukturen als gegeben hinzunehmen. Vielmehr will er mit seinen Vorträgen zum Nachdenken über diese anregen.

# Oststeiermark

## Oststeiermark kämpft um ihre Jugend

Humstage: Neue Lösungen für die Landwirtschaft gesucht



Red Bull Change



Red Bull Change



Red Bull Change

aus praxisgerechte Kombination und Abschluss mit einem international anerkanntem ComPTIA-Zertifikat. Der Kurs bietet sich optimal für IT-NeinsteigerInnen und -EinsteigerInnen zuden Update-FörderInnen an. 30% des Kursbeitrages werden Am 25. August findet zudem foabend am WIFI Lienz ein In Mehr unter [tirol.wifi.at/pctecniker](http://tirol.wifi.at/pctecniker).

## Ingo Stefans PUBLIKATIONEN

- » Überlegungen zur Entwicklung von Flüssigwasserstoff-Leichtbautanksystemen
- » AutoTechnology StorHy
- » Mb-aktuell Studen-Group-Alpin
- » ASG Mitteilungen
- » AV-Nachrichten-Graz-1
- » AV-Nachrichten-Graz-2
- » ASG Mitteilungen Jahresbericht
- » ASG Mitteilungen risk'n'fun
- » 3D risk'n'fun „Jugendarbeit Neu Denken“
- » AV-Nachrichten-Graz-1
- » AV-Nachrichten-Graz-2
- » AV-Nachrichten-Graz-3
- » 3D risk'n'fun-Cover-Foto-Ingo
- » ASG Mitteilungen „Erste Hilfe Outdoor“
- » ASG Mitteilungen Jahresbericht
- » ASG Mitteilungen risk'n'fun
- » no4 - das Höhenangst-Bewältigungs-Training
- » 3D „Mut tut Angst gut“
- » 3D Kommunikation
- » 3D Koop-Spiel
- » AV-Nachrichten-Graz Alpentour
- » Bergauf „Bei meier Ehr“
- » ASG Mitteilungen Anti-Gams
- » ASG Mitteilungen no4-Training
- » ASG Mitteilungen Jahresbericht
- » ASG Mitteilungen no4-Höhenangst
- » ASG Mitteilungen „OK-Zeichen“
- » ASG Mitteilungen Interview „Angst“
- » ASG Mitteilungen „Bei meier Ehr“
- » 3D „OK-Zeichen“
- » Bergauf GPS
- » 3D-Motivation „I-Like to move it“
- » ASG Mitteilungen „Winterüberschreitung Dachstein“
- » AV-Nachrichten-Graz „Fenstergucker“
- » 3D Zukunftsdialog-Workshop
- » ASG Mitteilungen „Nachtschicht“
- » ASG Mitteilungen „Westalpen“
- » „Erhebung der Reaktionen von Gemeindebediensteten vor einer geplanten Gemeindefusion zur Ermittlung von begünstigenden und hemmenden Faktoren für eine erfolgreiche Vorbereitung der Fusionierung“
- » ÖAV Best-Practise „Man nehme“
- » UWD Biodiversität-1 „Natur: neue Medien“
- » Handbuch Fusion (Gemeinden)
- » ASG Mitteilungen „Kaukasus“
- » ASG Mitteilungen „Snowmobil“
- » 3D Projektmanagement
- » ASG Mitteilungen „Nachtschicht“
- » ASG Mitteilungen „Transalp“
- » ASG Mitteilungen „Nachtschicht“
- » 3D Edelweiss Island „Partizipation“
- » 3D Blochous 3D-Spezial
- » OJA Wertstatt „Zielgruppen“
- » 3D risk'n'fun-Trainerausbildung
- » Bergauf risk'n'fun-Mountainbike
- » ÖAV Handbuch – Bei meiner Ehr' Beweggründe und Motive für eine Vorstandsfunktion
- » ÖAV Handbuch – Was ist eigentlich Führung?
- » ÖAV Handbuch – Erfolgsfaktoren der Führung
- » ÖAV Handbuch – Tätigkeiten, Aufgaben & Ziele
- » ÖAV Handbuch – Betriebsnachfolge & Hofübergabe
- » ÖAV Handbuch – Fortbildungsmöglichkeiten
- » ÖAV Handbuch – Meine Alpenvereins-Karriere: Was ich im Ehrenamt für den Beruf lernen kann
- » ÖAV Handbuch – Ehrenamtsmanagement: ein möglicher Leitfaden
- » ÖAV Handbuch – Vertrauen in mein Team
- » ÖAV Handbuch – Organisationsstruktur, das Fundament der Sektion
- » ÖAV Handbuch – Ehrenamt 2.0 – Ehrenamtliche Organisationsstrukturen im Wandel
- » ÖAV Handbuch – Allgemeine Organisationsstruktur des Alpenvereins
- » ÖAV Handbuch – Mindestfunktionen
- » ÖAV Handbuch – Int. Kommunikation im Team
- » UWD Biodiversität-2
- » OJA Wertstatt „Natu: neue Medien“
- » Das Radical Change Model des gesellschaftlichen Wandels
- » Bergauf Ehrenamtsmanagement
- » Bergauf Jugendleiterausbildung
- » ASG Jubiläumsbuch „Nachtschicht“
- » 3D Coaching „Wenn der Schuh drückt“
- » 3D Coaching „Ziele Zukunft“
- » Scherer „93 Ideen“ (eBook)
- » Buch 60 Ideen
- » Erfolgsdossier Bronder&Bronder
- » 3D Coaching Struktur-Strategie
- » 3D „Kommunikation im Alpenverein“
- » Bergauf Zukunftsdialog
- » ÖBH Miliz-Info Menschenführung
- » WKO UBIT-Radar Radical-Change
- » Bergauf Zukunftsdialog
- » ÖAV Handbuch für Jugendleiter
- » Militär Aktuell
- » Jugendleiter Booklet
- » Nominierung Green-Panther (Patrick-Schlauer)
- » Das Radical Change Model
- » Scherer Experten-Kindle Radical-Change
- » OJA Wertstatt Bewährungspädagogik
- » Handout: Über Ingo Stefan
- » ÖAV Handbuch – Gruppenentwicklungsphasen
- » ÖAV Handbuch – Wie wird aus Macht und Hierarchie Motivation
- » ÖAV Handbuch – Die Theorie zur Partizipation
- » ÖAV Handbuch – Partizipation als Grundhaltung
- » bergundsteigen Coaching-Statement Beilage
- » Bergauf ≈Partizipation-Ehrenamt „Gemeinsam-statt-einsam“
- » Bildung-aktuell „Alles-Neu“
- » Amazon Buchrezension Ulrike-Winzer
- » Meine Meinung zur Genderschreibweise
- » Positionspapier Selbst- & Eigenverantwortung
- » 3D „Partizipation: Macht was ihr wollt“
- » Bildung-aktuell „Change Management-Jetzt“
- » Zauberbuch (Cover)
- » Handout: 93 Ideen
- » Handout: Radical Change Model



*Ingo Stefan*

**Gehört.  
Gesehen.  
Gelesen.**

- » Interview-Pressse ÖAV 3D Kommunikation
- » Interview-Pressse ÖAV 3D Kommunikation
- » Presse ÖAV Interpädagogica-1
- » TV ORF-Schule-Bewegt
- » TV Interview ORF-Sport
- » TV Interview ORF-Sport
- » Interview-Pressse ÖAV Bergauf Anti-Gams  
Aufbau-Jugendteam
- » Interview Presse ÖAV Bergauf Schulprogramme

- » Interview Presse ÖAV Bergauf Schulprogramme
- » TV Speaker-Slams 1-3 München-1
- » TV Speaker-Slams 1-3 München-2
- » TV Speaker-Slams 1-3 München-3
- » TV Interview Presse WKO-EPU-Tag
- » Erfolgsdossier Bronder&Bronder
- » Interview Presse Förderportal
- » Interview Presse Förderportal
- » Presse ErfolgsDossier Bronder
- » Presse Speaker-Slam-1 Kleine Zeitung
- » TV Interview Presse WKO-EPU-Tag
- » TV Interview Presse WKO-EPU-Tag
- » TV Interview Scherer-Daily-1
- » TV New-York Slam
- » Blasmusik Deutschlandsberg
- » Bericht Dillingen
- » Scherer Experten Kindle
- » Interview Uni for Life
- » Interview 8x8 New-York
- » Interview Blog GREATVIBES Radical-Change
- » Interview UfL Studium-Change-Management

