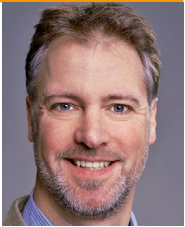


# Transformation braucht reife Führungskräfte

Für große Change-Management- und Transformationsvorhaben sind erfahrene Führungskräfte notwendig. Bislang kaum beachtet, aber grundlegend entscheidend für den Erfolg einer Organisationsumwandlung ist ihre psychische Reife.

## Verfasst von



© Hendrik Reinert Photodesign

### Björn Gäbe

Der Autor mit behördlicher und militärischer Führungserfahrung unterstützt Menschen beratend und therapeutisch. Dabei bezieht er die klinischen Ansätze der Ich-Entwicklung mit ein.

Einsparvorgaben, Fachkräftemangel, Flexibilisierung bei gleichzeitiger Vorschriftentreue, Entbürokratisierung, stetig steigende Dokumentationspflichten, Digitalisierung und die Integration Künstlicher Intelligenz (KI) in Prozesse: Die öffentliche Verwaltung steht mehr denn je unter enormem Veränderungsdruck. Es benötigt wohl größerer und umfassenderer Veränderungen, also Transformationen, um den aktuellen und hoch dynamischen Anforderungen gerecht zu werden. Transformation geht über die seit Jahrzehnten stattfindenden Reformprozesse hinaus.

Schauen wir uns an einem Beispiel an, wie unterschiedlich Transformation verlaufen kann: Eine deutsche Kommunalverwaltung beschließt, KI-Lösungen einzuführen, die Anfragen von Bürger:innen automatisch vorsortieren und häufige Anliegen direkt beantworten sollen. Des Weiteren sollen einige Anträge möglichst

automatisiert bis zur Genehmigungsreife durch eine KI begleitet werden. Ziel ist es, den Service zu verbessern und Mitarbeitende von Routineaufgaben zu entlasten. Neben rein technischen Anforderungen gehen damit auch mittel- bis langfristige Betrachtungen zu Personalbedarf sowie ein Neuzuschnitt von Abteilungen und Aufgaben einher.

## Zwei Behörden, zwei Transformationsverläufe

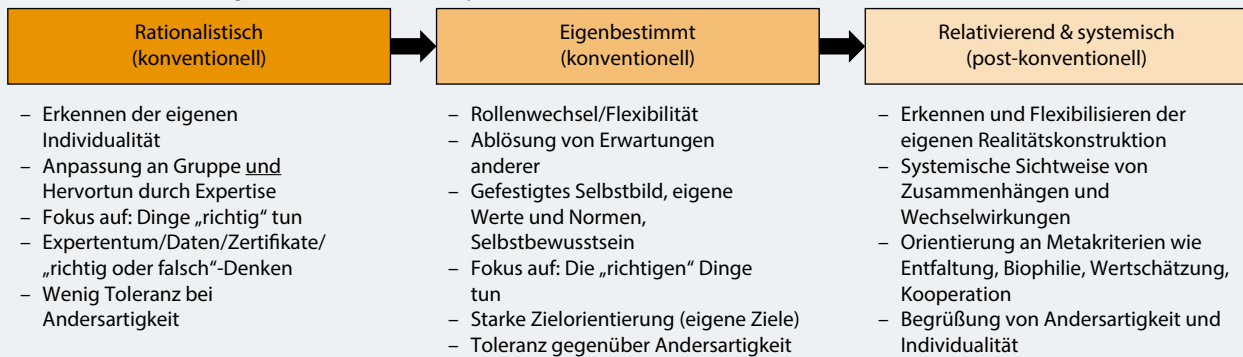
In **Behörde A** mit *konventioneller* Führung versteht die Amtsleitung, erfahren und an leistungsgetragener Professionalität orientiert, die KI-Einführung vor allem als Effizienz-, aber auch als Prestigeprojekt. Sie gibt enge Vorgaben, setzt auf genormte Berichterstattung sowie Kontrolle zur Umsetzung. Sie kommuniziert an die Mitarbeitenden, dass die Technologie heutzutage alternativlos sei. Die Beschäftigten sollten vor allem positiv auf

## Kompakt

- Die psychische Ich-Entwicklungsreife von Führungskräften ist entscheidend für den Erfolg von Transformationen – Erfahrung, Fachkompetenz oder Beziehungen allein reichen nicht aus.
- Transformation gelingt durch offene Kommunikation, Beteiligung und Dialog auf Augenhöhe – Kontrolle und fehlende Partizipation führen oft zum Scheitern.
- Systemisches Denken und psychische Entwicklung der Führungskräfte sind Schlüssel für nachhaltige Veränderung.

## Ich-Entwicklung

### Persönliche Entwicklung von konventioneller zu post-konventioneller Struktur



Quelle: Eigene Darstellung des Autors (Stufenbezeichnungen nach T. Binder)

die sich damit ergebenden Möglichkeiten schauen und zur Modernisierung der Behörde beitragen. Obwohl Probleme in den Projektbesprechungen im agilen Geiste transparent und offen angesprochen werden sollen, werden kritische Fragen und Hinweise jedoch zunehmend als Widerstand gedeutet oder hinter vorgehaltener Hand gar als Inkompetenz oder Blockadehaltung bezeichnet. Probleme sollen lösungsorientiert als fachliche Herausforderung betrachtet werden. In anderen Verwaltungen sei die Implementierung von KI schließlich bereits gelungen. Der Lösungsdruck steigt. Zunehmend fühlen sich die Beschäftigten übergangen und resignieren, Teile des Führungszirkels sind verunsichert. Konflikte verstummen. Mehr und mehr entsteht dem Vorhaben gegenüber eine Abwehrhaltung. Zudem äußern Bürger:innen Bedenken zur Datensicherheit. Es finden vermehrt Verantwortungs- und Schuldzuschreibungen hinter vorgehaltener Hand statt. Die erfahrene Leitung der IT-Abteilung wechselt nach wochenlanger Erkrankung in eine andere Behörde. Das Projekt stockt, die Projektkosten steigen, die KI wird bereits in der Testphase kaum genutzt – und die Frustration steigt.

In **Behörde B** mit *post-konventioneller* Führung begreift die Amtsleitung die KI-Einführung als gemeinsamen Lern- und Gestaltungsprozess, der Beteiligten

die Möglichkeit bietet, daran zu wachsen und sich persönlich zu entwickeln. Sie bindet Mitarbeitende und Bürger:innen frühzeitig ein, thematisiert Chancen und Risiken. