



Change Management

Mindsetveränderung anstoßen mit dem Green Team
Microlearning V

05. Herausforderungen im Change-Management

Die „klassische“ Denkweise: Für einen erfolgreichen Change-Prozess ist es entscheidend, dass die Betroffenen dem Vorhaben grundsätzlich positiv gegenüberstehen. Um diese Haltung zu fördern, werden in der Praxis häufig sogenannte *Change Stories* eingesetzt.¹⁰ Sie sollen durch eine gezielte Erzählung Emotionen ansprechen, indem sie einerseits eine attraktive Zukunftsvision zeichnen und andererseits ein Gefühl von Dringlichkeit (*sense of urgency*) durch die Darstellung negativer Konsequenzen bei ausbleibender Veränderung erzeugen.¹¹ Einmal geht es um das Schaffen eines Bedrohungsgefühls in Bezug auf die Gegenwart und einmal um das Schaffen positiver Emotionen in Bezug auf die angestrebte Zukunft. Auf diese Weise sollen Identifikation mit dem Vorhaben und Engagement der Mitarbeitenden gestärkt werden.

Dem steht die Erkenntnis gegenüber, dass Resonanz und Emotionen sich nicht gezielt steuern lassen.¹² In der Praxis zeigt sich, dass inszenierte Change-Narrative häufig als unecht wahrgenommen werden, weil die tatsächlichen Gründe und Ziele eines Veränderungsprozesses oft erst im Verlauf klarer werden.¹³ Change Stories erzeugen häufig eine künstliche Eindeutigkeit und blenden Ambivalenzen oder Risiken aus. Mitarbeitende erkennen diese Diskrepanz und reagieren darauf nicht mit Zustimmung, sondern mit Distanz oder Zynismus.¹⁵

Fakten-Checkliste¹⁵

- Traditionelles Change-Management folgt meist einem linear-steuerndem Ansatz, der versucht, Widerstand durch „Mitnehmen“ der Mitarbeitenden zu vermeiden.
- Nach Hartmut Rosa gibt sind drei Elemente wesentlich für eine Veränderung: Emotionen, soziale Beziehungen und Zeit.
- Diese Elemente sind entscheidend für Wandel und können nicht geplant oder kontrolliert werden.

Wenn also klassische Change-Stories oft ins Leere laufen, was ist dann eigentlich relevant, um Veränderung wirklich in Bewegung zu bringen?

Die Quelle von (Veränderungs-)Macht

Nachhaltigkeitsinitiativen oder Ansprüche auf einen Mindset-shift stützen sich häufig auf eine **moralische Autorität** („das Richtige tun“). Diese kann jedoch zu Konflikten mit anderen Machtquellen führen und ausgrenzend wirken, wenn zwischen in- und outgroup bzw. „guten“ und „schlechten“ Gruppen unterschieden wird.

In Organisationen wirken verschiedene **Machtquellen**: Informations- und Expertenmacht, Belohnungs- und Bestrafungsmacht, Positionsmacht sowie charismatische Macht. Letztere gewinnt zunehmend an Bedeutung und verdrängt sogar zunehmend die Expertisemacht.

Für erfolgreichen Wandel ist es hilfreich, mehrere Machtquellen bewusst und verantwortungsvoll zu nutzen.

Wichtig: Aus der Führungsforschung wissen wir: Der verantwortungsvolle Umgang mit Macht, also der Einsatz von Macht für die Gemeinschaft und nicht für egoistische Ziele, ist kein Prädiktor für „Karrieren“ – das könnte auch für Green Teams gelten...

Kontext Zeitgeist: eine gute Zeit für „Mindset“?

Der Sozialpsychologe John Jost hat eine spannende Beobachtung gemacht, die man »authoritarian shift« nennt. Wenn Menschen ihre Umwelt als unsicher erleben, neigen sie stärker zu **autoritären Einstellungen** und akzeptieren eher **hierarchische oder kontrollierende Führung**. Angst wirkt dabei als zentraler Auslöser.

