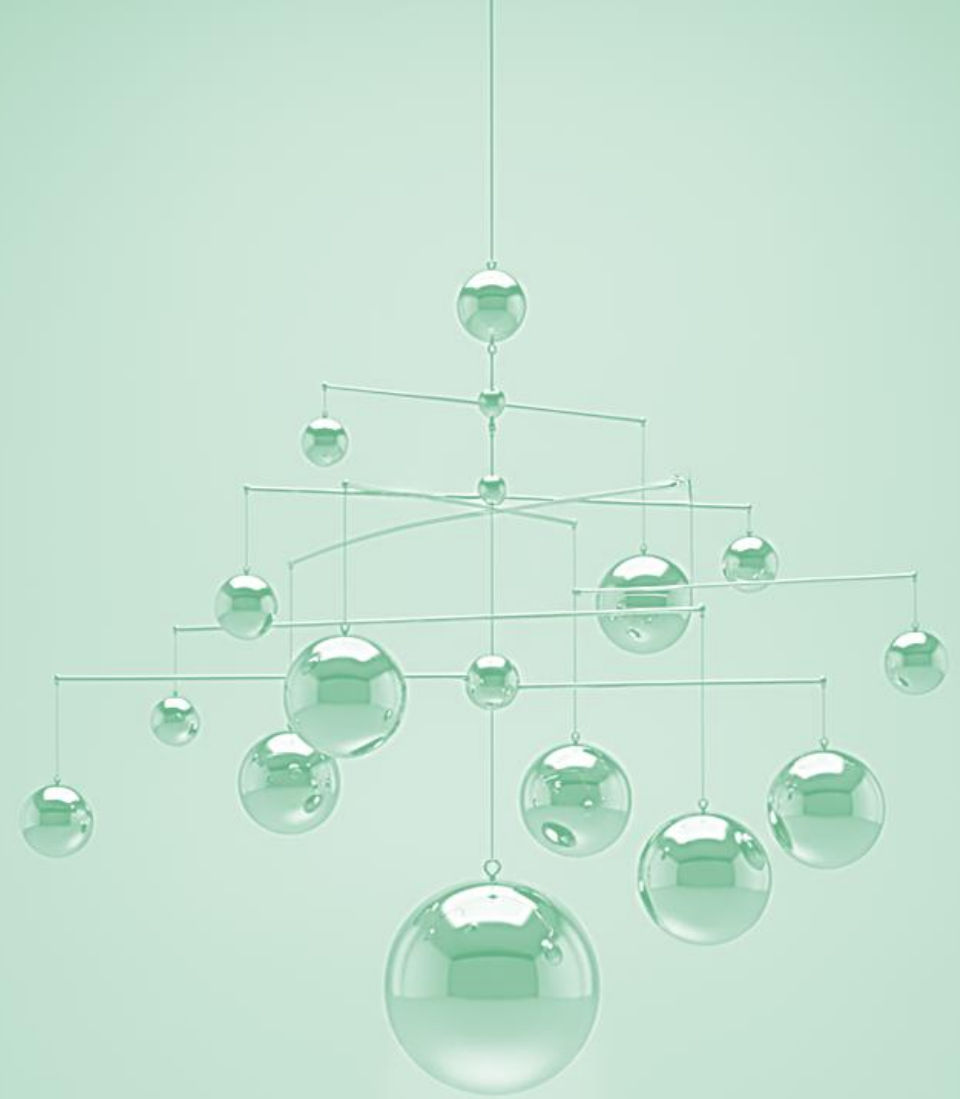

Deep Dive

Change- Kompetenzen für mehr Wirksamkeit.

Nadine Magsam & Linda Malm
November 2025



IMAP

Change wirksam gestalten:

Systemisch aufgeschlaut für erfolgreiche Transformation

Veränderung ist längst kein Ausnahmezustand mehr – sondern Teil eines jeden organisationalen Alltags und sogar fester Bestandteil in unser aller Leben, in unserer Gesellschaft. Ob kultureller Wandel, digitale Transformation bis hin zur Einführung von KI und neuer Formen der zwischenmenschlichen Kommunikation und Zusammenarbeit: Veränderungsprozesse durchziehen heute nahezu jede Organisation, jedes Leben und verlangen den Menschen darin viel ab.

