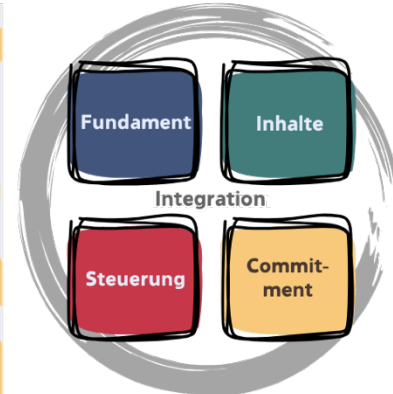




CHANGE LABOR

*Change Management Lehrgang
Jahrgang 2026*

Vermittlung des Frameworks



1. Konzeptionelle Grundlage

Leitsatz

Change Labor ist die praxisintegrierte Ausbildung für Change Manager:innen, die komplexe Transformationen verantworten – und sowohl die strukturelle als auch die menschliche Seite professionell steuern müssen.

Das Grundprinzip: Dualer Ansatz

Change Labor beruht auf einer erkenntnistheoretischen Grundüberzeugung: Organisationale Veränderung ist weder ein reines Strukturproblem noch ein reines Beziehungsproblem. Sie ist beides gleichzeitig. Formale Strukturen und soziale Prozesse stehen in einer dialektischen Wechselbeziehung, die sich nicht auflösen, sondern nur produktiv halten lässt.

Dieses Spannungsverhältnis – zwischen Ordnung und Emergenz, zwischen Planung und Resonanz, zwischen Rationalisierung und Sinngebung – ist nicht das Problem des Change Managements. Es ist sein eigentlicher Gegenstand.

Das Change Quadra-Framework ist die konzeptionelle Klammer, die beide Seiten systematisch adressiert: Fundamente und Inhalte als strukturierende Logiken, Steuerung, Commitment und Integration als operative und kulturelle Kraftfelder.

Change Labor Ansatz: Das duale System

Nicht nur zwei Elemente, sondern vielfache, dialektische Spannungsfelder beschreiben die eine Veränderung.

Zentralisierung ↔ Dezentralisierung
Stabilität ↔ Agilität
Effizienz ↔ Innovation
Kontrolle ↔ Autonomie
Kurzfristig ↔ Langfristig
Individuell ↔ Kollektiv
Standardisierung ↔ Flexibilität
Exploration ↔ Exploitation
Top-down ↔ Bottom-up

Unsere Methodik: Diese Spannungsfelder wahrnehmen, benennen und verhandeln



2. Zielgruppen

2.1 Interne und externe Change Manager:innen

Persona	Situation / Handlungsdruck	Primäres Kaufmotiv
Interne Change Manager:in	Laufendes Projekt, fehlende Methodik, Budget-Druck	Zertifikat + Praxistransfer
Führungskraft mit Change-Auftrag	Transformationsverantwortung ohne Change-Ausbildung	Strukturiertes Framework, strategische Klarheit
Externe Berater:in / Coach	Portfolio-Erweiterung, konzeptionelle Tiefe	Inhaltliche Qualität, Peernetwork
Opinion Leader:in	Informelle Rolle, fehlende formale Kompetenz	Professionalität + Sprache für Change-Arbeit

2.2 Voraussetzungen für Teilnahme

Das Change Labor setzt keine spezifische Vorbildung voraus. Teilnehmer:innen bringen ein konkretes Change-Thema mit: ein laufendes oder bevorstehendes Veränderungsprojekt, das als Praxisanker dient. Wer kein eigenes Projekt hat, bringt ein organisationales Thema, das er oder sie verantwortlich begleitet.

Die Lerngruppe lebt von Heterogenität. Geschäftsführer:innen, HR-Fachleute, IT-Transformationsverantwortliche, OE-Berater:innen und Führungskräfte bilden gemeinsam das Labor - und lernen voneinander mehr als von jedem Input.

2.3 Anmeldung - Dein Weg ins Change Labor

Wir wollen auf jeden Fall mit unseren Teilnehmer:innen vorab ins Gespräch kommen. Dabei geben wir alle Antworten auf Fragen, die man sicher noch hat.

Und andererseits wollen wir auch unsere Teilnehmer:innen besser kennenlernen. Uns liegt viel an einer guten und motivierten Lerngruppe. Wir wollen wissen, welche Change Vorerfahrung jemand bereits hat, welche Rolle man einnimmt und welche Ziele verfolgt werden.

