

Souverän im Change – Methoden aus der Führungspraxis

von Bergen / Müller-Bornemann

2026

ISBN 978-3-8006-7795-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Die Enttäuschten

Sie sind das Gegenstück der Pragmatischen. Auch ihnen fehlen die Mittel, der Wille und das Systemverständnis, die für das Beeinflussen von Veränderungen nötig wären. Sich mit den Neuerungen arrangieren können oder wollen sie aber auch nicht, weshalb sie diese einfach irgendwie und passiv über sich ergehen lassen.



Wie immer bei solchen Typologien gilt auch hier: Sie schaffen Verständlichkeit, indem sie Komplexität reduzieren. Wer jedoch schon in größeren Veränderungsprozessen gearbeitet hat, wird die sechs Typen schnell wiedererkennen. Change-Strategien und -Maßnahmen gezielt auf diese Gruppen auszurichten, kann sehr wirksam sein, weil dadurch ein verbreitetes Missverständnis überwunden wird: alle gleich behandeln zu wollen. Stattdessen werden die Besonderheiten der einzelnen Gruppen berücksichtigt und genau das erhöht die Erfolgchancen.

2.3.2. Die Arbeit mit dem More-in-Common Modell

Nachdem wir die sechs Typen im Detail betrachtet haben, stellt sich nun die Frage: Wie können Führungskräfte im konkreten Veränderungsprozess mit diesen unterschiedlichen Gruppen arbeiten?

Um hier Orientierung zu geben, fasst die Studie die sechs Typen zu drei größeren Clustern zusammen. Damit soll keine neue Typologie eröffnet werden, sondern vielmehr eine praktische Arbeitsgrundlage geschaffen werden, die die Vielzahl an Reaktionen handhabbar macht.

Die Zusammenfassung erfolgt anhand von zwei Dimensionen:

- **Gruppenorientierung**, also die Frage, wie stark Menschen Anschluss suchen und sich am Kollektiv ausrichten.
- **Veränderungsbereitschaft**, also die Haltung gegenüber Neuem: offen und neugierig oder eher ablehnend und zurückhaltend.

Kombiniert man diese beiden Dimensionen, ergeben sich drei Handlungsfelder, in denen die sechs Typen verortet werden können:

Die Stabilisierer: Sie vereinen die Involvierten (gruppenorientiert und veränderungsbereit) und die Etablierten (gruppenorientiert, aber veränderungsskeptisch).

Gemeinsam können sie als Rückgrat einer Veränderung wirken, weil sie stark vernetzt sind und Einfluss besitzen.

Die Polarisierer: Hier finden sich die Offenen (hoch veränderungsbereit, aber weniger einflussreich) und die Wütenden (ablehnend und lautstark). Diese Gruppen prägen oft die öffentliche Wahrnehmung, da sie ihre Haltungen sichtbar und hörbar vertreten.

Die Unsichtbaren: Dazu gehören die Pragmatischen (offen, aber zurückhaltend) und die Enttäuschten (skeptisch, teilweise resigniert). Sie treten selten von sich aus hervor, machen in ihrer Zahl aber einen wesentlichen Teil der Belegschaft aus.

Cluster	Enthaltene Gruppen	Dimensionen		Merkmale
Stabilisierer	Involvierte Etablierte	Gruppenorientierung ↑ Gruppenorientierung ↑	Veränderungsbereitschaft ↑ Veränderungsbereitschaft ↓	Gut, vernetzt, hoher Einfluss, Meinungsführer
Polarisierer	Offene Wütende	Gruppenorientierung ↔ Gruppenorientierung ↔	Veränderungsbereitschaft ↑ Veränderungsbereitschaft ↓	Lautstark, sichtbar, prägen, öffentliche Wahrnehmung
Unsichtbare	Pragmatische Enttäuschte	Gruppenorientierung ↓ Gruppenorientierung ↓	Veränderungsbereitschaft ↑ Veränderungsbereitschaft ↓	Zurückhaltend, wenig sichtbar, große Gruppe

Abb. 8: Zuordnung der Gruppen im Überblick: Stabilisierer, Polarisierer, Unsichtbare, mit ihren Dimensionen und Merkmalen.

Diese drei Cluster erleichtern es, gezielte Strategien zu entwickeln. Statt jede einzelne Gruppe isoliert zu betrachten, können Führungskräfte über die Cluster erkennen, welche gemeinsamen Muster und welche spezifischen Ansätze in der Zusammenarbeit hilfreich sind. Gleichzeitig bleibt sichtbar, dass es sich bei den Typen nicht um starre Schubladen handelt. Menschen können je nach Situation, Kontext und Erfahrung von einem Feld ins andere wechseln.