- » Interview-Pressse ÖBH Militär-Aktuell
- » Presse 8x8-Dillingen
- » Presse Blasmusik-Deutschlandsberg
- » Presse hagebau Radical-Change
- » TV Interview Scherer-Daily-2
- » HR Inside Summit
- » TV Interview Scherer-Daily-2
- » ÖBH-Abenteuer-Führung Website-TherMilAk
- » Interview Facebook Live - Hermann Scherer
- » Interview Lauri Kult - Salespresso
- » Interview 8x8 Paris "Auf ein Wort mit"
- » Interview FB-Live Nadine Krachten
- » Interview Hartinger Consulting
- » Interview Presse digbiz-Leader Digital-denken-lernen
- » Interview Presse digbiz-Leader Digital-denken-lernen
- » Presse ÖBH-Abenteuer-Führung Website-TherMilA
- » TV Interview Hamburg-1 Platin-Programm
- » TV Interview Scherer-Daily 3
- » TV Interview Scherer-Daily 3
- » ÖAV Coaching-Statement Beilage Bergundsteigen
- » GlocknerSummit - Website
- » GlocknerSummit - Dolomitenstadt.at
- » GlocknerSummit - Osttirol Heute
- » GlocknerSummit - Dolomiten Magazin
- » ÖAV JHV Villach Pressekonferenz Ehrenamt 1
- » Interview Presse Leadershipdays
- » Interview Presse ÖBH-Experten-Story Modul-Miliz
- » Interview Presse ÖBH-Experten-Story Modul-Miliz
- » Interview-Lauri Kult
- » Presse ACP-Webinar MA-Kommunikation
- » Presse WKO-JW GlocknerSummit - JW
- » TV Interview Hamburg-1 Platin-Programm
- » TV Interview Hamburg-1 Platin-Programm
- » Podcast-Interview 8x8 Experten-Podcast
- » Podcast-Interview GlocknerSummit-  
Bewanderte-Gedanken
- » Podcast-Interview Platin Experten-Podcast
- » Podcast-Interview Ulrike-Winzer
- » Die Woche via Steirisches Volksbildungswerk
- » Artikel über die Change Akademie in "Die Presse"



**INGO | STEFAN**

Bestseller



**DER AMAZON BESTSELLER**

93 Ideen von Speakern, die dich und die Welt verändern

Wertvolle Anregungen für Business und Privatleben von 93 Vor- und Querdenkern. Der Textbeitrag „Radical Change“ von Ingo Stefan ist – wie nicht anders zu erwarten war – im Themenfeld Digitalisierung & Zukunft des eBooks zu finden.



**DIE THEORIE ZUM MODELL**

Das Radical Change Modell des gesellschaftlichen Wandels

**„DIE WISSENSCHAFTLICHE HERLEITUNG DES MODELS“**

Ingo Stefan

Herleitung und Handhabung eines theoretischen Modells zur Thematisierung des gesellschaftlichen Wandels, um diese turbulente Herausforderung als Chance zu begreifen und erfolgreich zu meistern.



**DAS BESTSELLER eBOOK ALS BUCH**

60 Ideen von Experten, die dich und die Welt verändern

Ein Auszug aus dem Erfolgs-eBook „93 Ideen von Speakern, die dich und die Welt verändern“ als Buch. Wer nach wie vor lieber ein richtiges Buch in Händen hält, findet die Ideensammlung des erfolgreichen eBooks als gedruckte Version mit 60 ausgewählten Artikeln.



**LESEPROBE**

Ingo Stefans  
Fachartikel zum  
Thema Partizipation  
im 3D Magazin

## MACHT »» WAS IHR WOLLT!

... oder:  
**Wie durch  
partizipatives  
Führen aus  
Macht  
Motivation  
entsteht**

### *Einführung ins Theaterstück Jugendteam in 3 Akten*

Bereits im Jahr 1601 hatte ganz offenbar William Shakespeare mit seiner Komödie „Was ihr wollt“ (Originaltitel: „Twelfth Night, or „What you Will“) erkannt, dass sich mit einem (vorübergehenden) Rollenwechsel eine ganz besondere Dynamik in einer Gruppe von Menschen entwickeln lässt. Das Stück beschreibt ein wunderbar verdrehtes Spiel mit gängigen Rollenklischees, wie es auch heute noch in vielen alltäglichen Gruppensituationen entdeckt werden kann. Und ganz ehrlich, so ganz unter uns: Manchmal ist auch das Sektionsleben ein richtiges Theater, oder? So wie alle Komödien von Shakespeare enthält auch dieses Stück etwas Reales und Pragmatisches. Wie im Theater nachgestellt, ist im Grunde genommen jede Gruppe, die als Team zusammenarbeitet, ein Ort der Irrungen und Wirrungen, der Versuche und Erfahrungen, des Bekannten und des Überraschenden. In jeder Gruppe nehmen wir Menschen unsere persönlichen Rollen innerhalb unserer offiziellen Funktionen ein und gemeinsam entstehen die für dieses Team typischen Regeln. Zusammenarbeit. Rangdynamik, Gruppenentwicklungsphasen, Führungsverhalten, Regeln und Normen, Machtverteilung, Hierarchien, Motivation und vieles mehr taucht maskiert in seiner gesamten Komplexität auf der Bühne des Zusammenwirkens in Gruppen auf. So auch in euren Jugendteams.

**ES GEHT UMS TEAM**

Gleich vorweg: In diesem Bericht steht das Jugendteam im Fokus und wie dessen Potential gehoben werden kann. Es werden verschiedene Bühnentricks aus der Gruppendynamik mit dem Regiemittel der Partizipation

verknüpft. So zum Beispiel, wie sich die einzelnen Akteure in euer Jugendteams leichter einbringen können. Sie vor allem jene Aktivitäten durchführen dürfen, die sie gerne machen, ihnen persönlich wichtig sind und sie sich so über lange Zeiträume motiviert ins Jugendteam einbringen wollen. Die Funktion und Rolle der Jugendteamleitung wird dabei besonders betont, da sie mit ihrer Führungsarbeit praktisch die Regie des Jugendteams innehat. Und die Regie ist eine mächtige Funktion mit reichlich Spielraum zur Gestaltung des Bühnenstücks.

Dieser Text bietet wie ein Drehbuch einen Handlungsleitfaden, um eure bisherigen Masken fallen zu lassen und verstaubte Rollenbilder durch partizipative Formen der Zusammenarbeit für zukünftige Bühnenauftritte zu ersetzen und neue (dauerhafte) Rollen einzunehmen. Probiert euch einfach aus! Wie das gehen soll, so dass es zukünftig nicht drunter und drüber geht und ein turbulentes Durcheinander einer Tragikomödie aufgeführt wird? Sondern es im Theaterstück „unser Jugendteam“ schlichtweg bunter, schöner, fröhlicher und ganz einfach besser läuft? Qualität besteht immer aus zwei Zutaten: Theorie und Praxis! Und wie immer ist eine gute Theorie etwas unglaublich Praktisches. Seid gespannt: Vorhang auf für den ersten Akt!

### **Akt 1: DIE THEORIE ALS BASIS QUALITATIVER INSZENIERUNGEN**

**WAS IST PARTIZIPATION?**

Party? Oder was für Zeug ...? Wie ist das nun genau mit dem doch sehr sperrigen Begriff der Partizipation? Partizipatives Handeln – also Beteiligungsformen für die betroffenen Personen – sind mehrschichtig definiert und werden zum Beispiel durch das Stufenmodell der Partizipation nach Wright et. al. (2010) auf neun Stufen sehr klar differenziert (siehe Abbildung 1). Wenn ihr das neue Stufenmodell genauer betrachtet, dann sind die neun Stufen in vier Ebenen gegliedert und in nur einer Ebene wird von der eigentlichen Partizipation gesprochen. Aber fangen wir einmal bei der untersten Ebene an.