Nach diesem Kennenlernen und nach deiner endgültigen Entscheidung regeln wir das Administrative (Teilnahmebestätigung und Finanzielles) und nehmen die Teilnehmer:innen in unser Vorprogramm auf. Das besteht in erster Linie aus regelmäßigen Informationen zum Ablauf, zur Organisation, aber auch bereits ein paar kleinen Vorübungen. Dabei geht es darum, dass man bereits mit einem gut abgestimmten Change Vorhaben in den Lehrgang startet.

2.4 Vorprogramm – QUADRA light

Wir bieten das QUADRA Modell zum Kennenlernen an. Wir haben eine „light“ Variante entwickelt, mit der man die Logik des Change Frames einfach kennenlernen und verstehen kann. Und so nebenbei kann man ein persönliches Veränderungsvorhaben damit begleiten.

3. Lernarchitektur

3.1 Gesamtstruktur: Zwei Module - eine Reise

Das Change Labor gliedert sich in zwei thematisch distinkte, methodisch eigenständige und gleichzeitig aufeinander aufbauende Module. Die Gesamtdurchlaufzeit beträgt 6 Monate. Zwischen den Modulen wird das Gelernte in der eigenen Praxis erprobt, reflektiert und weiterentwickelt.

Phase	Inhalt	Format / Dauer
Modul 1	Grundlagen & Organisation der Veränderung Die Change QUADRA (auch separat buchbar)	5 Präsenztage
Transferphase	Praxiserprobung, Peer Coaching, Selbststudium	ca. 5 Monate 6 Online-Sessions (halbtägig)
Modul 2	Vertiefung, Integration, OE & soziale Prozesse, Fallarbeit	4 Präsenztage
Abschluss	Projektpräsentation + Change Labor Zertifikat	Abschlusstag



3.2 Formate im Überblick

Format	Funktion	Modalität
Präsenzmodule I & II (5 und 4 Tage)	Intensives Arbeiten am Framework, Fallarbeit, soziale Verdichtung	Wien, Inhouse nach Vereinbarung
Online-Sessions (6 ×)	Input, Reflexion, Fallcoaching, Peergroup	ca. 180 Min., 2-3-wöchig
Peer Coaching	Kollegiale Beratung zwischen Teilnehmer:innen	10 Std. im eigenen Rhythmus
Zauberkasten	Digitale Wissensplattform, Tools, Best Practices	Asynchron, jederzeit
Transferaufgaben	Strukturierte Praxisreflexionen nach jedem Modul	Schriftlich, Peergroup
Abschlusspräsentation	Fallpräsentation und Reflexion des eigenen Projekts	Abschlusstag, 25–30 Min.

3.3 Gruppengröße

Das Change Labor arbeitet mit Gruppen von 6 bis maximal 12 Teilnehmer:innen. Diese Größe ermöglicht echte Peer-Arbeit, individuelle Fallbegleitung und das Entstehen einer lernenden Gemeinschaft - ohne die Dynamik zu verlieren, die aus unterschiedlichen Kontexten, Rollen und Erfahrungen entsteht.

4. Modul 1 - Grundlagen & Organisation der Veränderung – das QUADRA Modell

Modul 1 ist das Fundament des gesamten Lehrgangs. Es etabliert das gemeinsame Vokabular, die konzeptionelle Orientierung und die Denkhaltung, die das Change Labor prägt. Im Zentrum steht das Change QUADRA-Framework als integriertes Handlungsmodell - kein weiteres Phasenmodell, sondern ein Orientierungsrahmen, der die Komplexität von Veränderungsprojekten handhabbar macht, ohne sie zu vereinfachen.

Das Modul endet nicht mit einer abgeschlossenen Lernerfahrung, sondern mit einer Öffnung: Teilnehmer:innen verlassen Modul 1 mit einer diagnostischen Landkarte ihres eigenen Projekts - und dem Auftrag, das Gelernte in der Praxis zu erproben.

Modul 1 kann alleine gebucht werden und bietet dann ein solides Wissen und Grundwerkzeug für das tägliche Change Management.

4.1 Lernziele Modul 1

- Das Change Quadra-Framework verstehen, erklären und auf das eigene Projekt anwenden
- Die fünf Felder in ihrer jeweiligen Logik unterscheiden
- Ein erstes Quick Assessment des eigenen Projekts durchführen
- Systemtheoretische Grundlagen für Organisationsdynamiken nutzbar machen
- Klassische Kardinalfehler im Change erkennen und benennen
- Den Change Canvas als Diagnose- und Planungsinstrument anwenden

4.2 Inhaltsübersicht Modul 1

Block A – Systemische Grundlagen

Organisationen als soziale Systeme: Luhmanns Systemtheorie als praktisches Orientierungswerkzeug. Formalität, Informalität und Schauseite - die drei Ebenen organisationaler Wirklichkeit. Warum gut gemeinte Change-Maßnahmen nicht ankommen. Der Begriff der Anschlussfähigkeit als zentrales Kriterium wirksamer Intervention.

Block B – Die Kardinalfehler im Change

Empirisch belegte Muster des Scheiterns (Kotter, PROSCI, McKinsey): Verlust der Menschen, Verlust von Zeit und Geld, Verlust des Plans, Verlust des Fokus, Verlust der Wirkung. Fallarbeit: Diagnose realer Scheiternsmuster. Einführung in das Change Quadra-Modell als Immunisierungslogik gegen diese Fehler.

Block C – Das Change Quadra-Framework im Detail

Die fünf Felder als Logiken - siehe Abbildung nächste Seite

Block D – Change Werkzeuge

Werkzeuge und Tools der Transformation, die wir vermitteln:

Change Steckbrief, Pop-up Analyse

Masterplan, Ziele-Pyramide, Change Backlog

Dashboard, Meilensteinplan, Programm-Management

Obeya Kommunikationsplattform, Spannungsfelder-Workshop, 4-Faktoren-Analyse

Stakeholder Quadra-Check

Block E – Erstes Projekt-Assessment

Jede/r Teilnehmer:in führt ein Quick Assessment des eigenen Projekts durch. Anwendung des Change Canvas auf den eigenen Fall. Kollegiale Beratungsrunde: Feedback und erste Hypothesen.

Transferauftrag für die Transferphase.