Im Folgenden beschreiben wir, wie mit jedem Cluster gearbeitet werden kann und welche spezifischen Taktiken die jeweiligen Untergruppen benötigen.

1. Die Gruppe der Stabilisierer:

»**Involviert**«: Gruppenorientierung hoch, Veränderungsbereitschaft hoch

- Die Involvierten können wie ein Motor und ein Katalysator auf die neuen Veränderungen einwirken. Deshalb ist es wichtig, sie einzubinden, ggf. Anpassungen mit den Involvierten durchzuarbeiten und umzusetzen.
- Vorschläge, Meinungen und Ideen von den Involvierten sollten eingebunden und die Erfolge gefeiert werden.
- Erfolge sollten allerdings nicht nur gefeiert, sondern auch sichtbar gemacht werden. Teile in speziellen Nachrichtenforen oder Newsletter mit, was bisher geleistet wurde.

»**Etabliert**«: Gruppenorientierung hoch, Veränderungsbereitschaft niedrig

- Da auch die Etablierten gut vernetzt sind, aber nicht besonders veränderungsfreudig, ist es bei dieser Gruppe gut, immer wieder den Gesamterfolg sowie das »Warum« zu kommunizieren.
- Die Gruppe der Involvierten sollte mit der Gruppe der Etablierten so oft wie möglich zusammenarbeiten, um den Fortschritt der Veränderung sichtbar zu machen.
- Doch auch Fehlschläge sollten nicht unter den Tisch gekehrt werden. Lasse diese beiden Gruppen gezielt zusammenarbeiten, indem du das Problem genau identifizierst und gemeinsam überlegst, was nun zu tun wäre.
- Hole dir immer wieder das Commitment der Stabilisierer ein, auch wenn es anfangs schwierig ist. Der Erfolg wird sich nach und nach einstellen.

2. Die Gruppe der Polarisierer:

»**Offen**«: Gruppenorientierung mittel, Veränderungsbereitschaft hoch

- Die Offenen benötigen ein klares und schnelles Feedback zu den Erfolgen und Misserfolgen. Sie können schnell kippen und vom Offenen-Status zu den Wütenden übergehen. Deshalb ist Klarheit und Ehrlichkeit hier angebracht.
- Die Offenen möchten gerne die Kontrolle behalten und daher ist es wichtig, dass diese Gruppe mitarbeitet und ihre Ergebnisse auch in Betracht gezogen werden.
- Die Gruppe der Offenen wird schnell eingebunden, damit der neue Veränderungsprozess bei ihnen zum Alltag wird.

»**Wütend**«: Gruppenorientierung mittel, Veränderungsbereitschaft niedrig

- Auch in dieser Gruppe ist es wichtig, auf Kommunikation, Transparenz und Klarheit zu achten.

- Bei ihnen darf Klarheit geschaffen werden über die Chancen, die erzielt werden können, aber auch über die etwaigen Risiken, mit denen die Veränderung verbunden ist.
- Gib die Prozessschritte bekannt, was kommt, was folgt und was danach passiert, damit diese Gruppe immer weiß, auf welchem Stand du gerade bist.
- Schaffe Möglichkeiten für Gespräche und Fragerunden, damit der Wut Luft gemacht werden kann. Sei bereit, auf unangenehme Fragen zu antworten, und nimm die wütenden Worte nicht persönlich.
- In dieser Gruppe ist es wichtig, Vertrauen zu schaffen. Dies geschieht nur mit ehrlicher und klarer Kommunikation.

3. Die Gruppe der Unsichtbaren:

»**Pragmatisch**«: Gruppenorientierung niedrig, Veränderungsbereitschaft hoch

- Auch diese Gruppe braucht eine gute Kommunikation, Klarheit und Transparenz.
- Hier ist es wichtig, Leitplanken zu setzen, die nicht zu sehr einengen und dennoch Orientierung geben, damit sie nicht demotiviert werden und zu den Enttäuschten abwandern.
- Wie auch bei den Offenen ist es hier gut, die Pragmatischen einzubinden und so oft wie möglich Feedback von ihnen abzuholen.
- Diese Gruppe sollte nicht übersehen werden, denn diese Personen sind eher passiv und kommen nicht von selbst auf dich zu, so dass sie Gefahr laufen, nicht gehört und übersehen zu werden.

