

Lernen, Projekte erfolgreich umzusetzen

In einer Welt, in der nur der Wandel konstant ist, müssen Firmen und **Institutionen flexibel bleiben** und sich anpassen. Doch Gewohnheiten aufgeben und Neues wagen ist schwierig. An der Hochschule Coburg lässt es sich aber lernen | Von Andreas Wolf



Foto: Hochschule Coburg

Andreas Wolf

ist Texter und Content Concepter für Impetus, ein Projekt, das den Weg zu einer Professur an der Hochschule Coburg erleichtert. Es ist im Rahmen der Bund-Länder-Initiative FH-Personal durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK gefördert | Andreas.Wolf@hs-coburg.de

Veränderungen sind ein Teil unseres (Arbeits-)Lebens. Im Master-Studiengang „Change-Management und Transformation“ an der Hochschule Coburg werden die Studierenden auf diese schwierige Aufgabe vorbereitet, sagt Studiengangsleiterin Prof. Dr. Hedwig Schmid: „Veränderungen wie die Digitalisierung und die ökologischen Entwicklungen wirken sich beispielsweise aus auf das Produktportfolio, die Produktionsprozesse und die Arbeitsweisen von Unternehmen. Um diese Transformationen zu gestalten und zu steuern, braucht es Fachkräfte, die Menschen und Zahlen verstehen, damit sie komplexe Veränderungen bewältigen können.“

Das ist Change-Management

Vereinfacht gesagt geht es beim Change-Management um die Frage, wie man von

einem Zustand A in einen Zustand B gelangt und wie der Übergang gelingen kann. Denn Veränderung erzeugt häufig erst einmal Widerstand, weiß die Professorin: „Wir alle kennen das Gefühl, wenn etwas, das bisher galt, zukünftig nicht mehr gelten soll. Da sperrt man sich erst mal. Die Reaktionen darauf sind Vorbehalt, Sorge und Ursachenforschung. Letztendlich wollen wir verstehen, warum sich etwas ändern muss und was es bringt. Das ist nur natürlich.“

Eine Veränderung bestehender Prozesse gehe häufig zunächst auch mit einem Verlust von Produktivität einher: „Wer als Rechtshänder plötzlich lernen muss, mit seiner linken Hand zu schreiben, bemerkt vor allem erst einmal, wie kompliziert das ist und wie viel langsamer er vorankommt.“ Es brauche dann viel Zeit, um dieselbe Routine zurückzuerlangen. Dieses Neuerlernen und die Verände-



Foto: privat

Prof. Dr. Hedwig Schmid

ist Leiterin des Masterstudiengangs Change Management und Transformation und hat seit 2011 eine Professur für Personal und Führung an der Hochschule Coburg inne. | hedwig.schmid@hs-coburg.de

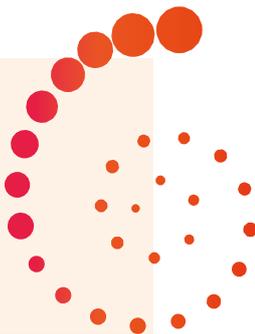
rung zu akzeptieren, erfordert viel Energie und gibt anfangs allen Zweiflern recht.

Darum braucht es sowohl eine gute Change-Story, die erklärt, warum eine Veränderung sein muss, als auch eine Befähigung, in das Neue hineinzuwachsen. Denn Wandel erzeugt oft Unbehagen. Ein spezielles Kompetenzprofil hilft Fach- und Führungskräften, sich nicht aus der Ruhe bringen zu lassen. Das erlernen die Master-Studierenden an der Hochschule Coburg, sagt Schmid: „Wer in einer solchen Umwelt nicht nur bestehen, sondern auch Erfolg haben möchte, muss mental auf alles gefasst sein.“

Veränderungen in der Wirtschaft gab es zwar schon immer, doch sie nehmen in der heutigen Zeit enorm an Fahrt auf. Entsprechend brauche es auch eine innere Einstellung, damit umzugehen, sagt Schmid: „Im Studiengang wird auch viel Zeit auf die Persönlichkeitsentwicklung verwendet, denn nur wer selbst für Wandlung bereit ist, kann auch andere davon überzeugen. Psychologie spielt eine große Rolle.“

Zahlen und Fakten allein reichen in Unternehmen häufig nicht aus, um eine Veränderung zu bewirken: Es erfordert unter anderem Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft, um auch in traditionellen Firmen Ideen umzusetzen oder die Unternehmenskultur zu modernisieren. Dafür brauchen die Betroffenen ein Grundverständnis dafür, wie sich Geschäftsmodel-

Unsere Absolventinnen und Absolventen können **erstarnte Organisationen in Bewegung bringen.**



le wandeln und wie die Psychologie der Veränderung funktioniert. Neben allgemeinem Wissen zur Projektsteuerung benötigen Fach- und Führungskräfte insbesondere ein Gefühl für Change-Kommunikation, Beteiligung und ermutigende Führung. Übung im Umgang mit Widerständen und Konflikten sind ein Muss. Das lernen die Studierenden im Coburger Master-Programm.