**1. Ebene – Nicht-Partizipation:** Das Stufenmodell besagt, dass in den untersten zwei Stufen keine Partizipation stattfinden kann, da im Grunde genommen keine aktive Beteiligung und Einflussnahme der handelnden Personen zugelassen wird. Oder anders formuliert: Ganz sicher nicht, wofür die Alpenvereinsjugend steht!

**2. Ebene – Vorstufen der Partizipation:** Die Stufen drei bis einschließlich fünf sind gängige Praktiken, kommen (hoffentlich) in allen Jugendteams vor und sollten in erster Linie zur raschen und einfachen Koordination des Jugendteams dienen.

**3. Ebene – Na endlich, die Partizipation:** Schlussendlich stellen die Stufen sechs bis acht das breite Feld an Beteiligungsformen der Partizipation von Leitungspersonen gegenüber dem Team dar. Diese Stufen fordern aber auch gleichzeitig die teilweise Verantwortungsübernahme der beteiligten Personen des Teams ein. Die Konsequenzen für das eigenen Tun sind sowohl bei positiven wie auch negativen Ergebnissen mitzutragen. Die Führungsverantwortung der Jugendteamleitung für das Jugendteam kann hier jedoch (noch) nicht vollkommen delegiert und schon gar nicht ganz

auf das Team übertragen werden! Die schlussendliche (Letzt-)Verantwortung für das Jugendteam verbleibt hier immer noch bei der Jugendteamleitung. Daher darf in den Stufen der Partizipation auch die Jugendteamleitung die (Letzt-)Entscheidung treffen und quasi auch einmal ein Machtwort sprechen.

**4. Ebene – Über die Partizipation hinausgehend:** Die oberste, neunte Stufe beinhaltet die maximal mögliche Beteiligungsform eines Teams und ermöglicht eine eigenverantwortliche Selbstbestimmung und Autonomie im Entscheiden und Handeln. Dies geht bereits über die eigentliche Partizipation hinaus. Hier handelt es sich dann bereits um (vollkommen) autonome Teams, für die die Jugendteamleitung lediglich eine koordinierende Funktion darstellt, was beispielsweise in Alpenvereinssektionen vielfach bei Ortsgruppen der Fall ist.

#### PARTIZIPATION ALS GRUNDHALTUNG

So what? Für das partizipative Handeln ist somit das Teilen elementar und es gilt der folgende Leitspruch: TEILnehmende beTEILigen und TEILhaben lassen, anstatt sie voll einzuTEILen und nur TEILnehmen zu lassen! Dies gilt vor allem bei Entscheidungsprozessen. Die Teilhabe ist von entscheidender Bedeutung und stellt somit eine wesentliche Grundhaltung im Führungsverhalten von Gruppen und Teams dar. Partizipatives Handeln beginnt erst dann, wenn die beteiligten Personen mitentscheiden können. Dies ist aus meiner Sicht der allerwichtigste und bedeutendste Knackpunkt. Die Entscheidungsmacht hat von der Führungskraft (also der Jugendteamleitung) mit dem Jugendteam in allen Phasen, von zum Beispiel der Programmplanung und dessen Umsetzung in den Jugendgruppen, geteilt zu werden; sonst klappt es einfach nicht!

#### FÜHRUNGSRBEIT & GRUPPENREIFE

Partizipation ist allerdings je nach mitgebrachten Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen des Teams unterschiedlich handhab- und umsetzbar. Die Aufgabe der Führungskraft (= Jugendteamleitung) besteht jetzt darin, an die jeweiligen Bedingungen der Gruppe die entsprechende Stufe der Partizipation zu finden. In der Soziologie spricht man da auch vom Reifegrad der Gruppe, was sich sehr fein anhand des Modells der „Gruppenentwicklungsphasen“ nach Bruce Tuckman, oder mit der Kurve von Bernstein & Lowy, erklären lässt. Hierbei gilt stets die richtige Intensität zu finden, damit weder eine einschränkende Bevormundung – womit die Partizipation verunmöglicht wird –, noch ein sogenanntes Führungsvakuum entsteht, bei der Führung und Leitung von der Gruppe benötigt werden würde. Partizipation ist also kein Führungsstil, sondern ein mächtiges Führungswerkzeug, das einen breiten Fächer an Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Oder anders formuliert: Es braucht Feingefühl und die Nähe zu den Menschen.

#### WIE WIRD DARAUS MOTIVATION?

Macht und Hierarchie sind im Alpenverein selten benutzte Wörter; und wenn werden sie zumeist in ihrem negativen Wortverständnis verwendet. Die soziale Macht ist jedoch im tagtäglichen Zusammenleben von Teams – bzw. Menschen im Allgemeinen – überall wirksam, ganz gleich ob dies

bewusst wahrgenommen wird oder eben nicht. Macht ist ein alltäglicher und notwendiger sozialer Faktor bei Menschen, der wesentlich dazu beiträgt, dass Zusammenarbeit überhaupt effizient möglich ist. Diese soziale Macht ist allerdings keine einseitige Einflussbeziehung, sondern beruht stets auf Beidseitigkeit. Sie stellt somit lediglich als Merkmal einer Beziehung zwischen Personen und ist keine Eigenschaft einer (Führungs-)Person. Und daher ist das gezielte Zusammenwirken nur dann möglich, wenn die sozialen Hierarchien einer Gruppe geregelt sind. Gibt es keine formale bzw. offizielle Führungsperson wird durch die Gruppe selbst diese erforderliche Rangfolge geschaffen. Dies geschieht dann zumeist für alle Beteiligten unbewusst und unmerklich. In der Gruppendynamik wird dann sehr gerne das Modell der „Rangdynamik“ von Raoul Schindler herangezogen (dies ist jenes mit den Alpha-, Beta-, Gamma- und Omega-Rollen). Macht ist an sich ist damit nichts Negatives, sondern in der Soziologie etwas ganz Normales und eben für die Zusammenarbeit essentiell.

Da jedoch auch die soziale Macht ist für die Mächtigen meist mit Vorteilen und für die Gefolgschaft meist mit Nachteilen verbunden ist, wird dadurch die Produktivität, das Engagement und ganz allgemein die Leistungsbereitschaft gebremst. Um dennoch die intrinsische Motivation des Teams aufrecht zu erhalten – oder sogar noch weiter anzufachen – kann der Hebel mit der Partizipation angesetzt werden. In der Motivationstheorie wird davon ausgegangen, dass die Menschen etwas beitragen wollen. Insbesondere bei einem ehrenamtlichen Engagement, welches freiwillig in der Freizeit erbracht wird, können wir davon ausgehen, dass die grundsätzliche Motivation im Jugendteam sehr hoch ist. Wenn wir sie denn auch machen lassen. Dazu muss die Führungsperson eben etwas Macht abgeben; macht ja nix!

Alles graue Theorie? Nein, ganz sicher nicht! Alles zuvor Beschriebene wurde bereits in vielfältiger Weise erfolgreich ausprobiert und bietet auch euch ein – unserem Logo der Alpenvereinsjugend entsprechendes – buntes Repertoire an (neuen) Möglichkeiten zur energiereichen Zusammenarbeit in eurem Jugendteam. Da Best Practise Beispiele meist nur in der jeweiligen Situation gut funktionieren, soll lediglich ein realer Kurzbericht aus der geliebten Alpenvereinspraxis die Theorie etwas veranschaulichen. Bühne frei für den zweiten Akt!