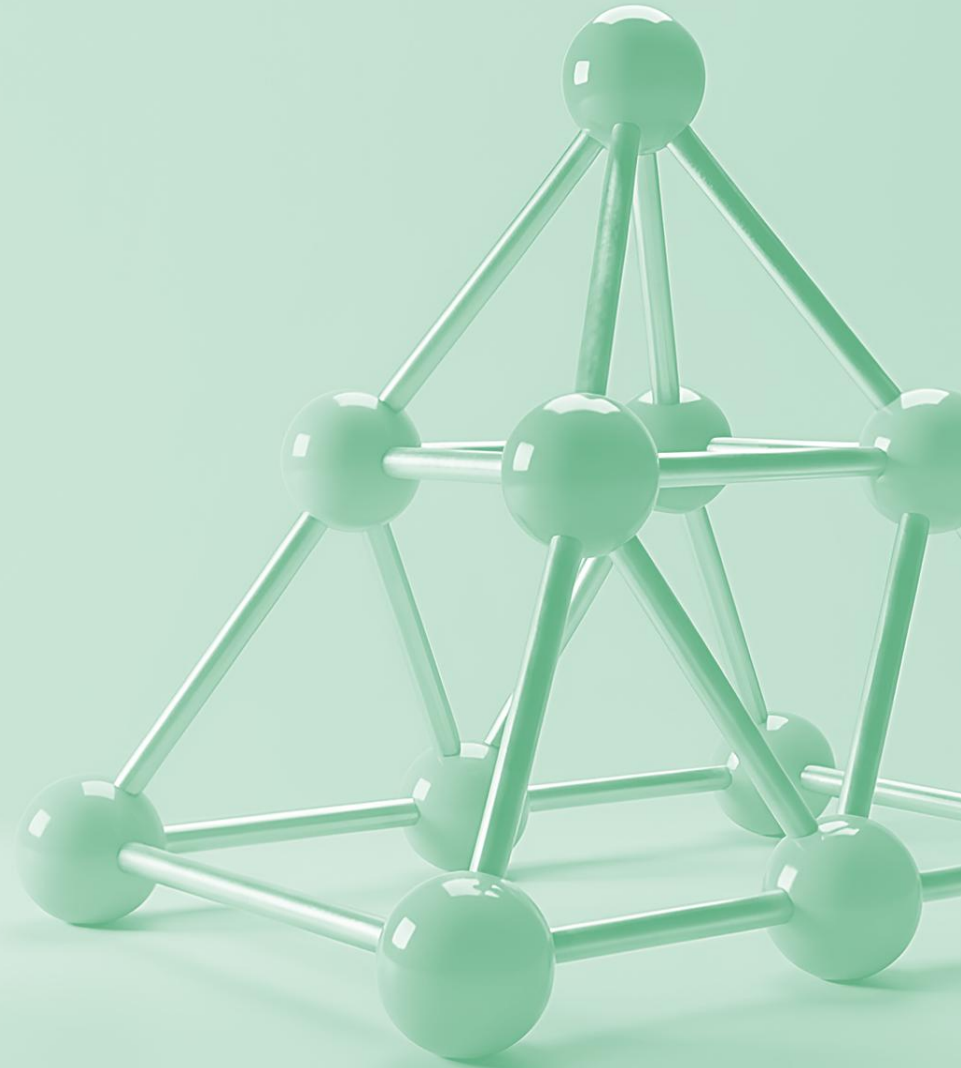
In organisationalen Kontexten zeigt sich: **Viele Change-Prozesse scheitern nicht an der Strategie – sondern an der Umsetzung.** An mangelnder Beteiligung, innerem Widerstand oder fehlender Klarheit.

Deshalb gilt es, auf einen zentralen Hebel zu setzen: **die gezielte Entwicklung von nachhaltiger Veränderungskompetenz** – nicht nur bei Führungskräften, sondern möglichst breit in der Organisation.

Wir glauben, dass solche Kompetenzen dabei idealerweise mit einer **systemisch geschulten Perspektive** entwickelt werden müssen. Denn ein *naïves* Ursache-Wirkungsdenken wird weder der Komplexität von Organisationen als dynamische soziale Systeme gerecht, noch kann es die von Komplexität durchzogenen Veränderungsdynamiken wirksam beantworten.

In diesem Beitrag stellen wir Ihnen daher zunächst die systemischen Prinzipien des Change Management vor und gehen sodann auf unser Veränderungs-Kompetenzmodell ein:

- mit **5 Basis-Change-Kompetenzen** für alle Mitarbeitenden
- sowie **3 erweiterte Führungskompetenzen**, die Veränderungsmanagement wirksam machen.