 QUADRA	Fundamente WARUM	Inhalte WAS · WOHIN · WER	Steuerung WANN	Commitment MENSCH	Integration WIE
Leitfragen	• Warum verändern wir uns? Wer sind wir? • Was gibt die Vision vor? Wie schaut die Kultur aus? • Welches Problem wollen wir mit dem Change lösen? Welche Notwendigkeit besteht? • Gibt es eine gemeinsame Problemsicht? Was ist der Anlass? • Was muss berücksichtigt werden?	• Was wird konkret verändert? Was sind die Ziele und Themen? • Ist der Weg sachlich logisch? Welche Fachkonzepte sind nötig? • Welche Spannungen sind aufzulösen? • Wie entsteht ein gut abgestimmter Themenplan? • Wie sieht das Big Picture des Change aus?	• Wann und wie managen wir den Change? Welche Zeitachse gilt? • Welche Meilensteine und Gates? Welche Zwischenziele sind wichtig und logisch? • Wann sind Entscheidungspunkte? Wie messen wir Fortschritt? • Wie lernen wir im Prozess und verarbeiten Fehlschläge? • Wie steuern wir nach?	• Wie machen die Betroffenen den Change zu ihrem? • Wie informieren wir worüber? Wann diskutieren, wann entscheiden wir? • Wo ist gemeinsame Entwicklung möglich? Wer ist betroffen – wie, wie stark? • Wie entsteht Beteiligung mit Rahmen? Wie wird der Change im Alltag verankert? • Wie hängen Strukturen und Verhalten zusammen – was davon ist mitzugestalten?	• Wie wird der Change ausbalanciert und vernünftig integriert? • Wie führen wir alle relevanten Change-Bereiche zusammen? Welche Spannungsfelder bestehen? • Welche Prioritäten sind zu setzen? Welche pragmatischen Lösungen sind auszuarbeiten? Was ist anschlussfähig? • Welche Informalität und ungeschriebenen Regeln gelten? Wen muss man einbinden? • Welche Interessenslagen und Machtverhältnisse zählen? Wie entstehen Entscheidungen über alle Frames hinweg?
Logik	Sinnlogik <i>kulturell · narrativ · sinngebend</i> „Wer sind wir? Was gilt bei uns? Was darf und muss bleiben?“	Sachlogik <i>sachlich · rational · strukturierend</i> „Was genau soll sich verändern – und in welcher Tiefe?“	Effizienzlogik <i>koordinierend · kontrollierend · messbar</i> „Wer macht was, bis wann, mit welchen Ressourcen?“	Resonanzlogik <i>aktivierend · reflektierend · diskursiv</i> „Was bewegt Menschen, sich wirklich zu engagieren?“	Machbarkeitslogik <i>synthetisierend · vermittelnd · verankernd</i> „Was hält das Entstandene zusammen – und hält es wirklich?“
Ziel	Gemeinsames Problembewusstsein und Selbstreflexion der Organisation. Sinn, kulturelle Anschlussfähigkeit und Identitätskern schaffen, sichern und sichtbar machen.	Das Change-Projekt konkretisieren und eine Übersicht gestalten. Themen, Ziele, Hypothesen und inhaltliche Verantwortlichkeiten klären – ein inhaltlicher roter Faden.	Effizienz und Ergebnissicherung durch kluge, taktische Planung. Verbindlichkeit, Rhythmus und Fortschrittssichtbarkeit herstellen.	Ausreichend viele Mitarbeitende tragen den Change aktiv mit. Betroffene zu Beteiligten machen, ergebnisoffene Diskurse ermöglichen.	Feldübergreifende Tragfähigkeit sichern und informelle Spielregeln nutzen. Entscheiden, wie das Gesamtsystem konsistent, fair und machbar wird – eine tragfähige Balance der Change-Objekte herstellen.
Zielbild & Kernwerkzeug	Change Canvas Purpose · Vision · Stakeholder-Landschaft · Kraftfelder · Risiken · Identitätskern	Change Backlog Priorisierte Themen-, Aufgaben- und Fragenlisten · Programm-Übersicht · MoSCoW (Must / Should / Could / Won't have)	Dashboard & Masterplan Meilensteine · KPIs · Quality Gates · offene Entscheidungen · Zeitlinie	Begegnungsräume / Obeya Leitbild und Credo · Spielregeln des Change · Aktivierungsimpulse · Change-Kampagne · transformative Meetings · co-kreative Formate	QUADRA-Check Governance-Instrument für Gesamtkonsistenz · Tragfähigkeitsprüfung an Quality Gates
Kardinalfehler	Man verliert den Fokus Change nicht an Vision, Werten, Mission abgeleitet; Kultur ignoriert; Tabufelder ungeklärt.	Man verliert den Plan Sachkonzepte überhastet; Strategie nicht umgesetzt; falsche Themen bearbeitet; fehlende Abstimmung.	Man verliert Zeit und Geld Unrealistische Planung; unzureichende Ressourcen; keine Messpunkte.	Man verliert die Menschen Belegschaft, informelle Kompetenz und Kultur werden nicht genutzt; Störungen nicht ernst genommen.	Man verliert die Wirkung Felder bleiben Silos; Widersprüche unentdeckt; Informalität missachtet, Change verpufft nach Projektende.
Risiko	Kein gemeinsamer Fokus, kein Big Picture der Richtung, keine Ausrichtung an einem Leitstern.	Man arbeitet an den falschen Themen; die Veränderung löst das Problem nicht.	Man rudert aus Budget und Zeitplan heraus.	Passiver und aktiver Widerstand.	Man verbleibt in Schau- und Ankündigungskommunikation; die Umsetzung wird vertagt, zerredet und verwässert.
Mögliche Methoden	– Kulturelle Diagnose – Leitnarrative erarbeiten – Stakeholder-Analyse (generell und change-bezogen) – Kraftfeldanalyse – Walk the Floor / Shadowing – Pop-Up-Assessment – Mission und Vision	– Projektteam-Zusammenstellung – Themenkatalog und Zielhierarchie – Change Impact Assessment – Spannungsfelder-Workshop – Potential-Mapping – Rogers Stakeholder-Typen – Hypothesenmanagement	– Phasen- und Ablaufplanung – Governance-Design – Szenarienplanung und Pre-Mortem – Red-Team-Übungen – Iterations- und Lernschleifen – Decision-Trigger-Planning – FirestarterPM	– Integration und Partizipation – Narrationsarbeit und Metaphern – Change-Kommunikation (Kanäle, Meeting-Strukturen) – Early Wins und Energiemanagement – Fit-for-Change-Analyse – Systemtheoretische Organisationsentwicklung	– Logiken-Mapping – Umfeldanalysen – Informelles Narrativ kartieren – Rollierende Planung – Prozedurale Fairness – Machbarkeit explizit verhandeln – Asymmetrien benennen – Feldübergreifende Konsistenzprüfung
Hauptnutzen	Sicherheit Durch Organisationsklarheit und eine abgestimmte Problemsicht. Ermöglicht einen sauberen Start und Bodenhaftung in übersichtlichen Phasen; schafft Messbarkeit als Referenz.	Effektivität An den richtigen Stellschrauben ansetzen, Spannungen klären.	Effizienz Führung läuft nicht ins Leere, Maßnahmen werden gesteuert.	Commitment Veränderung durch Kultur, nicht gegen sie – Menschen stehen dahinter.	Tragfähigkeit Das Entstandene hält wirklich – im informellen wie im formellen System.

