



**FÜHRUNG.** Auf die steigenden Anforderungen rascher Veränderungen reagieren Führungskräfte und Organisationen oft mit geschäftigem Aktionismus. Das verbraucht viel Energie und bringt keine nachhaltigen Resultate. Wie Führungskräfte Veränderungsprozesse mit Erfolg umsetzen können und was sie dabei beachten sollten, zeigt das Modell „Change Vitality“, das auf empirischer Forschungsarbeit basiert.

# Durch den Wandel führen

Gelingt es Führungskräften nicht, Veränderung passend umzusetzen, beschädigt das die Glaubwürdigkeit jedweder formulierten Veränderungsabsicht. Wiederholte Fehlschläge führen zu Veränderungsmüdigkeit und fehlendem Vertrauen in neue Initiativen, sodass die Organisation letztlich dem Alten verhaftet bleibt. Eine Gruppe von Change-Beratern und -beraterinnen um Deborah Rowland hat empirisch untersucht, was erfolgreiche Führung von Veränderung auszeichnet: eine Kombination bestimmter Fähigkeiten und Kapazitäten, die Führungskräfte und Organisationen in die Lage versetzt, Veränderungen mit signifikant höherem Erfolg zu antizipieren und umzusetzen. So entstand ein ganzheitlicher Ansatz, der diese Routinen in den Blick nimmt und hilft, neue zu etablieren – ein Ausgangspunkt für echte Veränderung und Regeneration.

Nach ersten Studien dazu, wie Veränderung orchestriert wird (der Change-Ansatz), was Führungskräfte in Veränderung tun (das sichtbare Handeln) und wie sie selbst im Kontext ihrer Führungsrolle sind (die innere Haltung), widmete sich die letzte Forschungsrunde 2021 der Frage, wie Führungskräfte die systemischen Strömungen wahrnehmen und berücksichtigen, die sich in allen lebenden Systemen entfalten (die Ordnungsfelder). Alle vier Dimensionen für sich zeigten hohe Korrelationen mit Veränderungserfolg. Darüber hinaus jedoch legt die statistische Analyse nahe, dass eine bestimmte Kombination dieser Dimensionen der wirkliche Angelpunkt für erfolgreiche Veränderung ist: Zusammengefasst bilden sie das Modell von „Change Vitality“, das Vermögen von Führungskräften

und Organisationen, Veränderungen zu antizipieren und sich darauf einzustellen.

## Das Muster des Systems verändern

Allzu oft streben Organisationen nach Veränderungen, indem sie bekannte Methoden nutzen. Früher Basis des Erfolgs werden diese zur Belastung, wenn sie auf völlig neue, komplexe Herausforderungen angewandt werden. Nur ein achtsamer, absichtsvoller Angang an Veränderung, der tief verwurzelte Routinen adressiert und anpasst, kann die erhofften Antworten auf unbekannte Fragestellungen geben und neue Fähigkeiten einbeziehen. Dies schließt eine Abkehr von standardisierten, aufwendigen Programmen – wie etwa zentral vorgegebene Kommunikationsveranstaltungen, kleinschrittig geplante und engmaschig kontrollierte Veranstaltungen und Veränderungsschritte zugunsten sorgfältig ausgewählter und zielgerichteter Interventionen ein, die von allen Betroffenen mitgestaltet werden, zum Beispiel individuelle Workshops mit den Projektteams, die zentrale Themen der Veränderung verantworten und bearbeiten. Das Ergebnis: nachhaltiger, echter Wandel.

### 1. Innere Haltung bei Führungskräften – Muster erkennen und brechen

Diese Art der Führung gründet sich als erstes in einer bestimmten inneren Haltung der Führungskraft. Dabei geht es einmal um den Blick der Führungskraft auf sich selbst und ihre Fähigkeit, die eigenen Muster zu erkennen und zu unterbrechen. Daneben braucht es die Fähigkeit, aufmerksam und zunächst

urteilsfrei wahrzunehmen, was um sie herum passiert, welche Muster die Organisation prägen und wo alte, oft unbewusste Gewohnheiten dem Wandel entgegenstehen. Ein Beispiel aus einem der Interviews für die Forschungsarbeit: „Ich war nicht begeistert, aber es gab da auch diese Stimme in mir, die sagte ‚Er (mein Coach) könnte recht haben‘. (...) Also zwang ich mich, meinen Stolz und Ärger hinunterzuschlucken, und besprach mit ihm, wie er vorgehen würde, um mein Ziel zu erreichen, und wie er es anstellen würde, dass meine Finanzleiter eher bereit wären, die Lösung zu finden und sie mitzutragen.“