Systemische Prinzipien im Change Management

1) Organisationen als soziale Systeme

Unternehmen sind keine Maschinen, die man einfach „bedienen“ kann. Sie bestehen aus Menschen, Beziehungen, Erwartungen, Regeln, Strukturen und Prozessen. Veränderungen greifen deshalb nie isoliert, sondern wirken – wie bei einem Mobile – immer ins ganze Geflecht hinein.

2) Konstruktivismus

Diese Denkschule betont, dass Wirklichkeit nicht objektiv erlebt, sondern individuell konstruiert wird. Unterschiedliche Sichtweisen sind normal – und entscheidend für das Verständnis von Veränderung. Wer Change gestaltet, muss diese Vielfalt berücksichtigen.

3) Zirkularität statt Linearität

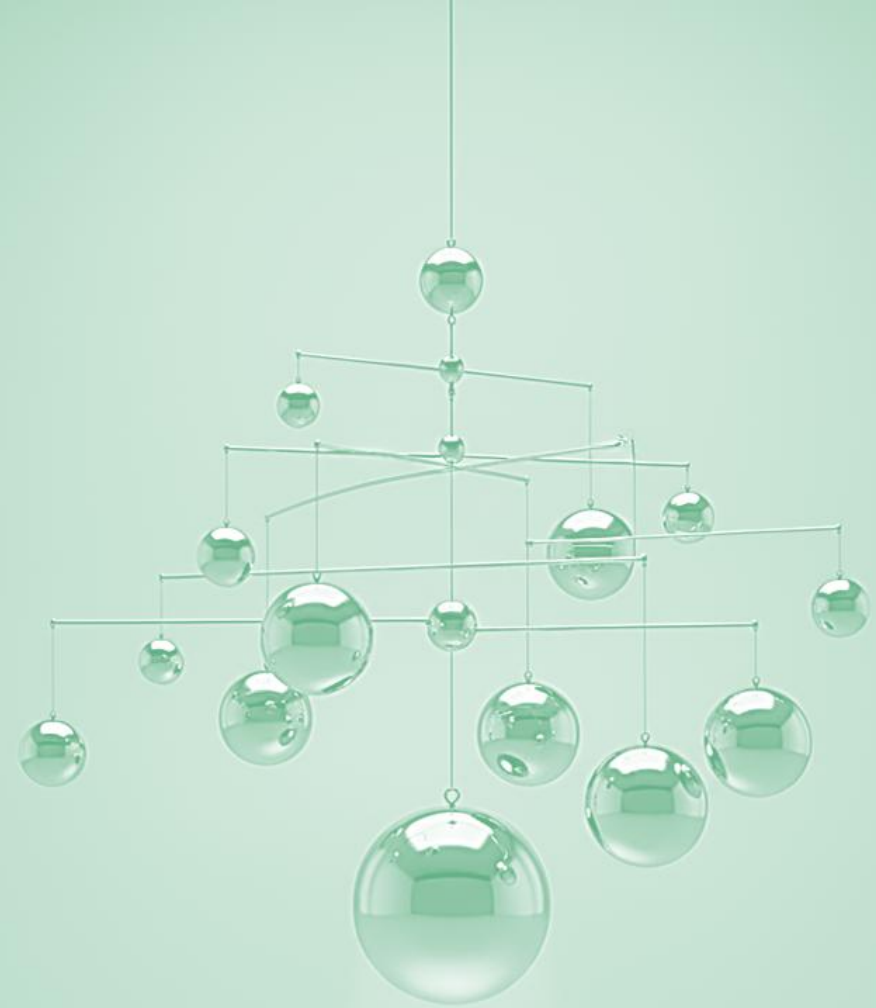
Ursachen und Wirkungen sind selten linear. Es geht vielmehr oft um Wechselwirkungen. Statt „Wenn A, dann B“ lautet die Frage: „Wie beeinflussen sich A und B gegenseitig?“ Nur wer diese Rückkopplungen erkennt, kann Veränderung wirksam begleiten.

4) Kommunikation im Mittelpunkt

In sozialen Systemen ist Kommunikation der entscheidende Hebel. Sie erlaubt, individuelle Wirklichkeitskonstruktionen abzugleichen. Ohne gezielte Kommunikation gibt es keinen erfolgreichen Change.