Das wirft die Frage auf, ob die Sehnsucht nach autoritärer Führung mit der Idee eines growth Mindsets kompatibel ist.¹⁴

Fakten-Checkliste

Warum Mindset trotzdem wichtig ist

- Nachhaltiges Bewusstsein & „Haltung“ ist frei vom Business Case
- Nachteil: Ein Verkaufsargument weniger für das Thema Nachhaltigkeit.
- Unschlagbarer Vorteil: Das Thema wird damit entkoppelt von wirtschaftlichen Lagen
- Und wie wichtig das ist, sehen wir gerade.

„Erst wenn Ebbe ist, sehen wir, wer eine Badehose anhatte. Gerade jetzt zeigt sich, wer Haltung nur ‚zeigen‘ wollte. Auf eine Weise freue ich mich deshalb über den Gegenwind: Er gibt allen, die es ernst meinen, Auftrieb.“

DR. HANS RUSINEK, DIVERSITY 2025

Ein gutes Rahmenwerk für Mindset-Arbeit?

Die **Inner Development Goals (IDGs)** beschreiben die persönlichen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten, die Menschen befähigen, gesellschaftlichen Wandel zu gestalten. Sie ergänzen die Sustainable Development Goals (SDGs), indem sie die „inneren Voraussetzungen“ für Veränderung betonen. Das sind jene Haltungen, Werte und Kompetenzen, die nachhaltiges Handeln erst möglich machen.

Im Kontext von Change, Nachhaltigkeit und Mindset-Arbeit knüpfen die IDGs direkt an die zuvor diskutierten Themen an: Veränderung gelingt nicht allein durch Strategien, Macht oder Kommunikation, sondern erfordert persönliche Entwicklung, emotionale Reife und die Fähigkeit, mit Unsicherheit, Komplexität

und Ambivalenz umzugehen. Die IDGs liefern dafür einen praktischen Orientierungsrahmen.

Being Cultivating Our Inner Life	Thinking Understanding Our Complex World	Relating Caring for Others and the World	Collaborating Building Trust and Working Together	Acting Leading and Enabling Change
Inner Compass	Critical Thinking	Appreciation	Relationship-Building Skills	Courage
Integrity & Authenticity	Perspective Skills	Connectedness	Inclusive Mindset & Intercultural Competence	Hope & Optimism
Openness & Learning Mindset	Systems Thinking	Humility	Co-creation Skills	Conscious Use of Resources
Self-Awareness	Long-term Orientation & Visioning	Empathy & Compassion	Communication Skills	Proactivity
Presence	Creativity	Forgiveness	Mobilization Skills	Resilience

Abb.5: The inner skills needed for sustainable development
Quelle: [Inner Development Goals – Inner Growth for Outer Change](#)

Jetzt seid Ihr dran!



Reflexion & Aktion



Reflexion:

- Wo zeigt sich bei euch ein Wunsch nach „klarer Führung“ statt gemeinsamer Verantwortung?
- Wo erlebst Du bei Dir oder Deinem Team Wachstumsfelder?
- Wie stark fördern eure Strukturen und Routinen persönliche Entwicklung, Selbstreflexion und Kooperation? Werden diese eher behindert?



Aktion:

- Sprecht in Veränderungsprozessen offen über Unsicherheiten. Ignoriert oder redet sie nicht klein, nehmt sie stattdessen ernst und integriert Lösungen in eure Vision.

Quellen

- ¹⁰Lies, J. (2011). Keine Story, kein Projekt-Branding. In J. Lies & al (Hrsg.), Erfolgsfaktor Change Communication. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ¹¹Kotter 2015, S. 31; Lauer 2019, S. 132
Kotter, J. P. (2015). Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München: C.H. Beck.
Lauer, T. (2019). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren (3. Aufl.). Heidelberg: Springer Gabler.
- ¹²Rosa 2016, S. 187ff., 2020, S. 83ff
Rosa, H. (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp.
- ¹³Schütz 2022, S. 111
Schütz, M. (2022). Die Realität der Reform. Über Wahrnehmung und Wirklichkeit der Veränderung von Organisationen. Wiesbaden: Springer VS.
- ¹⁴Schermuly, C. C. (2025) Die Psychologie der Macht: Wie sie uns und das Zusammenleben prägt. Psychologische Prozesse hinter Machtdynamiken in Organisationen und Gesellschaft verstehen und positive Machtstrukturen etablieren.
- ¹⁵Villwok & Buselmeier (2025): Change-Management als Paradoxiemanagement: Zwischen Steuerung und Unverfügbarkeit