»**Enttäuschten**«: Gruppenorientierung niedrig, Veränderungsbereitschaft niedrig

- Die Gruppe der Enttäuschten ist die schwierigste von allen. Diese Personen sind im Grunde schon abgewandert. Stärke die Menschen durch aktive Dialoge, erkenne die schon entstandene Enttäuschung an und stelle in Aussicht, dass es diesmal möglicherweise auch anders laufen kann.
- Vermittle Ruhe und Sicherheit. Kommuniziere auch die vorübergehenden Nachteile, und sei hier ehrlich und klar.
- Zeige die Chancen auf und wie die Gruppe sich im Prozess einbringen kann. Bei den Enttäuschten ist es besonders wichtig, Vertrauen aufzubauen. Dies führt zu emotionaler Akzeptanz.

Und wie immer bei solchen Kategorien: Halte dir stets vor Augen, dass es vielseitige und vielschichtige Menschen sind, die durchaus auch schnell von einem Verhalten in ein anderes springen können. Überprüfe deine Theorie in regelmäßigen Abständen

2.4. Teamtypen im Unternehmenskontext

Ziel	Die vier Teamtypen (Spezialisten-, Generalisten-, funktionsübergreifende und Teilzeit-Teams) sichtbar machen und zeigen, welche spezifischen Führungsansätze sie benötigen.
Nutzen	• Führungskräfte erkennen schneller, welche Dynamik im Team vorherrscht. • Unterschiedliche Teamstrukturen werden gezielt unterstützt, statt nach dem Motto »one size fits all« geführt zu werden. • Spannungen in der Zusammenarbeit lassen sich besser verstehen und konstruktiv nutzen.
Anwendung	In Teamentwicklungs-Workshops, um das eigene Team einzuordnen und gemeinsam passende Führungsimpulse abzuleiten. Als Reflexionsinstrument für Führungskräfte, um ihr Führungsverhalten an den jeweiligen Teamtyp anzupassen. Bei der Zusammenstellung neuer Teams, um vorab Klarheit über Chancen und Herausforderungen der jeweiligen Konstellation zu gewinnen.

In den meisten Unternehmen gibt es nicht nur ein Team, sondern viele. Jedes davon bringt eigene Perspektiven, Erfahrungen und Interessen mit, geprägt durch Fachrichtung, Persönlichkeit, Funktion oder Arbeitszeitmodell. Diese Vielfalt ist manchmal herausfordernd, aber vor allem eine wertvolle Ressource, wenn sie bewusst geführt und genutzt wird.

Denn: Nicht jede Meinung muss geteilt, aber jede Haltung sollte gehört werden. Gute Führung erkennt Muster, moderiert Spannungen und lenkt Vielfalt in gemeinsame Bahnen. Ein klares Verständnis dafür, wie unterschiedliche Teamtypen funktionieren, erleichtert es, die Zusammenarbeit wirksam zu gestalten.

Im Folgenden werfen wir einen Blick auf vier typische Konstellationen von Teams im Unternehmenskontext und skizzieren, was sie jeweils von Führung brauchen:

2.4.1. Das Spezialisten-Team

Dieses Team funktioniert wie ein Uhrwerk: hochkompetent, tief spezialisiert, mit einem klaren Fokus. Hier arbeiten Menschen, die ihr Fach beherrschen und es ernst nehmen. Sie teilen oft ähnliche Werte und arbeiten intensiv zusammen, um beste Ergebnisse zu erzielen.

Was braucht es hier als Führungskraft?

- Vertrauen in die Expertise statt enge Vorgaben.
- Partizipative Führung durch kluge Fragen.
- Räume für offene Meinungen und eine gute Konfliktkultur.
- Transparente Kommunikation und Klarheit.

Wer auf hohem Niveau arbeitet, braucht ein Umfeld, das Eigenverantwortung stärkt und die gemeinsame Leistung sichtbar macht.

2.4.2. Das Generalisten-Team

Generalisten bringen viele Perspektiven ein, oft breit, aber nicht tief spezialisiert. Die Stärke dieses Teams liegt in Kreativität, Agilität und Innovationskraft. Ideen entstehen schnell, Diskussionen sind lebendig und manchmal auch chaotisch.

Was braucht es hier als Führungskraft?

- Koordination statt Kontrolle.
- Ein Klima, in dem Vielfalt als Stärke genutzt wird.
- Offene Diskussionen, aber klare Orientierung und Entscheidungsstärke.
- Einen Rahmen, in dem Ideen Wirkung entfalten können.

Führung bedeutet hier, Raum für Energie und Kreativität zu geben und zugleich die Richtung im Blick zu behalten.

2.4.3. Das funktionsübergreifende Team

In funktionsübergreifenden Teams treffen Welten aufeinander: Finanzen und Marketing, Technik und Kundensicht. Unterschiedliche Hintergründe, Interessen und »Sprachen« stoßen aufeinander. Das kann Reibung erzeugen, birgt aber auch großes Innovationspotenzial.