5) Interventionen als Impulse, nicht Steuerbefehle

Veränderungen lassen sich nicht verordnen. Systemische Interventionen setzen immer nur Impulse, die Resonanz im System erzeugen. Ob und wie Veränderung passiert, entscheidet das System selbst. Führung kann nur den Rahmen gestalten – und kann Methoden nutzen, diese Resonanz immer wieder zu beobachten und in iterativen (zirkulären) Prozessen erneut zu beeinflussen.



Die 5 Basis-Change-Kompetenzen

Diese Kompetenzen befähigen Mitarbeitende, **Veränderung nicht nur zu „ertragen“, sondern aktiv und reflektiert mitzugestalten**. Sie lassen sich gezielt entwickeln – in Workshops, durch Coaching oder im organisationalen Alltag.

1. Wissen & Verständnis: Orientierung durch Modelle

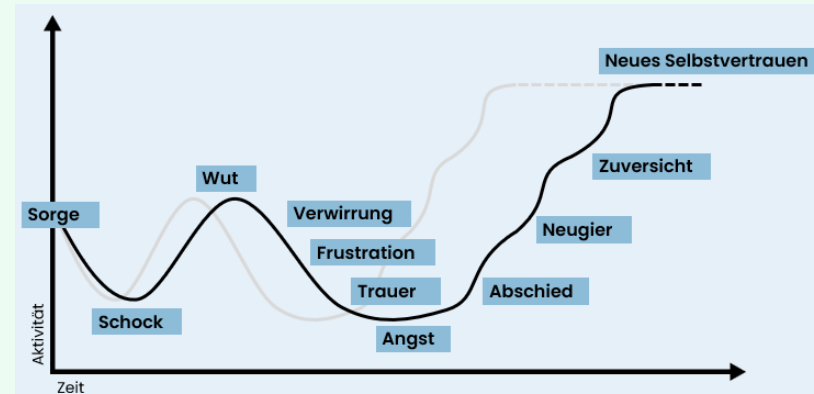
Veränderung erzeugt Unsicherheit – besonders dann, wenn der Prozess diffus erscheint. Wissen schafft Orientierung.

Modelle wie die **Change-Kurve**, das **SCARF-Modell** (für psychologische Grundbedürfnisse) oder ein fundiertes Verständnis von Widerstandsphänomenen helfen dabei, Veränderung einzuordnen:

- Was passiert typischerweise in Veränderungsprozessen?
- Warum reagiere ich (oder andere) gerade so?
- Wie lassen sich Reaktionen antizipieren?

Solches Wissen bildet den Rahmen, um sich im Change-Prozess sicherer und wirksamer bewegen zu können.

Die **Change-Kurve** ist ein Modell von Kübler-Ross, das typische emotionale Reaktionen von Menschen in Veränderungsprozessen beschreibt. Change-Begleitung visualisiert das mit einer Kurve, in der 8 Phasen aufeinander folgen und die Kurve dabei einen Verlauf vom hohen Start (Status quo) über das „Tal der Tränen“ nimmt, dann ansteigt bis zu einem neuen, stabilen Niveau.



Das **SCARF-Modell** wird häufig im Change Management eingesetzt, um besser zu verstehen, welche Bedürfnisse von Menschen in Veränderungsprozessen wichtig sind – und wie Führungskräfte, Coaches oder Change-Begleitung diese berücksichtigen können, um Widerstände zu verringern und das Engagement zu fördern. SCARF ist ein englisches Akronym, das steht für:

Status: Wie jemand sich im Vergleich zu anderen fühlt – Ansehen, Respekt, Wertschätzung. Veränderungen können das Statusgefühl bedrohen.

Certainty: Klarheit und Vorhersehbarkeit: Wissen, was kommt. Unsicherheit erzeugt Stress.

Autonomy: Kontrolle über eigenes Handeln, Mitbestimmung, Entscheidungsfreiheit. Wenn Leute das Gefühl haben, nicht selbst entscheiden zu können, entsteht Widerstand.

Relatedness: Sozialer Kontakt, Vertrauen, Gefühl, Teil einer Gruppe zu sein. Wenn man sich isoliert fühlt, leidet das Engagement.

Fairness: Wahrgenommene Gerechtigkeit in Umgang, Prozessen, Entscheidungen. Wenn etwas unfair erscheint, reagiert man oft emotional und ablehnend.

SCARF zeigt Faktoren, durch die Wandel als Bedrohung empfunden wird (z. B. Verlust von Status oder Autonomie) oder als Chance (wenn z. B. Fairness und Zugehörigkeit gewahrt bleiben). Wenn man weiß, welche Dimensionen in Gefahr sind, kann man gezielt Maßnahmen setzen – z. B. mehr Klarheit schaffen, Autonomie ermöglichen, transparent kommunizieren, gerechte Prozesse gestalten. Wird ein SCARF-Element gestärkt, steigt oft das Vertrauen, die Offenheit und damit auch Engagement und Kooperationsbereitschaft der Betroffenen.