4.3 Kernwerkzeuge Modul 1

Strukturwerkzeuge	Analyse & Diagnose
Change Canvas	Quick Assessment Quadra
Change Backlog (Einführung)	Kraftfeldanalyse
Fit-for-Change Analysis	Zielehierarchie-Pyramide
Stakeholder-Mapping	Kulturelle Diagnose (Grundstruktur)
Kardinalfehler-Diagnose	Peergroup-Protokoll

4.4 Didaktischer Charakter Modul 1

Modul 1 ist das Basismodul. Es schafft konzeptionelle Klarheit und operationale Sicherheit. Teilnehmer:innen verlassen dieses Modul mit einem präzisen, geschärften Blick auf Komplexität, die sie vorher gefühlt, aber nicht benennen konnten. Mit der Logik des Quadra-Modells können Teilnehmer:innen Kollegen, Führungskräften und Auftraggeber:innen erklären, warum ein Change an einem bestimmten Punkt steht.

5. Transferphase - Das Labor zwischen den Modulen

Die Zeit zwischen den Modulen ist kein Leerraum. Sie ist das eigentliche Labor. Was in Modul 1 konzeptionell erarbeitet wurde, wird jetzt auf die Probe gestellt - in realen Projekten, mit realer Reibung, in realen Organisationen. Diese Phase dauert ca. 3 Monate und ist didaktisch bewusst strukturiert.

Format	Inhalt / Funktion
6 Online-Sessions (2-3 wöchig)	Thematische Inputs und Fallcoaching
Peer Coaching (mindestens 4 Std.)	Kollegiale Beratung im Peer-Tandems
Transferaufgabe 1: Quick Assessment	Dokumentation eines Diagnosegesprächs
Transferaufgabe 2: Fallbearbeitung	Canvas des eigenen Projekts ausarbeiten
Zauberkasten: Selbststudium	Framework-Dokumente, Best Practices, Tools

Die Peer-Tandems sind kein optionales Add-on. Sie sind die soziale Verankerung des Lernprozesses. Zwei bis 4 Teilnehmer:innen arbeiten regelmäßig miteinander: Sie besprechen ihre Projekte, reflektieren Anwendungen des Frameworks, und üben kollegiale Beratung nach klarer Methodik (Reflecting Team, strukturierte Fallarbeit).

Die Online-Sessions der Transferphase haben einen festen Rhythmus: 50 Minuten Input, 50 Minuten Fallarbeit, 50 Minuten Reflexion. Jede Session ist vertiefend einem Aspekt des Quadra-Frameworks gewidmet.

6. Modul 2 - Vertiefung, OE & soziale Prozesse

Modul 2 ist das Reifungsmodul. Es setzt voraus, dass Teilnehmer:innen das QUADRA-Framework nicht nur kennen, sondern erste Erfahrungen mit seiner Anwendung mitbringen. Es geht jetzt nicht mehr um konzeptionelle Einführung, sondern um Tiefgang: in die komplexen sozialen Prozesse der Veränderung, in die Organisationsentwicklungs-Logiken, die Change Management von innen antreiben, und in die eigene Rolle als Change Manager:in.