## 2. AKT: DIE ERFAHRUNG AUS DER PRAXIS

#### AUFBAU EINES NEUEN JUGENDTEAMS

Für den Aufbau eines damals gar nicht vorhanden Jugendteams in meiner Sektion hatte ich die Aufgabe eine vollkommen neue Gruppe zu gründen. Der Vorteil war, dass ich von Null weg starten konnte und auf keine bestehenden Prozesse und Strukturen Rücksicht nehmen musste. Begonnen wurde mit dem Versuch die Leute meiner Kurse für meine Bergsportgruppe zu gewinnen, die sich wöchentlich traf. Wöchentlich deshalb, um die soziale Bindung durch die häufigen Treffen rasch zu festigen und es leicht zu machen, sich den Termin zu merken und ihn weitererzählen zu können. Für die kommenden alpinsportlichen Aktivitäten, Kurse und das Gruppentreffen selbst gab es aufgrund der Neugründung der Gruppe noch keinerlei

Programm. Und damit ich an den Erwartungen, Wünschen und Zielen der potentiellen neuen Gruppenmitgliedern nicht vorbeiplane und unnötige organisatorische Fehlritte erleide, wurden die Leute bei jedem (!) Treffen gefragt: „Was wollt ihr unternehmen?“, oder „Was würde euch gefallen?“, oder „Was ist eure Meinung zu xyz?“ usw. Mir wurde in wöchentlichen Abständen somit die zukünftigen Programmpunkte auf dem Silbertablet präsentiert. Meine Aufgabe war dann lediglich, flexibel zu sein und rasch alles zu koordinieren und organisieren. Im Grunde war es sehr einfach und ein Scheitern war unmöglich. Ein Jahresplan ist bei so einem Vorgehen aber weder möglich, noch sinnvoll! Aufgrund unserer Social-Media-Gruppe aber auch nicht mehr erforderlich! In weiterer Folge entstand aus dieser wöchentlichen Gruppe dann sehr rasch ein starkes Jugendteam mit unglaublich viel Energie, Engagement und Motivation fürs Aktivwerden. Auch beim Teamaufbau ging ich gleich vor: Gruppenname, Flyer-Design und Sprachstil, Umfang, Häufigkeiten und Vielfalt von Aktivitäten und Kursen, Schwerpunkte, Sonderveranstaltungen, Gruppenregeln, Gruppen-Motto, Termine und Uhrzeiten für Treffen, Gestaltung des Gruppenraumes, Werbeposter, Webauftritt, Social-Media-Auftritt, und und und ... es wurde alles (!) von den Antworten der im Grunde genommen immer gleichen Fragestellung abgeleitet: „Was wollt ihr?“. Meine einzige Aufgabe war es den Rahmen schaffen und den Überblick zu bewahren. Der Gruppenspirit war gewaltig, das Programm üppig, abwechslungsreich und sorgte für regen Zulauf von einer Vielzahl von neuen Leuten, denen immer wieder dieselbe Frage gestellt wurde: „Was wollt ihr?“. Ein erfolgreicher Dauerläufer war die Folge!

#### HOW TO?

Da die Jugendteamleitung die Macht hat Veränderungen im Team einzuführen, bietet es sich beispielsweise an, dass ihr als Gedankenspiel das Team vollkommen neu gründet, alles neu aufbaut und so befreit von „Altlasten“ zu einer neuen Zusammenarbeit kommt. Die einzig relevante Frage lautet „Was wollt ihr?“ und ihr baut alles Andere auf den Antworten rundherum auf. Als Erfahrungen daraus wurden im 3D Magazin 01/2018 auch die Lucky 7 der Jugendarbeit abgeleitet, die inzwischen durch ein „+“ erweitert wurden (siehe Check-Box 1). Hinsichtlich des Führungsverhaltens gelingt euch diese eventuell neue Art zu führen umso leichter, wenn ihr euch wie der „Shirtless Dancer“ aus dem humorvollen YouTube-Video verhält. Das kommentierte Video beschreibt im Wesentlichen die wichtigsten Grundvoraussetzungen um ein (neues) Team partizipativ zu führen. Schaut euch in der Check-Box 2 die wichtigsten Keywords an und gebt euch dann das lustige Video dazu. Ergänzend findet ihr in Check-Box 3 noch 10 Hilfestellungen für die Jugendteamleitung. Diese Grundeinstellungen zum Führen von Gruppen machen es leicht den Rahmen zu halten. Mit dieser einen Fragestellung seid ihr automatisch immer in den Stufen 6–8 des Stufenmodells der Partizipation unterwegs. Somit alles easy!

### 3. AKT: WAS HAB‘ ICH DAVON?

Der dritte Akt fasst den Nutzen von dem ganzen neuen Bühnenbild nochmals zusammen. Die partizipative Handlung greift mühelos die realen Anliegen – Erwartungen, Wünsche und Ziele – der beteiligten Personengruppen auf und hilft gleichzeitig die aus ihrer Sicht uninteressanten, langweiligen, unnötigen, etc. Tätigkeiten und Aufgaben auf ein Minimum zu reduzieren. Missverständnisse, Konflikte und ganz allgemein schlechte Laune wird somit von vornherein der Boden entzogen. Auch grobe Fehlentscheidungen werden sich verringern, wenn sich mehrere Köpfe Gedanken machen. Dabei werden Motivation, Verbindlichkeit und Freude stetig durch die leichte Umsetzungsmöglichkeit genährt. Zudem können aktuelle Strömungen, neue Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen viel rascher in das Team integriert werden, da es im üblichen Handlungsrepertoire der einzelnen Menschen bereits verfügbar ist. Dadurch wird auch ein reger Austausch von möglichen Herangehensweisen befeuert, der ein Lernen voneinander durch die vorhandene Vielfalt von Lösungsansätzen bietet und so das Kompetenzniveau des gesamten Teams quasi nebenbei angehoben wird.

In Summe möchte ich euch damit nahebringen, dass es – nach erfolgter Umstellung der Art der Zusammenarbeit – für alle beteiligten Personen bedeutend leichter und unbeschwerter wird. Die Möglichkeit und Bereitschaft sich in einem partizipativen Umfeld langfristig aktiv einzubringen begünstigt eine vielschichtige, abwechslungsreiche und qualitätsvolle Jugendarbeit. Der partizipative Ansatz im Führungsverhalten von Teams wird im besten Falle zum Gewinn für beide Seiten; und wirkt sich somit unmittelbar auf die freudvolle Energie in euren Jugend- und Familiengruppen nachhaltig positiv aus. Was William Shakespeare zu dieser Interpretation seines Stückes sagen würde? Keine Ahnung, echt nicht! Doch eines können wir mit Bestimmtheit sagen: Wir spielen unser Theater zwar nicht auf den Brettern die die Welt bedeuten, aber wir haben dafür die schönste Bühne der Welt; die alpine Bergnatur. Viel Freude bei eurer Premiere und



# MACHT, WAS IHR WOLLT!



## CHANGE MANAGEMENT » JETZT!

Wie Unternehmen die Krise verschlafen.

### LESEPROBE

Ingo Stefans  
Fachartikel zum Thema  
Change Management  
in Bildung aktuell

Die Corona-Krise hat uns kurzfristig in einen Ausnahmezustand versetzt und in vielen Bereichen wurde sie gut gemeistert. Wir konnten zeigen, was in uns steckt und Unternehmen kehren nach und nach wieder in ihre ursprüngliche „Normalität“ zurück. Wer jetzt den Schwung an positivem Veränderungswillen nicht mitnimmt, lässt die gewaltige Chance dieser vorhanden Veränderungsbereitschaft ungenutzt verstreichen, verschläft den perfekten Zeitpunkt für dringend erforderliche unternehmerische Transformationen und wird schlussendlich schlaftrunken in einem Alptraum aufwachen.

