

# Veränderung – eine omnipräsente Konstante im Business Umfeld

Prof. Dr. Stephanie Teufel  
international institute of management in technology (iimt)  
Universität Freiburg

Veränderung ist ein zentrales Merkmal in Unternehmen: Strategische, technische, organisatorische und soziale Veränderungen sind fester Bestandteil des täglichen Berufslebens. Kundenbedürfnisse und die Anforderungen am Markt wandeln sich in einer extrem dynamischen, wissensorientierten digitalen Welt. Als Folge sind neue und innovative Geschäftsmodelle, optimierte Wertschöpfungsprozesse und agile Strukturen gefordert. Nur wer Transformation nicht als notwendiges Übel, sondern als Chance begreift, wird in komplexen Märkten bestehen. Dabei gilt branchenübergreifend, dass Veränderungsprozesse nur dann erfolgreich sind, wenn sie von allen beteiligten Anspruchsgruppen getragen werden. Ablehnung bzw. Abneigung bezüglich des Transformationsprozesses kann durch Motivation und Transparenz begegnet werden, indem z.B. Mitarbeitende von Anfang an mit ins Boot geholt und in sämtliche Prozesse einbezogen werden. Dieser sogenannte «Human Centric View» ist für den Erfolg unternehmerischen Wandels entscheidend.

Führungskräfte sind mehr denn je gefordert, Klarheit für ihre Mitarbeitenden zu schaffen und in Umbruchzeiten den Lead zu übernehmen und Freiräume für Innovation und Intrapreneurship zu schaffen. Das klassische Führungsparadigma muss sich von einer «To-You» Strategie zu einer «With-You» Strategie evolvieren, die durch Kompetenz, Persönlichkeit, Visionen und agile Arbeitsmodelle geprägt ist: Komplexe Projekte erfordern bereichsübergreifende, dynamisch-flexible Teamstrukturen für optimale (Zeit & Qualität) Ergebnisse; Schubladendenken muss individueller, selbstorganisierender auf Vertrauen und Verantwortung basierender Interaktion weichen. Es ist von zentraler Wichtigkeit, dass Teams (virtuell wie real) optimal miteinander harmonisieren; Rollen und Aufgaben müssen entsprechend weiterentwickelt werden. Dies setzt eine Unternehmenskultur voraus, welche die notwendigen Instrumente und kreativen Freiräume zur Verfügung stellt, um die Stärken jedes einzelnen bestmöglich einzusetzen. Nur durch Agilität kann jedes Unternehmen Prozesse grundlegend überarbeiten und ein innovatives Umfeld schaffen.

Basierend auf Konzepten und Ergebnissen der aktuellen Forschung wissen wir, dass Transformationsprozesse nur Früchte tragen, wenn alle Beteiligten ihren Teil zur erfolgreichen Umsetzung beitragen. Das setzt den Willen und die Fähigkeit der Beteiligten

voraus, sich weiterzuentwickeln. Dabei gilt es nicht nur eine kundenorientierte Haltung einzunehmen oder in Wertschöpfungsdenken zu agieren, sondern jeglicher Veränderung mit Motivation, Kreativität und dem nötigen Wissen zu begegnen. Dies heisst auch, sich fortlaufend neue Kompetenzen, neues Wissen anzueignen, um soziale, ökonomische und technologische Veränderungen und Zusammenhänge zu erkennen und die Herausforderungen zeitlich und qualitativ optimal zu meistern. Entscheidend ist Erfahrung, theoretisches und praktisches Wissen, aber auch Sozialkompetenz zum richtigen Zeitpunkt adäquat einzusetzen. Fehlen diese Voraussetzungen, müssen die entsprechenden Lücken schnell geschlossen werden. Eine Weiterbildung, die massgeschneidert auf die jeweiligen persönlichen Bedürfnisse eingeht, ist unumgänglich. Fortbildung ist ein Garant, um Veränderungsprozesse zu initiieren und voranzutreiben sowie zeitgleich eine Investition in den individuellen Karrierefahrplan. Wer seine Karriere im Blick hat, muss sich auf die Dynamik der Veränderung mit immer neuem Lernen einstellen. Es gilt nicht nur sich im Hier und Jetzt neues Wissen anzueignen, sondern Trends zu erkennen und bereits heute die zukünftig erforderlichen Fähigkeiten zu erlangen.

### **Flexibilität – Nicht nur Kür, sondern Pflicht**

Die Schweizer Bildungslandschaft bietet eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten, um Lücken zu schliessen, bestehendes Wissen aufzufrischen, oder sich neue innovative Denk- und Vorgehensweisen anzueignen. Sei dies durch gezielte Seminare und Fachkurse oder in kompletten Lehrgängen – die Möglichkeiten sind nahezu grenzenlos. Wichtige Auswahlkriterien sind die Flexibilität der Weiterbildung und die Möglichkeit, das Studium auf die persönlichen Bedürfnisse abstimmen zu können. In einem vertretbaren Zeitaufwand muss es möglich sein, sich die notwendigen Kompetenzen zielgenau anzueignen und dabei Studium, Karriere und soziales Umfeld exzellent zu kombinieren. Die gleiche Flexibilität, welche von den Unternehmen und deren Mitarbeitenden verlangt wird, muss auch von jeder Weiterbildungsinstitution gewährleistet werden. Hier ist die Kombination von Theorie und Praxis für einen optimalen Wissenstransfer ausschlaggebend, was letztendlich zu bestmöglichen Ergebnissen im Unternehmen führt. Dies bedingt eine enge Zusammenarbeit zwischen der Bildungsinstitution und nationalen wie internationalen Industriepartnern. Wer sich während des Studiums ein persönliches Netzwerk an Business Experten aufbaut, und über ein vernetztes Arbeitsumfeld verfügt, integriert dies nicht nur vorteilhaft ins eigene Unternehmen, sondern festigt auch langfristig die eigene Marktfähigkeit.



## Über das iimt

Das international institute of management in technology (iimt) der Universität Freiburg, ist ein führendes Schweizer Kompetenzzentrum im Bereich Management der Technologie und bietet exzellente Weiterbildung und innovative Forschung an. Es entwickelt zukünftige «Game-Changer», welche einen entscheidenden Einfluss auf die Gesellschaft haben, technologiegetriebenen Herausforderungen begegnen und Lösungen für zukünftige Problemstellungen in einem globalen Geschäftsumfeld liefern. Die Mission des iimt ist es, ein inspirierendes Umfeld für exzellente Weiterbildung und Spitzenforschung im Bereich Management der Technologie zu schaffen.

Das iimt ist darin bestrebt, eine einzigartige und agile Lernerfahrung zu ermöglichen, indem nationale und internationale Wissenschaftler und Praxis-Experten mit den neuesten Tools und Lerntechniken vernetzt werden. Dabei werden Menschen, Kulturen, Ideen, Dienstleistungen und Technologien vereint, um einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen.

## Weitere Auskünfte

iimt  
Universität Freiburg  
Boulevard de Pérolles 90  
1700 Freiburg  
Telefon: 026 300 84 30  
[iimt@unifr.ch](mailto:iimt@unifr.ch)