Das Modul gipfelt in der Fallarbeit: Jede/r Teilnehmer:in präsentiert ihr/sein Projekt, benennt Diagnose und Intervention, reflektiert Erfolge und Misserfolge - und erhält strukturiertes Feedback aus der Gruppe und den Lehrgangsleiter:innen.

6.1 Lernziele Modul 2

- Soziale Prozesse in Organisationen erkennen, benennen und gestalten
- Das Commitment-Feld in seiner vollen Komplexität bearbeiten: Kulturwandel, Führung, Kommunikation, Partizipation
- Widerstand als Change-Information nutzbar machen
- Mit der Integration die Transformation machbar machen. Erkennen, welche informellen Dynamiken die Veränderung bestimmen und welche stillen Spielregeln eingehalten werden müssen
- Die eigene Change-Rolle in der Organisation klären und positionieren
- Ein vollständiges Fallprojekt präsentieren und reflektieren

6.2 Inhaltsübersicht Modul 2

Block A - Organisationsentwicklung als Hintergrundfolie

OE und Change Management: Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Ergänzungen. Schein, Senge und die lernende Organisation - mehr als Theorie. Kulturveränderung: Was wirklich passiert, wenn Normen sich verschieben. Die Frage, die viele vermeiden: Kann man Kultur wirklich steuern? Antwort: Ja - aber nicht direkt, nicht schnell, nicht durch Beschluss.

Block B - Soziale Prozesse als Hauptschlagader der Veränderung

Was Interaktion mit Change zu tun hat. Gruppen, Teams, Peergroups: Dynamiken, Rollen, Blockaden. Vertrauen als operative Ressource - und wie man sie systematisch auf- und abbaut. Agree to disagree als Grundhaltung: Die produktive Kraft von Widersprüchen, Ambiguitäten und ungelösten Spannungen. Großgruppenformate: Wann ein Event Commitment erzeugt - und wann er es vernichtet.

Block C - Das Commitment-Feld in der Tiefe

Die acht Dimensionen des Commitment: Stakeholder, Partizipation, Cultural Switch, Narrative, Credo & Spielregeln, Aktivierung, Interventionen, Führungshaftung. Narrative und Metaphern als Change-Werkzeuge - und warum das kein soft skill ist. Kommunikation im Change: Nicht Information, sondern Gestaltungsraum. Management in die Verantwortung holen: Wie die Transmissionsebene Mittleres Management funktioniert oder nicht.

Block D - Widerstand und Störungen

Der Mythos vom Widerstand: Warum Widerstand kein Problem ist, sondern Change-Information. Störungen und ihre Funktion: systemtheoretisch ernst nehmen. Angst, Gewohnheit und informelle

Machtstrukturen - die unsichtbaren Akteure. Mut zu Konflikten: nicht alles lösen, aber über alles reden.
Die Persönlichkeit der Change Manager:in als Wirkkraft.

Block E - Integration

Wie wird Change realistisch? Welche Informaitäten müssen beachtet werden? Wie integriert und balanciert man die verschiedenen Kräfte im Change zu einem ausgewogenen, akzeptierten Projekt

Block F - Die Change-Rolle in der Organisation

Rollenklärung: HR, OE, Stab, Management - wo gehört Change Management strukturell hin?
Hausmacht als Change-Ressource: Wie informelle Legitimität funktioniert. Selbstdiagnose: In welchem Feld denke ich naturgemäß - und wo bin ich blind? Die Quadra als persönliches Kompetenzentwicklungsmodell.

Block G - Fallarbeit und Abschluss

Jede/r Teilnehmer:in präsentiert sein/ihr Projekt entlang des Quadra-Frameworks: Diagnose, Interventionen, Erfahrungen, offene Fragen. Strukturiertes Peer-Feedback nach der Methodik kollegialer Fallberatung. Reflexion: Was nehme ich mit? Was verändert sich in meiner Praxis? Abschlussreflexion der Gruppe: Was war das Change Labor - und was war es nicht?