### ALPTRAUM CORONA?

Vorab: Für die Ausmaße dieser Pandemie können wir nichts! Sie hat nichts mit Unternehmenskonzepten zu tun. Der Lockdown war vielmehr ein kurzer, unfreiwilliger Powernap in unserem Wirtschaftsleben. Leider hatten viele von uns dabei unglaublich schlecht geträumt. Jedoch: Krisen sind bekanntlich Chancen im Arbeitsgewand. Die Corona-Krise hat gezeigt, dass wir Veränderungen meistern können. So schrecklich das Corona-Virus für viele Menschen, Familien und Unternehmen auch war (bzw. noch immer ist), lohnt es sich dennoch, bereits jetzt das „Gute im Schlechten“ zu betrachten, denn alles hat zwei Seiten. Viele Menschen und Unternehmen konnten beweisen, dass sie flexibel sind und in unglaublich kurzer Zeit mit neuen technischen Lösungen ihre Arbeitsweisen erfolgreich anpassen. Es ist erstaunlich und zugleich erfreulich, was uns alles gelingt, wenn die Umstände uns dazu zwingen und wir uns einer unausweichlichen Herausforderung stellen müssen. Spontanität, Kreativität, Improvisationsfähigkeit und die persönliche Belastbarkeit einzelner Menschen haben es uns ermöglicht, diese fürchterliche Krise recht gut zu überstehen (auch wenn uns deren Folgen noch sehr lange begleiten werden). Dies sollte uns für zukünftige Veränderungen zuversichtlich stimmen. Ist uns alles gut gelungen? Nein, sicherlich nicht! Es wäre vermessen und blauäugig, zu behaupten, dass „alles“ so kurzfristig und spontan gleich perfekt gelaufen ist. Selbstverständlich sind uns Lücken, Schwach-

stellen und Fehler bewusst geworden. Diese im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses jetzt zu adaptieren, ist selbstverständlich erforderlich und absolut sinnvoll. Denn ein Meisterstück ist in den seltensten Fällen ein Meisterstück. Daher wäre nun ein ausgezeichneter Zeitpunkt um die Ereignisse der vergangenen Wochen zu reflektieren, um daraus zu lernen, Gutes zu verbessern und zu etablieren.

### SCHLAFWANDELN ALS UNTER- NEHMENS- KONZEPT

Für viele Menschen beginnt dieser Tage auch schon wieder die Normalisierung ihres Lebens, so wie sie es zuvor gewohnt waren. Sie kehren wieder zurück zu den etablierten Prozessen und Strukturen, damit es wieder „so ist wie früher“. Leider kehren dadurch zu viele zurück zu bewährten, aber auch zu absolut veralteten Geschäftskonzepten. Dies ist absolut bedauerlich und zeigt im Wesentlichen nur eines: Es fehlt der Blick für das große Ganze! Das, was unser Gesellschaftssystem bereits seit zumindest zwei Jahrzehnten radikal verändert: Digitalisierung und Generationswechsel!

Kaum eine Organisation hat bisher adäquat darauf reagiert. Die Schlummerphase vieler Unternehmen dauert somit bereits seit Jahrzehnten an, da verändernde Umfeldbedingungen und deren Potential (noch) nicht erkannt wurden. Ein modernes, zielgerichtetes und erfolgreiches unternehmerisches Handeln ist so aber nicht möglich. Viele Unternehmen legen damit Verhal-

tensweisen an den Tag, die an schlafwandelnde Menschen erinnern: Sie sind sich nicht bewusst, was sie tun.

### ZUKUNFTSTRAUM RADICAL CHANGE

Veränderungen hat es schon immer gegeben und wird es immer geben. Sie sind damit so normal wie tägliches Zähneputzen nach dem Aufstehen. Dennoch scheuen sie viele Menschen wie den jährlichen Termin beim Zahn-

arzt und schieben sie auch genauso oft hinaus. Da sich aktuell und vor allem zukünftig alles, wirklich alles verändern wird und Veränderungen durch Digitalisierung und demographische Entwicklung ständige Begleiter bleiben werden, sind Aufschieberitis und Abwehr ganz meine Ratgeber. Durch die Kombination der beiden Themen „Digitalisierung“ und „Generationswechsel“ wird uns die fundamentale Veränderung von Geschäftsmodellen, Strukturen und Prozessen regelrecht aufgezwungen. Ein radikaler Wandel eben. So wie es auch bei der Pandemie der Fall war. (OPTIONAL »siehe Abbildung Radical Change Model) Da sich derzeit ohnehin alles verändert und die Corona-Krise

uns gezeigt hat, dass wir mit Veränderungen umgehen können, ist nun der Zeitpunkt gekommen, sich zu entscheiden: Aufstehen und nach dem Morgensport aktiv die Zukunft gestalten oder lieber noch ein bisschen weiterschlafen und die Zukunft verpennen? Im Gegensatz zur Pandemie haben wir beim radikalen Wandel ausreichend Zeit uns anzupassen. Noch!

### TIPPS FÜR AUSGESCHLAFENE ENTSCHEIDER

#### » JETZT SOFORT

Die bewältigte Krise mit dem Kernteam in einer Klausur reflektieren und die unmittelbaren Konsequenzen daraus ableiten und umsetzen (eintägige Klausur).

#### » UNMITTELBAR DANACH

Ein radikal neues Zukunftsbild für das eigene Unternehmen entwickeln, um das Unternehmenskonzept zu „digitalisieren“. (dreitägiger Intensiv-Workshop).

#### » SCHLUSSENDLICH

Aufstellung eines Change-Management-Teams und augenblicklicher Start des Change-Projekts, um den radikalen Wandel zu meistern!

#### » GLEICHZEITIG AB JETZT

Digital denken lernen! Viele Bücher lesen, Seminare besuchen und mit Vordenkern diskutieren, um neue, innovative Gedanken rund um das Thema „digitale Geschäftskonzepte“ zu erhalten. Wer glaubt, fertig ausgebildet zu sein, ist eingebildet!

## MODERNE GESCHÄFTSMODELLE BLEIBEN WUNSCHTRÄUME

Während der Krise wurden in kürzester Zeit neue Prozesse meisterhaft eingeführt, um den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten. Selbst wenn diese (technologiebasierten) Prozesse nun als wertvolle Erneuerung in den zukünftigen Arbeitsalltag eingeführt werden, so wird von Führungskräften in den Unternehmen leider übersehen, dass sich dadurch aber das Geschäftsmodell noch nicht verändert hat. In einem radikalen Wandel sind (vollkommen) neue Geschäftsmodelle, Arbeitskulturen und Karrieremodelle erforderlich, um zukünftig nachhaltig erfolgreich sein zu können. Für viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter bleiben somit moderne, nachhaltige und zukunftsfitte Unternehmenskonzepte ein unerfüllbarer Wunschtraum!

## AUFWACHEN! CORONA ALS WECKER NUTZEN

Wie zuvor kurz erwähnt: Die Corona-Krise wurde uns aufgezwungen und wir mussten reagieren, um zu bestehen. Dies beinhaltet implizit, dass die erfolgreichen Anpassungen, die vielen Innovationen der Zusammenarbeit und das Etablieren von neuen Arbeitsritualen eben nicht (!) von Unternehmen aus ihrem eigenen Bedürfnis heraus initiiert wurden. Reagieren bedeutet schlichtweg, dass wir uns in einer passiven Rolle befunden und uns somit vorab nicht mit der (notwendigen) Veränderung auseinandergesetzt haben. All jene, die Corona als unternehmerischen Alptraum erlebt haben, können diese unverschuldete Krise als Weckruf verstehen, um einen zukünftigen Alptraum durch den radikalen Wandel zu vermeiden. Jetzt ist der perfekte Zeitpunkt für Veränderungen im Sinne eines Change Managements. Damit ist nicht die kontinuierliche Verbesserung gemeint, sondern tiefgreifende Richtungsänderungen hin zu digitalbasierten Geschäftskonzepten.