Die 5 Basis-Change-Kompetenzen

Diese Kompetenzen befähigen Mitarbeitende, **Veränderung nicht nur zu „ertragen“, sondern aktiv und reflektiert mitzugestalten.** Sie lassen sich gezielt entwickeln – in Workshops, durch Coaching oder im organisationalen Alltag.

2. Selbstreflexion: Die eigene Reaktion verstehen

Veränderung betrifft immer auch die eigene Person – mit Emotionen, Bedürfnissen und individuellen Mustern. Deshalb braucht es mehr als reines Fachwissen: Es braucht die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Methoden wie das **Drama-Modell** oder **achtsamkeitsbasierte Reflexion** unterstützen Mitarbeitende dabei,

- das eigene Verhalten zu beobachten
- emotionale Reaktionen einzuordnen
- und wieder handlungsfähig zu werden.

Nur wer sich selbst im Veränderungsprozess versteht, kann darin auch bewusst agieren.

Das **Drama-Dreieck** (nach Stephen Karpman) ist ein psychologisches Modell aus der Transaktionsanalyse. Es beschreibt die drei Rollen des Dramas:

Opfer: fühlt sich ohnmächtig, hilflos, sieht sich als Leidtragende:r, erwartet Hilfe von außen, wenig Eigenverantwortung.

Retter: hilft – oft ungefragt und übermäßig –, übernimmt Verantwortung für andere, will unterstützen oder „retten“, ohne gefragt zu sein.

Verfolger / Täter: kritisiert, macht Schuldzuweisungen, übt Druck oder Kontrolle aus, oft ohne Empathie oder Verständnis für andere.

In Konfliktsituationen springen Beteiligte oft zwischen diesen Rollen hin und her. Das Muster „verknotet“ sich, hindert an konstruktiver Kommunikation, verschärft Konflikte und sorgt dafür, dass Probleme nicht gelöst werden, sondern immer wieder reproduziert werden.

Wie nutzt man das? Das Modell hilft, eigene Rollenmuster und die Dynamik in Konflikten zu erkennen, damit man aktiv „aussteigen“ kann – also z. B. statt Opferrolle Verantwortung zu übernehmen, statt Retterrolle Grenzen zu setzen usw.

Achtsamkeitsbasierte Reflexion bedeutet im Kern: man nutzt Methoden aus der Achtsamkeit (Mindfulness), um das eigene Denken, Fühlen und Handeln klarer wahrzunehmen und zu reflektieren. Dazu gehören: innehalten, atmen, Aufmerksamkeit ins Hier und Jetzt bringen und Gedanken, Gefühle, Körperempfindungen wahrnehmen – ohne sie sofort zu bewerten. Sodann Distanz schaffen zu automatischen Mustern (wie z. B. im Drama-Dreieck) und bewusst entscheiden, wie man reagieren möchte.

Dabei verfolgt man das Ziel, weniger in automatischen Reiz-Reaktionsmustern hängen zu bleiben, klarer zu sehen, welche Rolle man gerade einnimmt (z. B. Opfer, Retter, Täter) und selbstbestimmter zu handeln.

Die 5 Basis-Change-Kompetenzen

Diese Kompetenzen befähigen Mitarbeitende, **Veränderung nicht nur zu „ertragen“, sondern aktiv und reflektiert mitzugestalten**. Sie lassen sich gezielt entwickeln – in Workshops, durch Coaching oder im organisationalen Alltag.

3. Kommunikation: Klarheit schaffen, Verbindung ermöglichen

Selbstklärung allein bewirkt noch keine Veränderung – erst im Dialog entsteht Wirkung. Deshalb ist Kommunikationskompetenz ein zentraler Bestandteil von Change-Kompetenz.

Tools wie:

- **Ich-Botschaften**
- **gewaltfreie Kommunikation (GFK)**
- **oder das 4-Ohren-Modell**

helfen, Bedürfnisse klar auszudrücken, andere besser zu verstehen und konstruktiv im Gespräch zu bleiben – auch wenn es schwierig wird.

Nur so werden Missverständnisse reduziert, Rückmeldeschleifen ermöglicht und Veränderung anschlussfähig gemacht.