Was braucht es hier als Führungskraft?

- Klare Strukturen und transparente Prozesse.
- Starke Moderation und Brückenbau zwischen Fachperspektiven.
- Nachvollziehbare Entscheidungen, offen kommuniziert.
- Den Mut, auch unpopuläre Entscheidungen klar zu vertreten.
- Commitment aktiv einholen (»Geht ihr diesen Weg mit?«).

Führung ist hier vor allem die Kunst, Gegensätze in produktive Bahnen zu lenken.

2.4.4. Das Teilzeit-Team

Teilzeit-Teams sind geprägt durch unterschiedliche Grade der Beteiligung: Manche sind stark eingebunden, andere nur punktuell. Das macht die Dynamik instabil, aber auch spannend. Hier zeigt sich, wer Verantwortung übernimmt.

Was braucht es hier als Führungskraft?

- Bewusstes Balancieren zwischen Engagierten und weniger Eingebundenen.
- Orientierung und Erwartungsabgleich.
- Aktive Einbindung auch der »Leisen«.
- Motivation und Wertschätzung für unterschiedliche Beiträge.

Die Herausforderung liegt darin, alle mitzunehmen, ohne die Energie der Engagierten auszubremsen.

Diese vier Konstellationen sind natürlich nicht abschließend. Sie machen aber deutlich, dass Teams je nach Zusammensetzung unterschiedliche Rahmenbedingungen, Kommunikationsformen und Führungsimpulse brauchen. Führungskräfte, die diese Unterschiede erkennen und bewusst gestalten, schaffen die Basis für wirksame Zusammenarbeit.

3. Psychologische Dynamiken im Change

Nachdem wir nun die strukturellen Unterschiede von Teams betrachtet haben, lohnt sich ein tieferer Blick auf die inneren Muster und psychologischen Mechanismen, die in Veränderungsprozessen wirksam werden. Denn Teams bestehen nicht nur aus Rollen, Funktionen und Aufgaben, sie entwickeln auch eigene Dynamiken, Werte und Emotionen, die ihr Verhalten prägen.

3.1. Psychologie in Gruppen (nach Eberhard Stahl)

Ziel	Psychodynamische Grundausrichtungen einer Gruppe erkennen, benennen und daraus Rückschlüsse auf ihre Werte, Kommunikationsmuster und Veränderungsfähigkeit ziehen. Dies ermöglicht, gezieltere Interventionen, ein bewussteres Führungsverhalten und eine passgenaue Teamentwicklung.
Nutzen	• Bessere Einschätzung der Gruppendynamik: Erkennen, welche Grundbedürfnisse und Werte in der Gruppe dominieren. • Zielgerichtete Kommunikation und Führung: Anpassung des Führungsverhaltens an die »Heimatzone« der Gruppe. • Konfliktpotenzial frühzeitig erkennen: Wissen, wo typische Stolpersteine oder Widerstände in Veränderungsprozessen auftreten können. • Passende Veränderungsstrategien entwickeln: Veränderungen so gestalten, dass sie zur Grundstruktur und psychologischen Dynamik der Gruppe passen. • Selbstreflexion der Führungskraft.
Anwendung	Teamverhalten besser verstehen und gezielt begleiten zu können. In Teamentwicklungsmaßnahmen und bei Konflikten oder Spannungen, um nicht nur Symptome zu behandeln, sondern tieferliegende Dynamiken zu erkennen. Beim Zusammenschluss neuer Teams. Zur Reflexion von Teamkultur, insbesondere wenn informelle Regeln, Werte oder Gruppennormen unklar sind oder unbewusst wirken.

Wenn du mit deinem Team herausgefunden hast, wer welche Persönlichkeitsausprägungen besitzt, kannst du dem Team als solches auch ein Heimatgebiet zuordnen.

Jede Gruppe ist, wie jeder Mensch, der ihr angehört, einzigartig. Stahl verwendet das Riemann-Thomann-Kreuz (Kapitel 3.1.7.), um auch eine Gruppe in ihr Heimatgebiet zu verorten. Das Heimatfeld einer Gruppe informiert uns, ähnlich wie bei Einzelpersonen, über die Werte, Bedürfnisse, Umgangsformen und Prinzipien der Gruppenmitglieder und damit der Gruppe als Ganzes.

Eine Gruppe definiert über ihr Feld, welche Ziele und Verhaltensweisen als gruppenfähig und damit als dazugehörig gelten und welche nicht. Wie viel Dauer und Wechsel bzw. Nähe und Distanz darf der Einzelne in der Gruppe leben und einfordern, ohne dadurch seine Dazugehörigkeit zu gefährden?