Lehren und Lernen von Veränderung

Diese Expertise müssen auch die Professorinnen und Professoren für den Studiengang Change-Management mitbringen, sagt Schmid: „Alle Dozierenden bei uns haben in der Praxis selbst Projekte geleitet. Wir brauchen diese Erfahrung, um den wissenschaftlichen Diskurs mit den Studierenden auch praktisch vermit-

Unsere Absolventinnen und Absolventen können **Verunsicherung managen.**



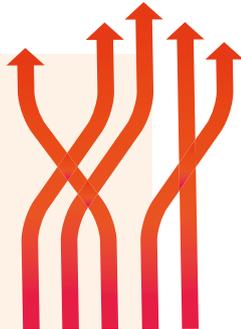
teln zu können. Wir sind keine reinen Theoretiker, sondern arbeiten in Change-Projekten mit Unternehmen zusammen.“

Besonders geeignet ist der Master-Studiengang Change-Management für alle, die etwas bewegen wollen und die sich für die Verzahnung von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen mit verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen interessieren. Als Grundlage brauchen Interessierte eine solide Ausbildung in Betriebswirtschaftslehre oder einem ähnlichen Studiengang wie zum Beispiel Wirtschaftsingenieurwesen oder Wirtschaftspsychologie. Denn diese werden im Studiengang miteinander verknüpft und durch betriebswirtschaftliche und verhaltenswissenschaftliche Aspekte erweitert. So lernen die Fach- und Führungskräfte von morgen Change-Prozesse selbst anzustoßen, umzusetzen und deren Erfolg zu messen.

In Coburg genießen die Studierenden den Vorteil, dass Hochschule und Region eng verzahnt sind und viele international tätige Firmen und Hidden Champions ihre aktuellen Fragestellungen in den Studiengang einbringen, den sie teils selbst mitentwickelt haben. Obwohl es dieses Angebot erst seit zwei Jahren gibt, sind bereits mehrere Unternehmen involviert, die die jungen Problemlöser am Ende ihres Studiums für sich gewinnen wollen. „Die Resonanz der Firmen ist äußerst posi-

tiv. Es gibt nur sehr wenige Studiengänge, die explizit darauf vorbereiten“, sagt Schmid.

Unsere Absolventinnen und Absolventen können **Wandel aktiv bewusst planen, kommunizieren und steuern.**



Für ihre Abschlussarbeiten benötigen die Absolvierenden einen realistischen Fall aus der Praxis. Für diesen entwickeln sie ein Konzept, erproben und reflektieren dieses mit ihren Mentoren und vertiefen das Ergebnis in ihrer wissenschaftlichen Abschlussarbeit. „Am Ende lösen sie echte Probleme in Unternehmen. So lehren wir hier Change-Management“, erklärt Schmid.

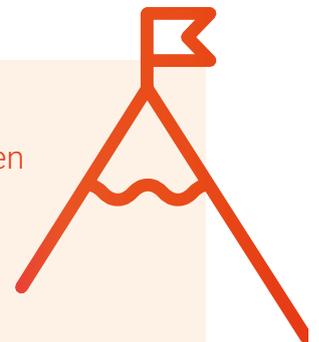
Change in Unternehmen

Doch nicht jede Transformation führt zwingend zum Erfolg. Wie also mit Misserfolg umgehen? Schmid: „Unsere Studierenden lernen den konstruktiven Umgang mit dem Scheitern. Es ist nicht das Ende, sondern der Anfang eines neuen Veränderungszyklus, den es zu leiten gilt. Das braucht eine hohe Frustrationstoleranz, aber auch die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen und neue Inspiration zu beziehen.“

Manche Firmen verlieren Kunden oder gar ihre Daseinsberechtigung, wenn sie sich nicht verändern. Beispielfähig könnte man das in der Automobilindustrie sehen, wo eine Umstellung auf alternative Antriebssysteme bereits jetzt im Gange ist. Neue Arbeitszeitmodelle wegen demografischen oder gesellschaftlichen Faktoren können ebenso zur Veränderung zwingen wie die Entstehung komplett neuer Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung oder mehr Druck, nachhaltiger zu wirtschaften.

Meistens fehle es den Firmen nicht an guten Ideen, sondern an deren Umsetzung, weil neben technischen und ökonomischen vor allem die psychologischen Aspekte nicht ausreichend beachtet werden, sagt Schmid: „Es gibt Studien, die besagen, dass bis zu 70 Prozent der Change-Projekte vor allem am Widerstand der Mitarbeitenden und fehlender Unterstützung des Managements scheitern. Darum sind neben einer effizienten Projektarchitektur und -steuerung auch die Kommunikation sowie die Beteiligung und Befähigung aller Betroffenen enorm wichtig.“ //

Unsere Absolventinnen und Absolventen können **Ängste verstehen und zur Lösung beitragen.**



Literatur

Christina Hagl, Rouven Kanitz, Katerina Gonzalez und Martin Hoegl (2024): Change management interventions: Taking stock and moving forward. In: Human Resource Management Review, Volume 34, Issue 1, 101000. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101000>

Falko von Ameln und Jonas Claußen: Change Management (2023). In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Volume 54, S. 139–142. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00691-8>

„Es gibt Studien, die besagen, dass bis zu 70 Prozent der Change-Projekte vor allem am Widerstand der Mitarbeitenden scheitern“