Typischerweise besteht eine Ich-Botschaft aus drei Teilen: Beschreibung des Verhaltens / der Situation (neutral, sachlich); Einbau von eigenen Gefühlen/Empfindungen; zum Abschluss die Konsequenz bzw. der Wunsch. Beispiel: „Wenn du die Unterlagen so spät abgibst...fühle ich mich gestresst...und ich würde es begrüßen, wenn du sie künftig rechtzeitig abgibst.“ Ich-Botschaften reduzieren Verteidigungshaltungen beim Gegenüber, machen klar, wer die Verantwortung für Gefühle übernimmt (ich statt du) und fördert klaren, konstruktiven Austausch über Probleme.

In ähnlicher Weise verfährt der Ansatz „Gewaltfreie Kommunikation“ (GFK) nach Marshall B. Rosenberg zur Lösung von Konflikten bzw. Stärkung von Beziehungen. Dabei werden die Prinzipien genutzt: Durch Ich-Botschaften Verantwortung für eigene Gefühle übernehmen, ohne Schuldzuweisung, zugleich Empathie üben und aktiv zuhören, so dass die Gefühle und Bedürfnisse des Gegenübers wahrgenommen werden können, und am Ende konkrete Bitten äußern statt Forderungen.

Das 4-Ohren-Modell (auch Nachrichtenquadrat, Schulz von Thun) beschreibt, dass jede Botschaft vier Ebenen hat – und entsprechend mit vier „Ohren“ gehört werden kann:

- Sachinhalt – Was ist die Information? (Fakten, Daten, Aussagen)
- Selbstoffenbarung – Was sagt der/die Sender:in über sich selbst? (Gefühle, Werte, Haltung)
- Beziehung – Wie steht der/die Sender:in zum:r Empfänger:in? (Respekt, Kritik, Nähe, Distanz)
- Appell – Wozu will der/die Sender:in bewegen? (Aufforderung, Wunsch, Handlung)

Missverständnisse entstehen oft, weil Sender und Empfänger unterschiedliche „Ohren“ nutzen.

Die 5 Basis-Change-Kompetenzen

Diese Kompetenzen befähigen Mitarbeitende, **Veränderung nicht nur zu „ertragen“, sondern aktiv und reflektiert mitzugestalten.** Sie lassen sich gezielt entwickeln – in Workshops, durch Coaching oder im organisationalen Alltag.

4. Mitgestaltung & Selbstführung: Aktiv werden statt abwarten

Veränderung löst oft ein Gefühl von Kontrollverlust aus. Umso wichtiger ist es, die eigene Selbstwirksamkeit zu stärken – durch Mitgestaltung und Selbstführung.

Fragen wie:

- „Was kann ich konkret beitragen?“
- „Was liegt in meinem Einflussbereich?“
- „Welche Lösungsideen sind realistisch?“

helfen, vom Problem- in den Lösungsmodus zu kommen. Unterstützend wirken dazu Tools wie der **Circle of Influence** oder **systemische Fragetechniken**, die den Blick auf Ressourcen und Handlungsspielräume lenken.

Der **Circle of Influence** stammt von Stephen R. Covey und beschreibt, auf welche Dinge man direkt Einfluss nehmen kann versus Dinge, die man nur wahrnehmen oder akzeptieren kann. Der Circle of Concern (Kreis der Sorgen) umfasst alles, was uns beschäftigt oder Sorge bereitet: Politik, Wetter, Verhalten anderer Menschen, globale Probleme. Wir können darauf nicht direkt Einfluss nehmen. Der Circle of Influence (Kreis des Einflusses) umfasst Dinge, auf die wir direkt einwirken können: eigenes Verhalten, Kommunikation, Entscheidungen, Fähigkeiten. Wenn wir uns darauf konzentrieren, wächst unser Einfluss mit der Zeit.

Der Nutzen dieses Ansatzes: Es geht darum Priorität zu setzen und Energie auf den Circle of Influence zu lenken, statt auf Sorgen, die man nicht ändern kann. So wird eine proaktive Haltung gefördert, in dem man selbst aktiv werden und Handlungsmöglichkeiten nutzen soll.

