



© Chinapong/stock.adobe.com

# Change Leadership macht den Unterschied

---

Der hohe Anteil an scheiternden Veränderungsprozessen legt nahe, dass die dominierenden Ansätze von Change Management nicht genügen. Denn erfolgreiche Veränderungsprozesse brauchen mehr. Leadership kann das nötige Momentum erzeugen.

Veränderungen zu beherrschen, gehört zu den Grundanforderungen für Füh-

rungskräfte. Diese Anforderung ist so zentral, dass aus ihr eine eigene Disziplin

entstanden ist: Change Management. Rund um diese Disziplin hat sich eine ganze Industrie entwickelt, die zahlreiche lukrative und beliebte Lehrgänge anbietet. Change Management gehört in jedes Curriculum der Führungsausbildung. Unsere Führungskräfte sollten also bestens auf die Aufgabe vorbereitet sein, Veränderungsprozesse zu führen.

Demgegenüber steht jedoch eine ernüchternde Bilanz: Nach wie vor scheitern 60 bis 70 Prozent der Veränderungsprozesse. Also stimmt da etwas nicht:

## Kompakt

---

- Management allein ist in Veränderungsprozessen zu wenig. Change Leadership ist gefragt.
- Transparenz, Aufrichtigkeit und ständiges vernetztes Feedback in der Kommunikation halten den Veränderungs- und Lernprozess vital.
- Führungskräfte müssen eine ausgeprägte innere Klarheit entwickeln; erst dann können sie in Veränderungen Klarheit nach außen vermitteln.

Autor



**Tibor Koromzay**

ist seit 2014 freiberuflich als Organisationsberater, Facilitator und Coach tätig. Der ausgebildete Psychologe und Gestalttherapeut verfügt über langjährige Management- und Leadership-Erfahrung als Geschäftsleitungsmitglied eines mittleren Dienstleistungsunternehmens in der Maschinenindustrie sowie in weiteren beruflichen Tätigkeiten im Profit- und Nonprofit-Bereich, in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Bereich und im Gesundheitswesen. Seine Beraterausbildung absolvierte er bei Trias und er verfügt über langjährige Übungspraxis in Zen-Meditation, 2. Dan in Aikido.

Entweder die Absolventinnen und Absolventen dieser Lehrgänge sind miserable Schülerinnen und Schüler, was wenig plausibel ist, oder die Lehrgänge vermitteln nicht das, was nötig ist.

Auf der Hitliste der Gründe, aus denen Veränderungsvorhaben scheitern, stehen Dinge, wie: kulturelle Faktoren, die ungenügende Aufmerksamkeit erhalten, Vermeidung von Konflikten, Verleugnung von auftauchenden Problemen, ungenügende und/oder schlechte Kommunikation, Widerstand oder Führungskräfte, die ihre Vorbildfunktion nicht wahrnehmen.

All das sind jedoch Kategorien von Leadership, nicht von Management. Und hier liegt auch der Hund begraben. Der entscheidende Fehler passiert bereits bei

der Formulierung der Aufgabe: Veränderungen zu „beherrschen“. Beherrschen oder eben managen geht aber nur, wenn die Dinge im Maximum kompliziert sind, nicht wenn sie komplex werden. Change Management ist deshalb zum Scheitern verurteilt, wenn wir die Systemtheorie ernst nehmen und annehmen, dass die wesentliche Veränderung eines psychosozio-technischen Systems komplex ist und nicht bloß kompliziert. Die oft schmerzvollen Praxiserfahrungen legen nahe, dass dem so ist. In Umgebungen, die von vielen Unbekannten geprägt sind, ist für die Orientierung Leadership gefragt. Wenn wir die Faktoren, die das Gelingen oder Scheitern von Veränderung maßgeblich beeinflussen, adressieren wollen, müs-

sen wir also vielmehr von Change Leadership sprechen.