### 2. Von der inneren Haltung zum konkreten Handeln

Natürlich muss innere Haltung in sichtbares Handeln übertragen werden – und hier zeigen die Studien deutlich, dass in Veränderungen diejenigen Führungskräfte deutlich erfolgreicher sind, die es verstehen, einerseits den Sinn und Zweck der Veränderung für sich und andere so klar zu machen, dass alle Entscheidungen und alles Handeln darauf ausgerichtet werden kann und ergänzend klare Vereinbarungen und Struktur, und damit ausreichend Stabilität, zu schaffen. Andererseits scheuen sie nicht davor zurück, tiefere, unbequeme Wahrheiten auszusprechen und Veränderung erlebbar zu machen, indem sie neue Verhaltensweisen und Denkmuster aktiv einbringen. Hierzu ein Beispiel aus einem der Forschungsinterviews: „Wir hatten 27 strategische Punkte abzuliefern. Und das waren wahrscheinlich 20 zu viel. Also entschied ich zu priorisieren. [...] Jemand sagte, der Direktor wird das nicht ak- →

→ zeptieren, das ist alles mit dem Vorstand abgestimmt und muss geliefert werden. Und ich sagte, ja, es muss geliefert werden, aber nicht alles zu gleicher Zeit. Wir haben nicht die Kapazitäten, wir schaffen das nicht. Wir müssen priorisieren und zwar nach Dringlichkeit und Bedeutung für das Geschäft. (...) Sonst verlieren wir unsere Glaubwürdigkeit. Wir wollen nicht, dass unsere guten Leute gehen. Wir müssen einen Gang runterschalten.“

### 3. Der gewählte Veränderungsansatz ist entscheidend

Neben dem individuellen Denken und Handeln der Führungskraft zeigt die Studie, dass auch der gewählte Veränderungsansatz eine wesentliche Rolle für den Erfolg spielt. Gerade wenn es um weitreichende, komplexe Veränderungen geht, greifen standardisierte, von der Unternehmensspitze engmaschig kontrollierte Ansätze ebenso zu kurz wie Ansätze, die zwar ein Veränderungsziel formulieren, aber die Umsetzung weitgehend unkontrolliert lokalen Einheiten überlassen. Deutlich erfolgreicher sind Ansätze, die die Komplexität und den systemischen Charakter der Veränderungen anerkennen. Komplexe, grundlegende Veränderungen in einem volatilen Umfeld funktionieren am besten, wenn eine klare Zielrichtung der Veränderung und wenige, aber sehr klare Regeln gegeben sind und gleichzeitig ein hohes Maß an Dezentralität, ein schrittweises Vorgehen, enge



#### AUTORIN

**Dr. Nicole Brauckmann**

Als Beraterin und Coach unterstützt die promovierte

Germanistin Organisationen und Individuen bei Veränderungsprozessen. Sie ist Teil des Forschungs- und Beratungsteams „Still Moving“ und war umfassend an der Ausarbeitung des Change-Vitality-Modells beteiligt. Zudem verbrachte sie mehrere Jahre in Forschung und Lehre, unter anderem an der University of San Diego.

[nicole@still-moving.com](mailto:nicole@still-moving.com)

## Die Forschungsarbeit

**Studie.** Das Modell der „Change Vitality“ basiert auf empirischer Forschungsarbeit unter der akademischen Leitung von Malcolm J. Higgs, Professor of Organisation Behaviour and HRM an der Hull University, UK. Dafür hat das Forschungsteam im ersten Schritt Hypothesen über relevante Faktoren für Veränderungserfolg auf Basis eigener Erfahrungen als Change-Begleiter und Führungskräfte formuliert, und diese im zweiten Schritt empirisch überprüft. Die Studien umfassen verhaltensbasierte Interviews mit 120 Führungskräften aus aller Welt. Alle Teilnehmenden tragen Verantwortung in global führenden Unternehmen diverser Industrien. Sie berichteten von persönlichen Erfahrungen in Veränderungsprojekten der jeweils vergangenen zwei Jahre vor der Erhebung. Die Interviewenden fragten dabei nach Gedankengängen, innerem Erleben und konkretem Verhalten. Die Berichte wurden jeweils in Bezug auf den Konzeptentwurf „Change Vitality“ kodiert und durch ein Komitee hinsichtlich des Change-Erfolgs bewertet. Die Korrelationen zwischen den Faktoren des Still-Moving-Konzepts und erfolgreicherer Veränderungsbestrebungen sind signifikant und überzeugend.