Typische **systemische Fragetechniken** sind:

Zirkuläre Fragen, mit Fokus auf Beziehungen und Wechselwirkungen im System. Beispiel: „Wie reagiert dein Team, wenn du diese Entscheidung triffst?“

Skalierungsfragen, das sind quantitative Einschätzung von Gefühlen, Fortschritt oder Motivation. Beispiel: „Auf einer Skala von 1–10, wie sicher fühlst du dich mit dieser Veränderung?“

Hypothetische / lösungsorientierte Fragen, mit denen man sich die Zukunft oder einen gewünschten Zustand vorstellt, um Lösungen zu erkunden. Beispiel: „Wenn das Problem morgen gelöst wäre, was wäre anders?“

Ressourcenorientierte Fragen, mit Fokus auf vorhandene Stärken und Möglichkeiten. Beispiel: „Welche Fähigkeiten hast du schon genutzt, um ähnliche Situationen zu meistern?“

Paradoxe Fragen, die durch die bewusste Verschärfung des Problems neue Perspektiven eröffnen und Blockaden lösen. Beispiel: „Was genau müssten Sie oder Ihr Team tun, um die anstehende Veränderung garantiert zum Scheitern zu bringen?“

Die 5 Basis-Change-Kompetenzen

Diese Kompetenzen befähigen Mitarbeitende, **Veränderung nicht nur zu „ertragen“, sondern aktiv und reflektiert mitzugestalten.** Sie lassen sich gezielt entwickeln – in Workshops, durch Coaching oder im organisationalen Alltag.

5. Neugier & Experimentierfreude: Veränderung als Lernchance

Die wirksamste Form der Change-Kompetenz ist die positive innere Haltung gegenüber dem Neuen. Neugier und Experimentierfreude machen Veränderung nicht nur leichter – sie machen sie fruchtbar.

Mitarbeitende, die diese Haltung leben,

- probieren neue Wege aus,
- lernen aus Fehlern
- und bringen frische Impulse in die Organisation ein.

Trainieren lässt sich diese Haltung z. B. mit Methoden aus dem Design Thinking, dem **Cynefin-Framework** oder über Perspektivwechsel wie den „Blick eines Kindes“.

Das **Cynefin-Framework** ist ein Modell aus dem Komplexitätsmanagement, entwickelt von Dave Snowden, das hilft, Situationen einzuordnen und passende Entscheidungen zu treffen.

Grundidee: Nicht alle Situationen sind gleich – manche sind einfach, manche kompliziert, andere komplex oder chaotisch. Das Cynefin-Framework unterscheidet fünf Situationen und ordnet jeweils Handlungsempfehlungen zu:

Einfach / Obvious: klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen, bekannte Lösungen, also: Best Practice anwenden

Kompliziert: Ursache-Wirkung erkennbar, aber Analyse nötig, Expertenwissen, also: Analyse & Good Practice

Komplex: Ursache-Wirkung erst im Nachhinein erkennbar, viele Wechselwirkungen, also: Experimentieren, Muster erkennen

Chaotisch: Keine erkennbaren Muster, hohe Unsicherheit, also: Sofort handeln, Stabilität schaffen

Ungeordnet / Disorder: Unsicherheit, noch keine Einordnung, also: Zuerst klären, dann zuordnen.

Der Name „Cynefin“ kommt aus dem Walisischen und bedeutet ungefähr: „Heimat“ oder „Vertrauter Ort“. Dave Snowden wählte den Begriff bewusst, um zu betonen, dass Entscheidungen immer im Kontext getroffen werden müssen. Es geht also nicht nur um abstrakte Modelle, sondern um die Einbettung in kulturelle, historische und soziale Zusammenhänge.

Die 3 erweiterten Change (Führungs-)kompetenzen

Führungskräfte, Change Manager:innen und häufig auch HR haben in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle: Sie gestalten, moderieren, halten Spannungen aus – und sind zugleich selbst Teil des Wandels. Dafür braucht es spezifische Kompetenzen, die über das Grundverständnis hinausgehen:

1. Transformationskompetenz: Veränderung initiieren und verantworten

Führungskräfte sind nicht nur Begleiter:innen, sondern Gestalter:innen von Transformation.

Sie müssen erkennen, wann Veränderung notwendig wird, Prozesse anstoßen, durch Widerstände navigieren und selbst mit Unsicherheit umgehen können.

Transformationskompetenz umfasst:

- Antizipationsfähigkeit („Was braucht es zukünftig?“)
- Gestaltungsfähigkeit („Wie bringe ich Veränderung in Bewegung?“)
- Reflexionsfähigkeit („Wie gehe ich selbst mit Komplexität und Ambiguität um?“)

Es geht nicht um das bloße Anwenden von Methoden – sondern um eine gelebte Haltung der Gestaltungskraft.