## MORGENSPORT

Nun, um den beschriebenen radikalen Wandel strategisch, zielgerichtet, konsequent und erfolgreich zu meistern, braucht es neue unternehmerische Antworten auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fragen. Es gilt zunächst, zu verstehen und zu akzeptieren, dass sich die Welt radikal verändern wird; und dies hat überhaupt nichts mit der Corona-Krise zu tun. Denn dieser radikale gesellschaftliche Wandel wirkt bereits seit Jahrzehnten auf uns ein. Wer es bislang verschlafen hat auf diese Transformation zu reagieren, wird eventuell nicht darum herumkommen auch einmal eine Nachtschicht einzulegen, um diesen Rückstand aufzuholen. Am schnellsten gelingt dies schlichtweg durch das Erlernen von neuem Wissen: neue Technologien, neue Geschäftsmodelle, neue Karrieremodelle, neue Dienstleistungen / Produkte, Change-Management-Knowhow, und und und ... Wie nach dem aktiven Morgensport an der frischen, klaren Luft, wo der gesamte Organismus in Schwung kommt, schafft das Erlernen von vollkommen Neuem die Voraussetzung für fitte Organisationen. Sich den Schlaf aus den Augen zu reiben und sich (mental) in alle Richtungen zu strecken, um gleich nach dem Aufstehen aus der Corona-Krise ein klares, modernes Zukunftsbild zu erhalten, ist dafür die grundlegende Voraussetzung. Da nun viel zu tun ist, haben Frühaufsteher einen klaren Vorteil.

# LET'S HAVE A BREAK

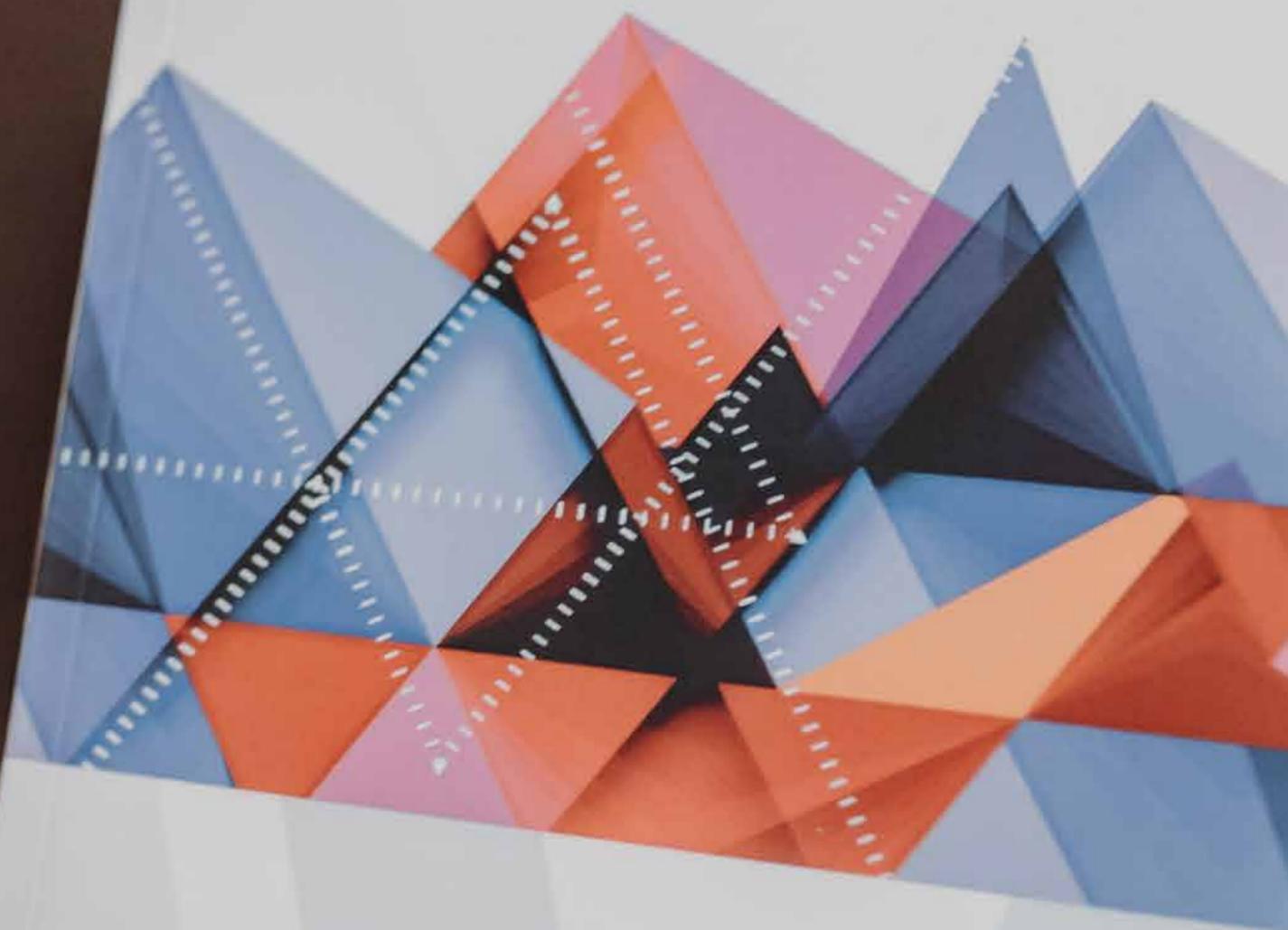
**Change ist wahn-  
sinnig anstrengend!  
Die Aufrechterhaltung  
der Leistungsfähigkeit  
ist daher ein essentieller  
Teil der Arbeit:**



Sport, Kaffeepausen, Müßiggang und Powernap sind wichtig für das Verarbeiten von Informationen und Ereignissen. Es sieht nach Freizeit aus, aber es ist wichtig für den Aufbau von Ressourcen um den Belastungen standzuhalten! Change Management ist kein Sprint, sondern ein Marathon, beim dem wir unsere Kräfte gut einteilen müssen.

**WIR  
BRAUCHEN  
MEHR TÄTER:  
MENSCHEN, DIE  
TÄTIG WERDEN  
UND DIE  
ZUKUNFT AKTIV  
GESTALTEN.**

Formal Sciences Series



Ingo S  
**Das Radical Change Modell  
des gesellschaftlichen  
Wandels**

Herleitung und Handhabung eines theoretischen  
Modells zur Thematisierung des gesellschaftlichen Wandels

7

INGO STEFAN  
UND DIE KUNDEN



» KUNDEN

# CHANGE

Change macht glücklich.  
Nein, keine Lüge.  
Den Beweis gibt's auf  
den kommenden Seiten.

*Ich möchte mich für die  
3 Tage bedanken.*

**DAVID WEISS**  
Seminar Rhetorik 1 TherMilAk

*Danke für die gute Führung durch  
das Seminar. Es hat so richtig Spaß  
gemacht und brachte mir einiges.  
Die Früchte und das Erlernte aus dem  
Seminar werden wir wohl erst viel  
später und wahrscheinlich unbewusst  
ernten und anwenden.*

**MAG. CHRISTOPH ZIMMERBAUER**  
ABTEILUNGSLEITER ÖSTERREICHISCHES  
BUNDESHEER

*Herzlichen Dank für das wirklich  
sehr interessante Seminar. Die  
Buchtipps bzw. die weiterführenden  
Links waren sehr hilfreich.*

**MARTIN NETZER, MSC**  
BÜRGERMEISTER GEMEINDE GASCHURN

*Spannend!  
Tolle Fachkompetenz.*

**FEEDBACK**  
Seminar Ehrenamtsmanagement



*Hallo Ingo, ich danke dir  
für deine Inputs im Rahmen  
der Leadershipdays 2021.*

**HEINRICH DERFLINGER**  
Interview Leadershipdays

*Immer cool und authentisch,  
geht auf alles ein. War auch  
für weiterführende Fragen  
und Diskussionen verfügbar.*

**FEEDBACK**

Seminar für Teamleiter\*innen

*Sehr innovative Methoden wurden  
angewandt, auch hinsichtlich der  
Neuheit dieser Veranstaltung.*

**FEEDBACK**

Seminar Base Camp



*Vielen Dank für Ihre professionelle  
Arbeit und unkomplizierte  
Zusammenarbeit – es ist echt eine  
Freude mit Ihrem Arbeitsstil!*

**VICTORIA ZOTTER, MBA**  
CARITAS STEIERMARK

*Lebendig, unterhaltsam, vor Augen  
führend durch Vergleiche, beschwingt  
durch Video und deiner Aktivität,  
deutlich, kompetent und (trotzdem)  
super verständlich, und "ehrlich  
wirkend". Obwohl am Bildschirm, sehr  
bewegt und schwungvoll.*