Vernetzung und sehr schnelles Feedback zur Kurskorrektur gelebt wird. Dahinter steht die bewusste Entscheidung, auf die Fähigkeit der Organisation zu vertrauen, sich um drängende Themen selbst zu organisieren und das dazu nötige Wissen und Können schnell genug zu entwickeln. Folgendes Beispiel skizziert diesen emergenten Change-Ansatz: „Wir wollten diese Veränderung nicht in der üblichen Weise angehen [...] wir wollten wirklich etwas aufsetzen, das anders war, emergenter, inklusiver, Stimmen einbezogen, die sonst nicht in den Prozess integriert wurden. Und so begannen wir, lediglich die ersten Schritte zu definieren [...] wir hatten Pläne für die nächsten drei Monate und dann entschieden wir, wie es weiter geht – wie in dem Bild, wo man schon mit einem Zug fährt, vor den man immer erst noch weitere Gleise legen muss.“

### 4. Vier Ordnungsfelder berücksichtigen

Die vierte Dimension von „Change Vitality“ ist die Berücksichtigung der vier Ordnungsfelder: Zugehörigkeit, Zeit, Platz sowie Geben und Nehmen. Diese

ergeben sich aus dem Verständnis, dass jede Organisation in sich ein lebendes System und damit mehr als die Summe der Teile ist. Systeme zeichnen sich durch ein hohes Maß gegenseitiger Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Bestandteilen aus, den einzelnen Elementen und dem Kontext. Schon die Idee, dass es Muster und Routinen gibt, die aus dem Kollektiv entstehen und verfolgt werden, zum Beispiel um erfolgreich bestimmte Ziele zu erreichen, ist in sich eine Sichtweise, die eine Organisation als System mit einer inhärenten Logik versteht. Anders als Organigramme, Prozess- oder Stellenbeschreibungen wird diese innere Logik jedoch nicht explizit gemacht, ist deswegen aber nicht weniger machtvoll. Diese systemischen Kräfte oder Ordnungsfelder können mit Naturgesetzen wie der Schwerkraft verglichen werden: Sie sind an sich nicht sichtbar, aber einmal als Prinzip begriffen, sind die Auswirkungen der Schwerkraft ständig zu beobachten.

Die aktuellste Forschungsrunde nahm diese vierte Dimension erstmalig syste-

matisch in Ergänzung zu den bereits verifizierten Dimensionen in den Blick. Es zeigte sich deutlich, dass Führungskräfte, die diese Ordnungsfelder wahrnehmen und in ihrem Führungshandeln berücksichtigen, eine deutlich größere Chance haben, nachhaltige Veränderungen zu erreichen. Die zehn Berichte, die in der vergangenen Studie als die besten im Hinblick auf Erfolg der Veränderung gewertet wurden, enthielten zahlreiche Beispiele dafür, wie Führungskräfte diese Dynamiken für ihre Entscheidungen und Handlungen berücksichtigten. Sie nutzten die Ordnungsfelder wie einen Kompass, um ihr Führungsverhalten auszurichten und anzupassen, ungelöste Fragen zu adressieren und, wo nötig, auch schwierige Entscheidungen zu treffen. Und Führungskräfte, die den Ordnungsfeldern gegenüber gleichgültig schienen oder gar aktiv dagegen arbeiteten, wiesen einen deutlich geringeren Erfolgsfaktor ihrer Veränderungen auf.