6.3 Kernwerkzeuge Modul 2

Gestaltungswerkzeuge	Reflexions- & Analysewerkzeuge
Obeya (Commitment-Feld)	Widerstandsanalyse-Werkzeug
Fit-for-Change-Analyse	Rollendiagnostik (Change Manager:in)
Kommunikationsarchitektur, Change Kampagne	Kollegiale Fallberatung (Reflecting Team)
Stakeholder-Aktivierungsplan	Vier-Faktoren-Modell
Masterplan-Map	Abschlusspräsentation-Template

7. Didaktisches Design

7.1 Didaktische Grundhaltung

Das Change Labor ist kein Lehrgang im klassischen Sinne. Es ist – dem Namen nach ernst genommen – ein Labor. Laborarbeit bedeutet: Hypothesen aufstellen, Experimente durchführen, Evidenzen sammeln, Schlussfolgerungen ziehen, verwerfen, verfeinern. Diese erkenntnistheoretische Grundhaltung prägt jedes Lehrformat.

Der Unterschied zwischen einem guten Workshop und einem schlechten liegt selten im Inhalt. Er liegt in der Qualität der Fragen, die gestellt werden. Das Change Labor stellt Fragen, die sich nicht in 90 Minuten beantworten lassen.

Didaktische Prinzipien des Change Labors

- 1 Praxis als Lernort – Das eigene Projekt ist der permanente Bezugspunkt, nicht eine konstruierte Fallstudie.
- 2 Peerlearning als Qualitätsquelle – Teilnehmer:innen lernen mehr voneinander als von jedem Trainerinput.
- 3 Reflexion vor Rezeptur – Einsicht vor Methode. Das Modell ist Orientierung, kein Regelwerk.
- 4 Produktive Ambiguitätstoleranz – Widersprüche werden ausgehalten, nicht aufgelöst.
- 5 Agree to disagree – Meinungsvielfalt ist keine Schwäche, sondern eine Lernressource.
- 6 Dualer Blick – Struktur und Soziales sind nicht Wahl, sondern Pflicht.

7.2 Lernformate im didaktischen Profil

Format	Funktion	Struktur
Präsenz-Input	Konzeptionelle Einführung, Vertiefung, Kontextualisierung	Trainer:innen führen, Gruppe fragt
Fallarbeit in Kleingruppen	Anwendung des Frameworks auf reale Projekte	3–4 Personen, 60–90 Min.
Plenumsdiskussion	Synthese, Kontroverse, Standortbestimmung	Moderation durch Trainer:in
Reflecting Team	Kollegiale Fallberatung mit Rollendefinition	Strukturiertes Format, 45 Min.
Online-Session (Input + Coaching)	Vertiefung + Fallbegleitung zwischen Modulen	90 Min., 14-tägig
Peer Coaching	Bilateral, an konkreten Fragestellungen	Freie Termingestaltung
Transferaufgaben	Portfolio-Aufbau, schriftliche Reflexion	Zwischen Modulen, asynchron
Abschlusspräsentation	Projektdarstellung + Selbstreflexion	25–30 Min. + Feedback

7.3 Rolle der Trainer:innen

Thomas Lenz und **Irene Kernthaler-Moser** leiten das Change Labor nicht als Lehrende, die Wissen vermitteln, sondern als erfahrene Praktiker:innen, die einen Reflexionsraum halten. Diese Unterscheidung klingt banal – sie ist es nicht. Wissensübertragung ist ein Modell des 20. Jahrhunderts. Kompetenzentwicklung erfordert ein anderes: kontextsensitive Begleitung, ehrliches Feedback, produktive Zumutungen.

Irene Kernthaler-Moser bringt die Tiefe der sozialen Prozesse, der TZI-orientierten Gruppenarbeit und der kooperativen Gestaltung von Begegnungsräumen. Thomas Lenz bringt die strukturierende Kraft der organisatorischen Logiken, der Strategiearbeit und der operativen Steuerungsintelligenz. Das Tandem ist kein Marketing-Kunstgriff – es ist die gelebte Verkörperung des dualen Ansatzes.

Als dritte Trainerin fungiert **Katharina Mitterbauer**. Sie ist eine hervorragende Organisationsentwicklerin, die die Teilnehmer:innenfälle kritisch beleuchtet und zielgerichtet Feedback gibt.

Als Coach fungiert **Tamina Lenz** für Case Study Betreuung und Spezialthemen.