2. Laterale Führung & Coaching-Mindset: Menschen gewinnen, nicht steuern

Veränderung lässt sich nicht anweisen – sie braucht Beteiligung, Beziehung und Vertrauen.

Führung wirkt heute vor allem dann, wenn sie nicht auf Kontrolle, sondern auf Ko-Kreation setzt. Genau hier setzt laterale Führung an – und das damit verbundene Coaching-Mindset.

Ein Coaching-orientierter Führungsstil bedeutet:

- Zuhören statt vorschnell antworten
- Fragen stellen statt Anweisungen geben
- Entwicklung ermöglichen statt Leistung abfordern
- Vertrauen schenken statt Kontrolle ausüben

Führungskräfte und Change Manager:innen, die so agieren, stärken die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden – und machen echte Mitgestaltung erst möglich.



Die 3 erweiterten Change (Führungs-)kompetenzen

Führungskräfte, Change Manager:innen und häufig auch HR haben in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle: Sie gestalten, moderieren, halten Spannungen aus – und sind zugleich selbst Teil des Wandels. Dafür braucht es spezifische Kompetenzen, die über das Grundverständnis hinausgehen:

3. Systemisches Denken: Wechselwirkungen erkennen und gestalten

Veränderungsprozesse verlaufen selten linear. Deshalb brauchen Führungskräfte die Fähigkeit, über den Einzelfall hinaus systemisch zu denken.

Das heißt:

- Muster erkennen
- Wechselwirkungen verstehen
- Nebenwirkungen antizipieren
- Ursachen statt Symptome adressieren

Systemisches Denken ermöglicht es, Veränderung nicht nur punktuell zu gestalten, sondern nachhaltig zu verankern.

Fazit: Veränderungskompetenz ist Zukunftskompetenz

Veränderung wird bleiben. Umso wichtiger ist es, Menschen dafür zu befähigen.

Nicht durch kurzfristige Programme, sondern durch systematische Kompetenzentwicklung, die Selbstreflexion, Dialog und Mitgestaltung in den Mittelpunkt stellt.

Change-Kompetenz ist keine Zusatzqualifikation – sie ist eine zentrale Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit. Und: Sie ist erlernbar. Schritt für Schritt.

Natürlich gilt: Veränderungsfähigkeit muss sowohl beim Individuum als auch im System gegeben sein. Es reicht nicht aus, ausschließlich an persönlichen Kompetenzen oder individuellen Verhaltensweisen zu arbeiten – mit „lernenden Organisationen“ ist daher ein organisationales Gegengewicht konzipiert. Wer mehr an dem Zusammenspiel interessiert ist, findet hier vertiefende Informationen:

- Deep Dive zu lernfähigen Organisationen:
[Wie Strategie, Struktur und Kultur nur gemeinsam wirksam werden](#)
- Deep Dive zum Veränderungsfähigkeit von Systemen:
[Veränderungsfähigkeit als Schlüsselkompetenz von Organisationen](#)



VIELEN DANK!

Vielleicht haben Sie noch offene Fragen oder überlegen, wie sich diese Kompetenzen in Ihrer Organisation gezielt entwickeln lassen? Dann sprechen Sie uns an – wir teilen gerne unsere Erfahrungen und können mögliche Wege für Ihre Organisation aufzeigen.

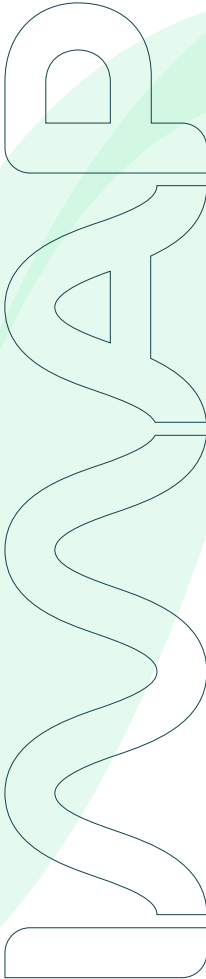
Nadine Magsam

magsam@imap-institut.de
+ 49 211 513 69 73 24
+ 49 175 850 83 40



Linda Malm

malm@imap-institut.de
+ 49 211 513 69 73 46
+ 49 151 652 668 88



IMAP GmbH

Cantadorstraße 3 | 40211 Düsseldorf
Dresdener Str. 15 | 10999 Berlin

T +49 211 513 69 73 0
F +49 211 513 69 73 39

imap-institut.de
info@imap-institut.de