**THOMAS STICHA / TEAMTRAINER**

Webinar Wie tickt die Jugend (HR Inside)

*Weiter so! Es machte richtig Spaß,  
das Seminar zu besuchen.*

**FEEDBACK**

Seminar Rhetorik

*War mein erstes Online-Seminar, aber ich war insgesamt sehr zufrieden.*

**FEEDBACK**

Webinar Ehrenamtsmanagement

*Danke für die bereitgestellten Unterlagen und auch für das kurzweilige und interessante Seminar. Hab sehr vieles mitgenommen und werde das auch gut anwenden können.*

**GÜNTHER SITTINGER**

Seminar Rhetorik 1 TherMilAk

*So viele Impulse, so viel Begeisterung, so viele Ideen. Der Vortrag war eine wirkliche Bereicherung. Ich bin gebannt vor dem Bildschirm gesessen – und werde mir die Aufzeichnung auch nochmals anschauen, damit ich ja nix verpasse!*

**SUSANNA ILLIEWICH**

**HUMAN RESOURCES SENIOR EXPERT**

Webinar Wie tickt die Jugend (HR Inside)

*Hervorragendes Hintergrundwissen mit Analysemodellen die die strategische Schwerpunktlegung für Führungskräfte erleichtern.*

**DANIEL SCHENK, ONLINE MARKETING  
COACHVOLKSBILDUNGSWERK**

Seminar Ehrenamtsmanagement

*Eine tolle Erfahrung einer Hybrid-Veranstaltung!*

**ANNA MEUSBURGER**

Lehrgangsteilnehmerin

*Ich habe eigentlich nur Positives zu diesem Training zu sagen, in allen Belangen: Zeit, Pause, Wissen des Vortragenden, interessante Aufbereitung, etc. Normalerweise versuche ich konstruktive Kritik zu finden, allerdings ist dies bei einem sehr gut abgehaltenen Kurs gar nicht so einfach.*

**ROMAN BUMBERGER, MAGNA STEYR  
FAHRZEUGTECHNIK AG & CO KG**

Webinar Arbeiten mit Zielen

*Top Vortrag – vielen Dank aus dem Süden NÖs.*

**ASTRID-SCHARATTENHOLZER**

Webinar Wie tickt die Jugend (HR Inside)

*Sehr abwechslungsreich, einerseits lehrreich, andererseits abenteuerlich.*

**FEEDBACK**

Teilnehmer Alpin-Seminar

*Interessant  
lebhafter Vortrag!*

**FEEDBACK**

Webinar Arbeiten mit Zielen  
(Magna Steyr)

*Es gefällt mir besonders, wie  
Du stets rasch auf den Punkt kommst  
und trotz der kompakten Zeit direkt  
umsetzbare Kniffe und gleichzeitig  
wertvolle strategische Impulse  
zur Reflexion des eigenen  
Change-Ansatzes lieferst.*

**FLORIAN T. HOCHENRIEDER**  
LEADERSHIPDAYS 2021

*Spürbar viel Erfahrung! Tolle  
Methodik, gute Struktur und sehr  
tiefgehend, ohne zu überfordern.*

**FEEDBACK**

Führungskräfte training

*Sehr guter Aufbau und aktive  
Einbindung der Gruppe in die  
Entscheidungsfindung. Es war  
interaktiv, verständlich und  
praxisorientiert.*

**FEEDBACK**

Team-Coaching



*Auf Augenhöhe, begleitend,  
konstruktiv und zutraulich.*

**DAVID KUPSA, PÄDAGOGISCHE  
BETREUUNG BILDUNGSPROGRAMME**  
Lehrgangsteilnehmer

*Überaus kompetent und hilfsreich!  
Sie sind schrittweise vorgegangen,  
haben toll präsentiert und eine  
verständliche Vortragsweise.*

**FEEDBACK ZUM**  
Führungskräfte-Training

*Der Vortragende hat einen sehr  
großen Erfahrungsschatz. Sehr  
kompetent auf Fragen eingegangen.  
Danke!*

**ANONYMER FEEDBACKBOGEN**  
Seminar Präsentationstechniken

*Vielen Dank für die  
interessante Diskussion!*

**ISOLDE SEIRER-MELINZ,**  
**LANDESGESCHÄFTSFÜHRERIN**  
**VOLKSBILDUNGSWERK**  
Webinar-Teilnehmerin

*Danke, es war sehr toll und  
informativ und motivierend!*

**HANS-GEORG FRANTZ,**  
Webinar-Teilnehmer

*Großartig. Wir lernten  
viel und unsere vielen Fragen  
wurden mit Geduld und einer  
zufriedenstellenden  
Antwort beantwortet.*

**FEEDBACK**  
Seminar Base Camp

*Ich fühle mich nun auf das  
Praxisprojekt sehr gut vorbereitet!*

**FEEDBACK**  
Seminar Praxis-Coaching

*Der Seminarleiter war auch in Phasen  
des selbstständigen Arbeitens stets  
im Videochat erreichbar!*

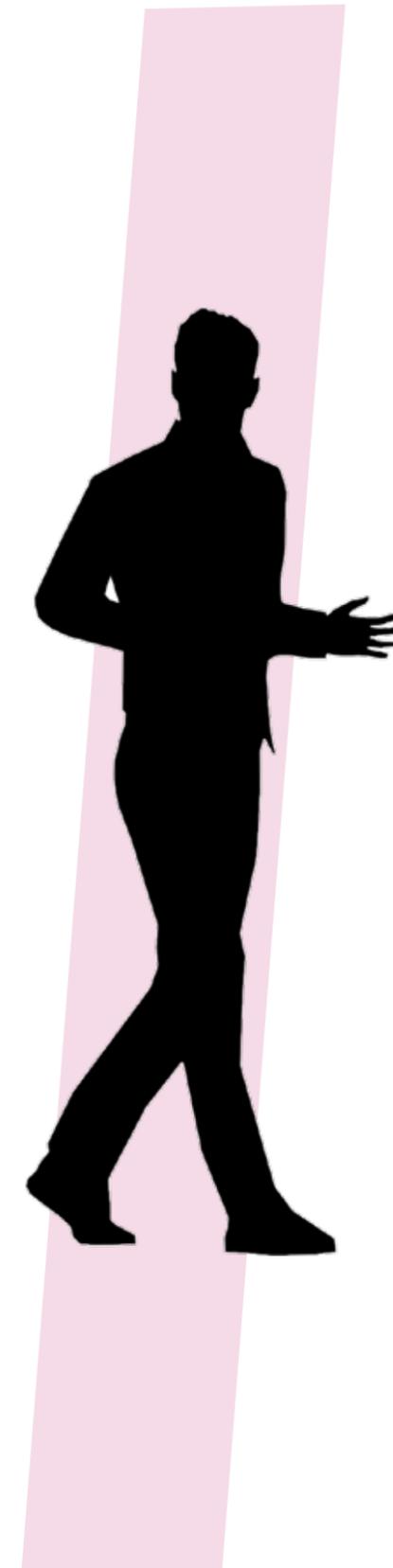
**FEEDBACK**  
Seminar Praxis-Coaching

*Es waren sehr lohnende, lernreiche  
und lustige Zeiten in allen Kursen.  
Er schon g'sagt: super aufgebaut die  
ganze Sache!*

**VERA KADLETZ, BA MA**  
Lehrgangsteilnehmerin

**„Aus dem ‚I do it for you‘  
wurde ‚do it yourself‘. Ab  
morgen heißt es dann  
‚it does it for us‘.“**

INGO | STEFAN



*Einer der wenigen Kurse, die keine Zeit "gestohlen" haben! Der Kurs ist sehr zu empfehlen.*

**FEEDBACK**  
Seminar Selbstmanagement

*Wir sind sehr guter Dinge die Energie von den Tagen mit dir ins Arbeiten zu transformieren! Es waren richtig gute, erkenntnisreiche und feine 2 Tage. Danke für deinen Einsatz!*