#### 4.1. Das Ordnungsfeld „Zugehörigkeit“

Das Ordnungsfeld, das im Kontext von Veränderungen am meisten hervorsteht, ist das der „Zugehörigkeit“, ein Gefühl von Loyalität gegenüber und Sicherheit in einer Organisation. Zugehörigkeit ist ein zutiefst menschliches Bedürfnis, zumindest zu einem Teil schon in unserer Biologie und dem Überlebenswillen angelegt. Veränderungen bedrohen oftmals dieses Gefühl von Zugehörigkeit. Dabei geht es nicht nur um den drastischen, direkt sichtbaren Verlust des Arbeitsplatzes. Es gibt auch subtile Verschiebungen existierender Loyalitäten – die Reorganisation einer Regionalstruktur nach Produkten, neue Teamzusammenstellungen, neue Vorgesetzte, der Entschluss, bestimmte Kundensegmente nicht mehr zu bedienen oder Vorgehensweisen aufzugeben, die einmal als zukunftsfruchtig eingeschätzt wurden, aber in der neuen Strategie keinen Platz mehr haben. All diese Entscheidungen betreffen mindestens zu einem Teil auch Fragen der Zugehörigkeit, indem bestehende Beziehungen beeinträchtigt und neue eingefordert werden, deren Vertrauenswürdigkeit aber noch nicht erprobt ist.

Das wirkt sich in zwei Richtungen aus. Einmal ist es die Sorge um die eigene Si-

cherheit – werde ich in der neuen Struktur so wichtig sein wie bisher? Kann ich leisten, was jetzt von mir erwartet wird? Habe ich auch noch Rückhalt, wenn ich Erwartungen nicht erfülle? Werden meine Bedürfnisse gesehen und berücksichtigt? Die andere Dimension ist das Gefühl des Betrugs: Mit Aufmerksamkeit und Sorgfalt wurden Beziehungen und Loyalitäten nicht nur zu anderen Personen oder Gruppen gepflegt, sondern beispielsweise auch zu bestimmten Prozessen, Produkten oder dem Sinn, dem Zweck der Organisation. Neue Loyalitäten auszubilden, erfordert immer auch bestehende, zumindest in Teilen, aufzugeben – ein Einschnitt, der als riskant empfunden wird. Führungskräfte, die dies berücksichtigen, sind erfolgreicher in ihren Veränderungsbemühungen als diejenigen, die dem keine Aufmerksamkeit schenken. Sie bemühen sich aktiv, Zugehörigkeit (wieder-)herzustellen, aber auch, wenn nötig, abzulösen und zu beenden.

Dazu zwei Beispiele aus der Studie: In der Zusammenführung von zwei Teams erkannte der Vorgesetzte das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und formulierte explizit die Botschaft „Damit unsere Organisation erfolgreich sein kann, brauche ich Sie, ich brauche Ihre Fähigkeiten, Sie sind mir wichtig“. In einem anderen Fall beobachtete die Führungskraft, dass anstatt des geforderten Entwurfs für eine neue, produktbasierte Organisationsstruktur das Team immer neue Einwände lieferte, warum alle denkbaren Optionen nicht funktionieren würden. Er begriff, „eigentlich war die versteckte Botschaft, wir sind doch ein tolles Team, wir wollen keine andere Struktur“. Also sprach er das Gefühl der Zugehörigkeit direkt an und sagte „in unserem Gespräch geht es doch um Zugehörigkeit. Wir sind ein enges Team und ihr sprecht von Familie. Ich höre die Botschaft und es stimmt, wir haben fantastisch zusammengearbeitet, aber passt dieses Konstrukt für das, was →



## Campus.Führen

### Business trifft Tarnanzug

Voneinander lernen, miteinander agieren, Synergien finden, auf neue Denkweisen einlassen und gemeinsam weiterentwickeln. Das kooperative Programm setzt bewusst neue Formen des Lernens ein.



Nächster Starttermin am 29.11.2022!

Jetzt informieren:





→ wir in der Zukunft tun müssen und anstatt zu sagen, nehmt uns nicht auseinander, warum sprechen wir nicht darüber, warum es uns so schwerfällt, auseinander zu gehen?“

## 4.2. Das Ordnungsfeld „Zeit“

An zweiter Stelle gibt es das Ordnungsfeld „Zeit“. Der Faktor Zeit berührt alles Leben. Er spielt auch für Organisationen eine signifikante Rolle, nicht nur für die mit mehreren hundert Jahren Unternehmensgeschichte. Egal, wie viel Zeit vergangen ist – die Schatten der Vergangenheit und der Ausblick auf erhoffte oder gefürchtete künftige Entwicklungen wirken auf die Gegenwart jedes Unternehmens, jeder Institution. Eine Organisation kann sich an schwierigen Ereignissen der Vergangenheit festklammern, sie immer wieder als Referenzpunkt nutzen und so unfähig werden, sich wirklich auf die (andere) Zukunft einzulassen. Ebenso wenig ist es hilfreich, derartige wunde Punkte aus der Vergangenheit zu ignorieren, wenn es noch einer Form der Bereinigung bedarf. Auch Blindheit für die aktuelle Realität oder künftige Herausforderungen kann eine Organisation blockieren und nachhaltige Veränderung behindern. Führungskräfte, die diese Dynamik verstehen und sich selbst im Kontext dieses Zeitflusses sehen, mit Neugier und dem Bewusstsein, was (und wer) vor ihnen kam und mit Blick auf die Zukunft, zeigen sich auch hier als erfolgreicher im Führen von Veränderungen. Sie verstehen