**Change-Projekte gibt es nicht**

Haben Sie schon mal ein Projekt erlebt, dessen Ziel es war, dass sich nichts verändert? Eben. Veränderung gehört zum innersten Wesen von Projekten. Also gibt es entweder nur Change-Projekte oder gar keine. Diese Unterscheidung ist nicht nur spitzfindig. Sie hilft, einen Kategorienfehler zu vermeiden. Denn Veränderung ist kein Zweck – sie ist ein Mittel. Der Antrieb von Leadership ist nicht die Veränderung. Der Antrieb ist, Ziele zu erreichen, eine Organisation leistungsfähig zu halten und Potenziale zu nutzen. Um dies zu errei-



Abbildung 1: Change Pipeline



Quelle: Koromzay, T. (2021): Integrative Leadership, Berlin, Heidelberg, S. 87.

chen, ist dann oft Veränderung nötig.

Nicht die Veränderung per se sollte also in der Kommunikation im Fokus stehen, sondern ihr Zweck. Der Zweck eines Projektes sollte dem Projekt den Namen geben, was es auch einfacher macht, das Vorhaben plausibel zu kommunizieren.

### Veränderung hat es (fast) immer schwer

Die wenigsten Menschen nennen Veränderung, wenn man sie nach ihren Hobbys fragt. Die meisten Menschen gehen Veränderung nur an, wenn sie einen guten Grund dafür haben. Dieser Grund kann in der Gegenwart verankert sein, zum Beispiel wenn klar wird, dass ihre gegenwärtigen Lösungen nicht mehr funktionieren. Dann möchten sie weg vom Status quo. Oder ihr Grund liegt in der Zukunft: Sie haben einen Wunsch, eine Sehnsucht, ein Ziel, das sie erreichen möchten, und möchten sich auf dieses Ziel hinbewegen.

Psychologisch ist es einfacher, sich auf etwas hinzubewegen als von etwas weg. Deshalb sollten Führungskräfte, die Menschen für Veränderungen gewinnen möchten, die Vorteile vermitteln können, die die Mühe der Veränderung wert sind. Diese Mühe dabei nicht kleinzureden, steigert die Glaubwürdigkeit der Führungskraft. Ansonsten besteht die Gefahr, dass ein euphorisiertes Führungsteam auf eine Belegschaft trifft, die sich darin bestätigt sieht, dass das Management mal wieder übersieht, wie viel Arbeit das Vorhaben bereithält. Zu Zynismus ist der Weg dann nicht mehr weit, und zum Rohrkrepierer auch nicht ...

### Herausforderungen im Kontext Verwaltung

Um Veränderungen erfolgreich zu gestalten, gilt es, die entsprechenden Schritte so zu gestalten, dass die Impulse, die das Vorhaben auslöst, von der Organisation verdaut und integriert werden können.

Denn in der Überforderung findet kein Lernen statt. Dazu gehört ein Verständnis der spezifischen Professionskultur und auch von übergeordneten kulturellen Bahnen, in denen sich eine Branche bewegt.

Verwaltung dient im Grundsatz der Stabilität und Verlässlichkeit. Wenn diese Qualitäten zusammenbrechen, droht immenser Schaden. Selbstverständlich geben Beschleunigung, Kundenorientierung, die Individualisierung der Gesellschaft, Digitalisierung und die viel beschworene VUCA-Welt berechnete Anstöße für wesentliche Entwicklungen in Richtung Beweglichkeit und Tempo. Aber erst einmal gilt es, die Dinge in Ordnung zu halten. Stabilität ist dabei sehr hilfreich. Verwaltung ist also nicht inhärent veränderungs-affin – und zwar aus guten Gründen. Wer würde schon eine volatile Verwaltung wollen, bei der sich ständig alles ändert? Man stelle sich die telefonische Anfrage einer Bürgerin oder eines Bürgers vor, die beantwortet wird mit: „Wir sind dabei, uns da agil heranzutasten. Sie erhalten in Kürze einen ersten Entwurf unserer Auskunft...“