7.4 Der Zauberkasten

Die digitale Wissensplattform enthält Fachartikel, Werkzeugbeschreibungen, Best-Practice-Sammlungen und Video-Inputs zu allen relevanten Themen. Sie ist kein geschlossenes Curriculum, sondern ein offenes Ökosystem: Teilnehmer:innen können eigene Erfahrungen und Quellen einbringen. Der Zauberkasten wächst mit jedem Lehrgangs-Jahrgang- und gibt jeder folgenden Gruppe einen reiferen Ausgangspunkt.

8. Abschluss und Zertifizierung



Change Labor Zertifikat

Zertifikat für professionelles Change Management in Organisationen

Das Certificate wird auf Basis einer vollständigen Portfolio-Leistung vergeben. Es dokumentiert nicht die Anwesenheit, sondern den Kompetenzerwerb.

8.1 Voraussetzungen für das Zertifikat

- Vollständige Teilnahme an beiden Präsenzmodulen (mind. 80 %)
- Teilnahme an mind. 5 von 6 Online-Sessions
- Nachweis von mind. 4 Stunden Peer Coaching
- Abgabe beider Transferaufgaben (schriftlich, ca. 3–5 Seiten je Aufgabe)
- Abschlusspräsentation: Projektpräsentation im Plenum (25–30 Min. inkl. Feedback-Runde)

8.2 Transferaufgaben im Detail

Die Transferaufgaben sind keine akademischen Prüfungsleistungen, sondern strukturierte Praxisreflexionen. Transferaufgabe 1 (nach Modul 1) dokumentiert das Quick Assessment des eigenen Projekts: Was hat die Diagnose mit dem Change Quadra ergeben? Welche Felder sind stark, welche unterbeleuchtet? Transferaufgabe 2 (nach Modul 2) beschreibt eine konkrete Intervention im eigenen Projekt und deren Wirkung – entlang der Logiken des adressierten Feldes.

Die Abschlusspräsentation ist der Höhepunkt des Change-Portfolios. Sie zeigt, wie Teilnehmer:innen das Gelernte denken, anwenden und reflektieren – nicht perfekt, aber kohärent, ehrlich und praxisnah.

9. Gesamtübersicht auf einen Blick

Parameter	Inhalt	Anmerkung
Gesamtdauer	6 Monate	November 2026 – Mai 2027
Präsenztage	9 Tage (5 und 4)	Wien, Inhouse auf Anfrage
Online-Sessions	6 Sessions (je 180 Min.)	zwischen Modulen
Peer Coaching	mind. 8 Stunden	Bilateral, frei einteilbar
Lerngruppe	8–14 Teilnehmer:innen	Heterogene Zusammensetzung
Abschluss	Change Labor Certificate	Portfolio + Präsentation

9.1 Moduldetails 2026 / 2027

Modul 1	Modul 2
Modul 1: Grundlagen & Organisation Change QUADRA	Modul 2: Vertiefung, soziale Prozesse, Integration & Fallarbeit
Datum: 23.-27.11.2026	Datum: Mai 2027, Peergroups ab Dezember 26
Wien	Wien, online
Kick-Off, Change Quadra, Diagnosetools	OE, Soziale Prozesse, Abschlusspräsentation
5 Präsenztage	4 Präsenztage, 6 Halbtage Online Sessions
Modul 1 ist separat buchbar	Modul 2 setzt Modul 1 voraus, ab Dezember 26 erfolgt die Peergrouparbeit mit 6 Online Sessions
Kosten Modul 1: € 3.000,-	Kosten Peerprozess und Modul 2: € 3.900,-
Kosten exkl. Ust. und Seminarpauschale	Gesamtpreis: € 6.900,-

10. Credo und Haltung

Was das Change Labor verspricht.

Wir versprechen: ein konzeptionell starkes, praxisintegriertes und didaktisch ernsthaftes Ausbildungsformat, das Teilnehmer:innen in die Lage versetzt, Veränderungsprojekte mit mehr Klarheit, Tiefe und Wirksamkeit zu führen.

Wir versprechen mit unserer Change Quadra Methode ein am Markt anerkanntes und in der Praxis enorm wirksames Framework zur Verfügung zu stellen. Die Methode ist mehrfach wissenschaftlich untermauert.

Wir versprechen durch unsere langjährige Berufspraxis als Change Manager:innen und Organisationsentwickler:innen die bestmögliche und realitätsnahe Beratung für Praxisfälle zur Verfügung zu stellen.