sich als Hüter der Organisation, die das Erbe für eine Zeit verwalten und bereit sind, es zu gegebener Zeit weiterzugeben an die, die nach ihnen kommen. Dieses Selbstverständnis beinhaltet ein gewisses Maß an Bescheidenheit und eine Verpflichtung sowohl denen gegenüber, die in der Vergangenheit diese Organisation aufgebaut haben, als auch gegenüber denen, die noch kommen werden und fortführen, was immer sie vorfinden. In einem Beispiel war sich eine Führungskraft sehr bewusst, dass in der Vergangenheit mehrere Versuche, ein neues Konzept einzuführen, gescheitert waren, erkannte aber, dass jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen war und konnte es mit einer neuen Generation von Führungskräften tatsächlich realisieren.

Zahlreiche Beispiele zeigten auch auf, dass Führungskräfte sehr genau verstanden, wie Entscheidungen, die sie zu treffen hatten, zwar kurzfristig für Aufruhr und Schwierigkeiten sorgen würden, aber für mittel- und langfristigen Erfolg von zentraler Bedeutung und daher unabwendbar waren. Und sie nutzten diese Einsichten nicht nur, um sich selbst in einer schwierigen Situation zu stärken („Trotz der Schwierigkeiten – ich war nicht bereit, diese einmalige Gelegenheit vorbeiziehen zu lassen“), sondern zeigten diese Perspektive auch anderen auf, um ihre Unterstützung zu gewinnen („Bitte arbeitet mit uns an einer neuen Zukunft, anstatt an alten Absprachen festzuhalten, die unsere Zusammenarbeit in der Vergangenheit geregelt haben“).

Einen bewussten Umgang mit der Vergangenheit zeigt auch die Führungskraft, die ihre Vision für die Organisation mit den Worten vorstellt „Denkt nicht, dass ich jetzt mit etwas völlig Neuem komme. Das passiert doch schon seit zehn Jahren in diesem Teil unserer Organisation. Lasst uns das in den Blick nehmen. Lasst uns dem folgen, was schon längst im System passiert.“

## 4.3. Das Ordnungsfeld „Platz“

Das dritte Ordnungsfeld, das sich in jedem System entfaltet, betrifft den Platz – das Netz von Beziehungen und Hierarchien, dass die Einzelnen miteinander verknüpft und ihnen hilft, ihre Stärken zu entfalten und so gesehen zu werden,

dass sie ihren bestmöglichen Beitrag leisten können. Besonders in Unternehmen, aber auch anderen Organisationen, gibt es formale Hierarchien, abgebildet in Organisationsdiagrammen und Jobbezeichnungen. Andere Hierarchien sind weniger offensichtlich, haben aber nicht weniger Einfluss auf das System: Länge der Unternehmenszugehörigkeit, Alter, Bekanntheit oder Freundschaft mit anderen Führungskräften. Und nicht selten sind diese Hierarchien gegenläufig, was zu Spannungen und Konflikten führen kann. Führungskräfte müssen sich mit diesen Hierarchien in einer Weise auseinandersetzen, die alle Beteiligten stärkt. Das beinhaltet wohl durchdachte Organisationsstrukturen, die tatsächlich dem dienen, was die Einzelnen tun sollen, aber auch ein Bewusstsein für die Bedeutung von Machtdistanz und die Fähigkeit, hier Anpassungen vorzunehmen, falls das nötig ist. Ein klares Verständnis des „Platzes“ in diesem Sinne ist wichtig, damit sich alle auf ihre Arbeit konzentrieren können und keine Energie auf Ambiguitäten verschwendet wird. Diese Klarheit umfasst auch die richtige Größe, das heißt alle Beteiligten sind sich über ihre Zuständigkeiten klar und können, falls nötig, aktiv andere auffordern, ihre Rolle wahrzunehmen – wie es eine Führungskraft formulierte: „Immer wieder habe ich die Zuständigkeiten zurückgewiesen, die ihre waren. [...] Sie bat mich, die Entscheidung für sie zu treffen, aber das habe ich nicht getan.“ Oder in einem anderen Beispiel „Wir waren das Führungsteam. Wir müssen hier für die angemessene Vorgehensweise Sorge tragen. Das tut sonst keiner. Und wir können nicht die Mitarbeitenden bitten, das zu tun.“