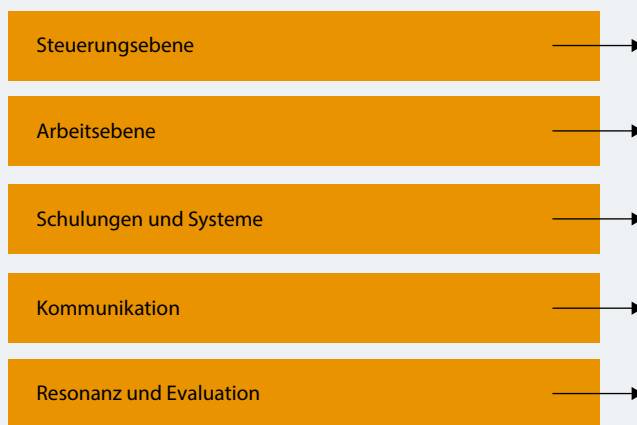
### Methodik

Bei der Führung in Phasen großer Veränderung ist selbstverständlich gutes Handwerk gefragt. Die Disziplin des Projektmanagements stellt dazu viele Werkzeuge bereit. Hier kommen Management-Fähigkeiten – das zu beherrschen, was zu beherrschen ist – voll zum Zuge. Zwei bewährte Werkzeuge seien hier kurz skizziert. Eines davon hilft, die Voraussetzungen für eine Veränderung zu beurteilen: die sogenannte Change Pipeline (siehe Abbildung 1).

Jedes der dargestellten Elemente muss vorhanden sein, damit Veränderung gelingt. Die Stelle mit der kleinsten Ausprägung bildet das größte Hindernis.

- „Bewusstsein“ stellt die Frage: „Gibt es überhaupt eine Dringlichkeit?“
- „Verpflichtung“ fragt: „Geht mich das etwas an, und bin ich bereit, etwas beizutragen?“

Abbildung 2: Ebenen von Veränderungsprozessen



Quelle: Koromzay, T. (2021): Integrative Leadership, Berlin, Heidelberg, S. 88.

## Implikationen für Change Leadership

- Verschaffen Sie sich in Ihrem Führungsteam Klarheit darüber, zu welchem Zweck Sie ein Vorhaben lancieren und was Ihre guten Gründe dafür sind. Erst wenn Sie diese innere Klarheit haben, werden Sie Klarheit nach außen ausstrahlen und kommunizieren können.
- Machen Sie Ihren Mitarbeitenden keinen Vorwurf, wenn sie zunächst von einer Veränderung nicht begeistert sind – das ist normal. Seien Sie in Ihrer Kommunikation ehrlich und realistisch – aus der inneren Klarheit heraus, die Sie sich im Vorfeld erarbeitet haben. Machen Sie plausibel, weshalb sich das Vorhaben lohnt, zu dem Sie sich entschieden haben, weshalb es seinen Preis wert ist, und verschweigen Sie nicht, dass es mit Arbeit verbunden sein wird. Diese Ehrlichkeit wird Ihnen Vertrauen einbringen.
- Betrachten Sie das möglicherweise langsamere Veränderungstempo von Verwaltungen gegenüber gewissen Branchen der Privatwirtschaft im Kontext der erforderlichen Qualität, die dahintersteht. Es ist ein berechtigtes Anliegen, die Integrität der erforderlichen Dienstleistungen nicht zu gefährden, und keine Trägheit oder Beamtenmentalität. Hier Sorgfalt, Verständnis und Wertschätzung zu zeigen, wird Ihre Akzeptanz steigern, und Sie werden besser gehört.
- Je nachdem, welche Elemente der Change Pipeline schwach ausgeprägt sind, lassen sich entsprechende Interventionen ableiten:
  - Feedback/Sensibilisierung für Bewusstsein (Kotter nennt es „create a sense of urgency“),
  - Etablieren einer persönlichen Relevanz für Verpflichtung, zum Beispiel durch die Vermittlung, was durch die Veränderung gewonnen werden kann,
  - Befähigung und Weiterbildung für „Fähigkeiten“,
  - Etablieren von Lernstrukturen für Übungsgelegenheiten sowie die transparente Kommunikation der Folgen eines Scheiterns (was auch nochmals die Notwendigkeit der Veränderung plausibel macht).
- Achten Sie darauf, worüber Sie sprechen. Sie kanalisieren damit die Aufmerksamkeit. Sorgen Sie dafür, dass Sie über ausreichendes laufendes Feedback aus der Organisation verfügen, zum Beispiel durch eine Resonanzgruppe, sodass Sie Ihre Entscheidungen auf eine breite Datenbasis stützen können. Verschweigen Sie Rückschläge, Nachteile und Irrtümer nicht. Das steigert Ihre Glaubwürdigkeit und drückt Ihr Vertrauen aus, dass die Belegschaft mit solchen Nachrichten umgehen kann.