**MAG. MARTINA PUSTERHOFER**  
Bereichsleitung  
Barmherzige Brüder

*Weltklasse. Voll sympathisch und echt informativ.*

**FEEDBACK**  
Alpin-Seminar

*Ich konnte wirklich sehr viel für mich selbst an Inhalten mitnehmen und werde diese so gut es geht in Zukunft auch anwenden.*

**FEEDBACK**  
Seminar Selbstmanagement

*Ingo Stefan hat einen großen Erfahrungsschatz, ist leicht verständlich und konzentriert sich auf das Wesentliche.*

**FEEDBACK**  
Seminar Präsentationstechniken

*Danke für die strukturierte "Modellierung" der einzelnen Themen und Aspekte.*

**FEEDBACK**  
Führungskräfte training

*War echt cool, empfehle ich gerne weiter. Danke Ingo!*

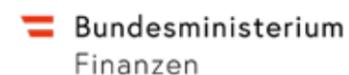
**FEEDBACK**  
Alpin-Seminar

*Ingo Stefan gab eine klare und detaillierte Darstellung der Inhalte und hat alle Fragen zum richtigen Zeitpunkt beantwortet.*

**FEEDBACK**  
Seminar Grundlagen der Kommunikation



# INGO STEFANS KUNDEN







## AUSBILDUNGEN





## PRESSE



## ZERTIFIKATE



## MITGLIEDSCHAFTEN



# PARTNER

AV AkademikerVerlag

**SVS** Gemeinsam  
gesünder.

alpenverein  
akademie

**GRUENDERCHECK.COM**  
Das Portal für Gründer, Selbstständige & Freelancer

**JOHANNES  
FRÜHMANN**

**proFITNESS**  
Gesunde Mitarbeiter. Gesundes Unternehmen.



pro-gre-di-o  
ZUSAMMENHANGEN ORGANISATIONEN



**LEADERSHIP  
DAYS 2021**

**SCHAUSPIEL  
GRAZ**



**nQR<sup>v</sup>**

**BERGSPORT  
FÜHRERVERBAND  
STEIERMARK**  **BERG  
FÜHRER  
STEIER  
MARK**

volkshochschule  
SALZBURG

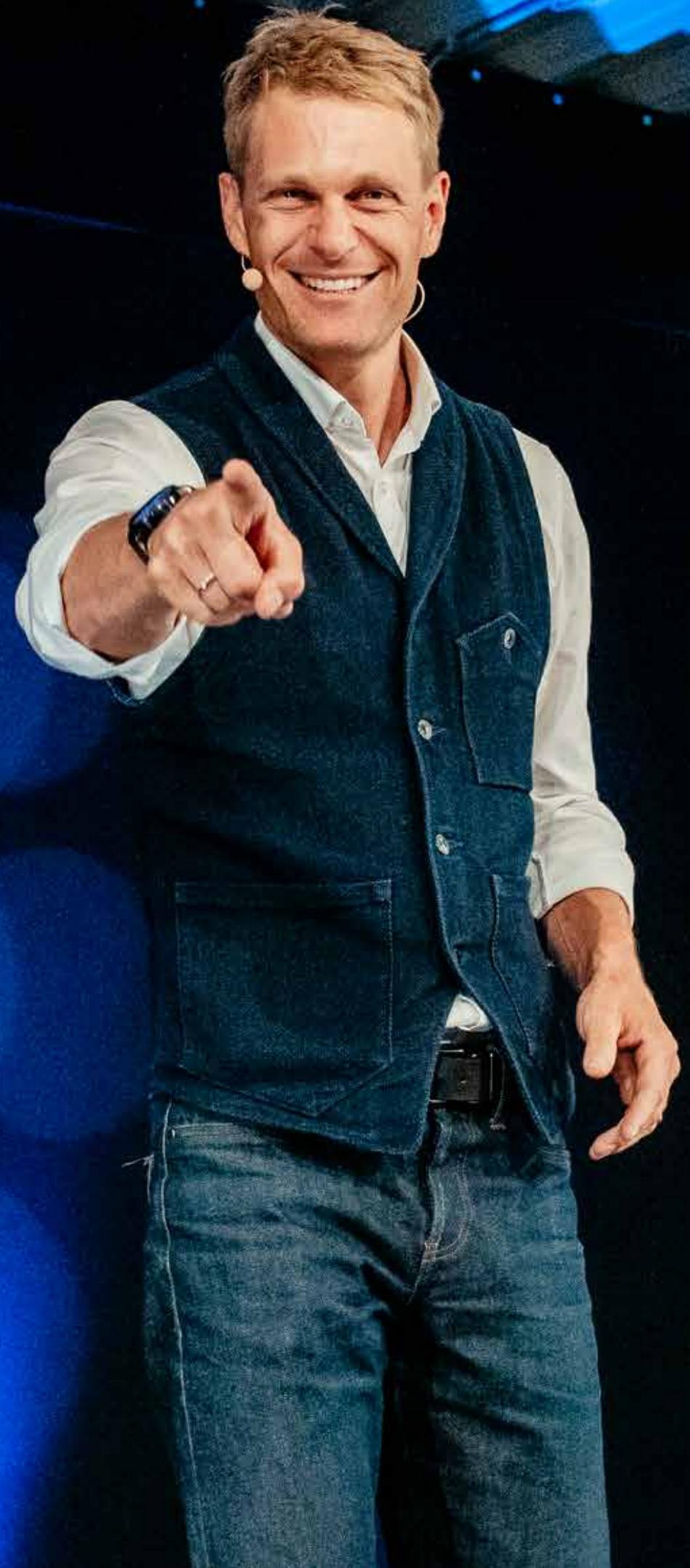
**wba**  
Kompetenz braucht Anerkennung

**Bergsport  
führer\*innen  
Steiermark**

**oog**  
OBERÖSTERREICHISCHE  
GESUNDHEITSHOLDING

**AGENTUR  
MARTINA KAPRAL**





**BIS BALD!  
WAGEN WIR  
GEMEINSAM  
DAS ABENTEUER  
CHANGE!**

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER UND FÜR DEN INHALT VERANTWORTLICH:

Ingo Stefan » Akademie für Change Management OG  
Dipl.-Ing. Ingo Stefan MSc MBA » Change Expert & Speaker  
Stand Juli 2024. Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch  
auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung.

### VERLAG

CMV Change Management Verlag

### TEXT

Patrick Schlauer  
Christina Tuscher  
Ingo Stefan

### KONZEPTION UND LAYOUT

Christina Tuscher  
Ingo Stefan

### FOTOCREDITS

Dominik Pfau, Christina Pörsch, Christine Rechtling, Katharina Schiffli,  
Carmen Masser, Patrick Reyman, Georg Krawenka, Ingo Stefan

ISBN 978-3-9519705-9-2



INGOSTEFAN.AT





*Unschlagbar. Ein breites  
und zugleich unwahrscheinlich  
tiefes Wissen über den  
Themenbereich.*

**DANIEL SCHENK**  
Online Marketing Coach

**INGO STEFAN IST SPEAKER, EXPERTE  
IM CHANGE MANAGEMENT UND SICH  
SICHER: WER SICH JETZT NICHT  
VERÄNDERT, WIRD VERÄNDERT.**

Ingo Stefan hinterfragt, denkt quer und weigert sich, althergebrachte Strukturen als gegeben hinzunehmen. Und genau damit bewegt er sein Publikum zum Nachdenken und animiert, Veränderung nicht einfach passiv zu erleben, sondern sie als gewaltige Chance für den zukünftigen Erfolg zu begreifen. Denn Veränderung bedeutet Wachstum & Erfolg. Somit ist Ingo Stefans Keynote der perfekte Einstieg, um Ihren Wandel erfolgreich zu meistern. Wagen Sie gemeinsam mit ihm das Abenteuer Change. Als Keynote Speaker bei Ihrer Veranstaltung oder Vorstandssitzung.



ISBN 978-3-9519705-7-8



9 783951 970578