In den herausragenden Beispielen von guter Führung zeigten die Führungskräfte auch ihr Bewusstsein und ihre Fähigkeit, mit widersprüchlichen Hierarchien umzugehen, indem sie sie benannten und damit dem System halfen, den Konflikt zu überwinden: „Einige von denen [...] deren Vorgesetzter ich nun wurde, waren zuvor meine Lehrer. Die Organisation wusste so viel mehr über die Produkte als ich. [...] Ich musste meinen Platz finden, von dem ich in Freiheit agieren konnte und der für die anderen unbelastet war. Eigentlich lief es auf wenige klärende

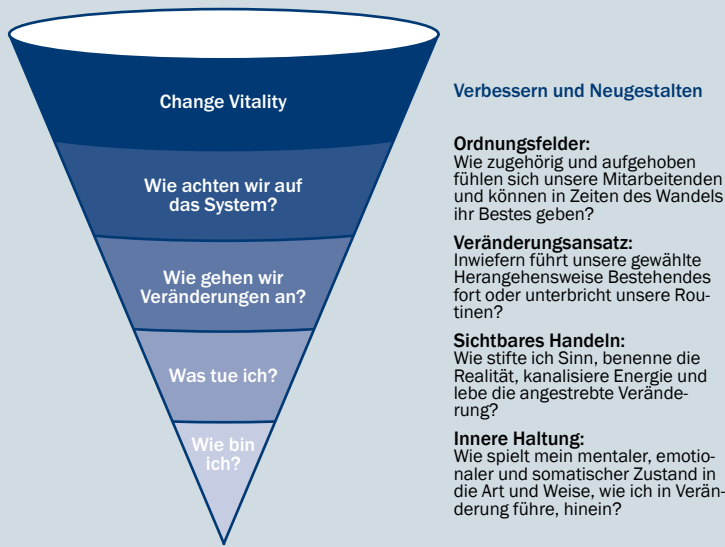
## Literaturtipps

**Forschung.** Zur Vertiefung können Sie die Arbeiten von Deborah Rowland, die das Forschungsprojekt mit weiteren Change-Beratern durchgeführt hat, heranziehen:

- **Deborah Rowland:** Still Moving – How to Lead Mindful Change, Wiley 2017.
- **Deborah Rowland:** The Field Guide to Still Moving Leadership, Wiley 2021.

## Vier Dimensionen von „Change Vitality“

**Überblick.** Das Konzept „Change Vitality“ beschreibt auf Basis von Studienergebnissen, was es braucht, um als Führungskraft Change-Prozesse zu begleiten. Vier Dimensionen spielen eine Rolle.



Quelle: Still Moving Consultancy Ltd.

Sätze hinaus, wie ‚Ihr wart meine Lehrer, ohne das, was ich von euch gelernt habe, wäre ich nicht hier. Und jetzt bin ich verantwortlich für dieses Unternehmen ...‘ Nichts davon wurde formal kommuniziert, aber in Gesprächen, im passenden Moment habe ich das eingebracht.“

### 4.4. Ordnungsfeld „Geben – Nehmen“

Schließlich gibt es das vierte Ordnungsfeld ‚Geben und Nehmen‘, die sensible Balance des Austauschs in jeder Beziehung. Ein System ist mit sich im Reinen und kann sich frei entfalten, wenn ein Gleichgewicht herrscht, wogegen das Gefühl, etwas schuldig zu sein, oder auch auf den Ausgleich einer Schuld zu warten, zu Spannungen führen kann. Dies ist im Hinblick auf Veränderungen von besonderer Bedeutung, da jeder Change mit Kosten und Nutzen verbunden ist und vielfach die unterschiedlichen Bereiche eines Unternehmens ungleich profitieren oder belastet werden.