■ „Fähigkeiten“ meint: „Haben und können wir, was wir brauchen und können müssen, um diese Veränderung zu bewältigen?“

■ „Übungsgelegenheiten“ zu haben bedeutet, Räume für Experimente und Lernen bereitzustellen. Nur wenn es die Gelegenheit gibt, Neues zu erproben und zu üben, wird es sich nachhaltig in der Praxis und in der Kultur etablieren.

■ „Rechenschaft/Konsequenzen“: Wenn die Nichterreichung von Zielen keine Konsequenzen hat, verlieren diese Ziele ihre Kraft. Konsequenzen können die individuelle Ebene betreffen oder auch die Organisation, wenn sie beispielsweise ihre Konkurrenzfähigkeit einbüßt.

Das Modell eignet sich für die Einschätzung von Einzelpersonen oder Personengruppen bezogen auf ihre Voraussetzungen für eine erfolgreiche Veränderung. Es ermöglicht aber auch die Betrachtung einer ganzen Organisation in

Bezug auf ihren kulturellen Umgang mit Veränderung. Am Beispiel der letzten beiden Elemente der Pipeline:

■ Werden in einer Organisation Experimentierräume geschaffen, geduldet, unterstützt? Gibt es einen „Spielplatz“ oder eine Möglichkeit, Dinge auszuprobieren, oder ist die Organisation sehr zurückhaltend darin, solche Risiken einzugehen?

■ Wird die Einhaltung von Verpflichtungen eingefordert und belohnt, oder werden diesbezügliche Versäumnisse einfach geduldet?

Ein zweites Werkzeug hilft dabei, die Übersicht über den Prozess zu behalten, bei der laufenden, oft rollenden Planung eine ganzheitliche Perspektive aufrechtzuerhalten und Maßnahmen der einzelnen Ebenen aufeinander abzustimmen (siehe Abbildung 2):

■ Steuerung: Hier geschieht die übergeordnete Planung, hier werden die Grundentscheidungen getroffen.

■ Arbeitsebene: die Ebene der operativen Arbeit. Teilprojekte, Arbeitsgruppen und so weiter.

■ Systeme und Schulungen adressiert Auswirkungen von Veränderungen auf bestehende Strukturen, zum Beispiel Prozesse oder IT-Systeme. Ebenso wird im Blick behalten, welcher Aufwand für Information und Schulung nötig ist oder ob generell gewisse Fähigkeiten intensiv entwickelt werden müssen (beispielsweise Konfliktfähigkeit, wenn Organisationseinheiten in eine flachere Hierarchie transformiert werden sollen und es dann nicht mehr die Vorgesetzten sind, die bei Konflikten helfen können).

■ Kommunikation stellt sicher, dass alle Zugang zu den relevanten Informationen haben, dass wichtige Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb kommunikativ laufend einbezogen werden.