So gilt es etwa Forschung und Entwicklung, Innovation zu finanzieren – dafür werden die Gewinne aus Bereichen genutzt, die zur gleichen Zeit Kostensenkungen und Budgetkürzungen angesichts wirtschaftlicher Schwierigkeiten hinnehmen müssen. Eine Abteilung muss Information und Wissen mit anderen teilen, die so scheinbar von etwas profitieren, zu dem sie nicht beigetragen haben. Und

manchmal haben die Verantwortlichen für Veränderung, wenn sie erfolgreich sind, am Ende selbst keinen Arbeitsplatz mehr. Dies wirkt hochgradig unfair und löst Frustration, Entkoppelung vom gemeinsamen Ziel und möglicherweise Sabotageakte aus – es sei denn, die Führungskräfte greifen hier gekonnt ein, einschließlich des bewussten Wechsels der eigenen Perspektive, wie es in diesem Beispiel anklingt: „Obwohl ich den Vorteil aus der Organisationsperspektive sehen konnte, schmerzte mich dieser Schritt, wenn ich ehrlich bin. Ich war unglücklich, weil etwas, das für mich wunderbar funktioniert hatte, so nicht mehr funktionieren würde – und immer noch nicht so gut funktioniert ... (aber) was wir jetzt haben, denke ich, ist besser für das Ganze, also habe ich zurückzustecken.“ Ebenso können Merger oder Joint Ventures das Geben und Nehmen aus dem Gleichgewicht bringen. Gute Führungskräfte wissen das und arbeiten damit: „Mir war klar, dass er mit ziemlicher Sicherheit der Veränderung zum Opfer fallen würde. Ich warnte ihn, dass es nicht klar war, wie die Dinge nach der Integration in Bezug auf die Besetzung der Geschäftsführung aussehen würden, aber dass ich da für alles offen war. Und ich verbrachte Zeit mit ihm und versicherte ihm, egal was kommt, er würde fair behandelt werden.“ Nicht immer ist ein tat-

sächlicher Ausgleich möglich, zum Beispiel, weil die Produktionsstätte für die Produktionslinie, die das Unternehmen groß gemacht hat, nun abgewickelt wird zugunsten der Unternehmung, die das zukunftssträchtige Produkt herstellt. Wenn jedoch diese Ungleichheit benannt und anerkannt wird, kann ein neues Gleichgewicht entstehen und Bewegung ermöglichen: „Am Ende werden wir circa 14.000 Mitarbeitende entlassen haben, was mich furchtbar dastehen lässt, aber wir werden immer noch 44.000 Mitarbeitende beschäftigen und sie werden ein nachhaltiges, wirtschaftliches Unternehmen und eine sichere Existenz haben, anstatt für eine große Organisation zu arbeiten, die einfach nicht überlebensfähig war.“

Hier schließt sich der Kreis zum Ordnungsfeld der Zugehörigkeit. In der Gesamtschau wird deutlich, dass das Bedürfnis nach Zugehörigkeit ein Primat unter den Ordnungsfeldern einnimmt: Loyalitäten wachsen und verändern sich im Lauf der Zeit, das Gefühl für den eigenen, sicheren Platz ist eng verbunden mit dem Aufgehobensein in einer Gruppe, und auch das kontinuierliche Geben und Nehmen fördert letztlich Vertrauen und so das Gefühl der Zugehörigkeit.

### Glaubwürdigkeit erhalten

Die konsequente Berücksichtigung aller vier Dimensionen von „Change Vitality“ in Veränderungen ist für Führungskräfte und Change-Begleiter sowie -Begleiterinnen anspruchsvoll: Alles beginnt mit der inneren Haltung der Führungskraft und ihrer Fähigkeit, die Bedürfnisse des Systems zu verstehen. Basierend auf diesen Erkenntnissen agiert sie im Spannungsfeld von Stabilität und Umbruch, um mit ihrem sichtbaren Handeln das System in nachhaltige Bewegung zu bringen, wobei Barrieren und Blockaden als Ausdruck der Ordnungsfelder verstanden und im Handeln entsprechend berücksichtigt werden. Das Ergebnis sind erfolgreichere Veränderungen mit weniger fehlgeleitetem Aufwand und damit auch weniger Verschwendung materieller und immaterieller Ressourcen – allen voran die Glaubwürdigkeit von Change-Initiativen und die Veränderungsbereitschaft.

Nicole Brauckmann ●