■ Resonanz und Evaluation stellt sicher, dass Feedbackschleifen installiert sind,

die dafür sorgen, dass Steuergruppe, Führungskräfte, Arbeitsgruppen und Interessengruppen sich gegenseitig mit Rückmeldungen versorgen. So wird ermöglicht, dass die Organisation auf der Basis von breiten Informationen lernen und kluge Entscheidungen treffen kann. Sehr bewährt hat sich auf dieser Ebene der Einsatz von sogenannten Resonanzgruppen: Gruppen von Personen, die die Diversität der Organisation in einem Mikrokosmos abbilden und in ihren jeweiligen Bereichen ein hohes Ansehen genießen. Solche Gruppen ermöglichen es, Feedback aus der ganzen Organisation systematisch in die Planung und Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Der Kommunikation kommt eine besondere Bedeutung zu, denn Führungskräfte transportieren durch ihre Kommunikation nicht nur Inhalte, sondern auch Werte und Prioritäten. Das beginnt bereits bei der Themenwahl: Worüber reden Sie, und worüber nicht? Wenn Sie vornehmlich vom Unternehmensgewinn reden, werden die Mitarbeitenden daraus schließen, dass es Ihnen vor allem ums Geld geht. Wenn Sie über Werte reden, werden sie daraus schließen, dass Ihnen Werte wichtig sind.

### Fazit

Gutes Projektmanagement-Handwerk ist zweifellos von hohem Wert, ist aber nur das Eintrittsticket, um überhaupt am Spiel teilnehmen zu können. Gut gespielt wurde deswegen noch lange nicht. Change Leadership gibt Veränderungen das nötige Momentum und sorgt auch dafür, dass angewendete Tools und Methoden glaubwürdig und stimmig wahrgenommen werden.

In Zeiten des ständigen Umbruchs und der Unsicherheit sind Dimensionen wie Aufrichtigkeit, Standhaftigkeit, Wohlwollen und Integrität die Konstanten, an denen sich Mitarbeitende wirksam orientieren können. Der wirksamste Beitrag von Führungskräften zu erfolgreicher Veränderung besteht darin, diese Qualitäten auszustrahlen und hoch zu halten. Wenn Ihnen das gelingt, können Sie durch Inspiration führen, selbst in stürmischen Zeiten. ■

### Literatur und Quellen

- Argyris, C. (1977): Double loop learning in organizations, in: Harvard Business Review, Brighton, USA.
- Koromzay, T. (2016): True Leadership, <https://www.trueleadership.ch/change-leadership-beratung/> (Abruf: 14. August 2021).
- Koromzay, T. (2021): Integrative Leadership, Berlin, Heidelberg, [www.springerprofessional.de/link/19021636](http://www.springerprofessional.de/link/19021636)
- Kotter, J. P. (1996): Leading Change, Boston.
- Kotter, J. P.: Change Management versus Change Leadership, [https://www.youtube.com/watch?v=2ssUnbrhf\\_U&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=2ssUnbrhf_U&feature=emb_logo) (Abruf: 17. November 2020).

### Buchtipps



Tibor Koromzay  
Integrative Leadership  
Springer, Berlin/Heidelberg 2021  
168 Seiten, 44,99 Euro  
ISBN: 978-3-662-62972-7  
[www.springerprofessional.de/link/19021636](http://www.springerprofessional.de/link/19021636)



### Leadership

Von Devivere, B. (2021): Führen mit Sinn. Leadership 4.0, in: Sinn und Arbeit, Berlin, Heidelberg, S. 139-153, [www.springerprofessional.de/link/19580882](http://www.springerprofessional.de/link/19580882)

Foelsing, J., Schmitz, A. (2021): Leadership – Enabler des New Learnings, in: News Work braucht News Learning, Wiesbaden, S. 209-230, [www.springerprofessional.de/link/19345744](http://www.springerprofessional.de/link/19345744)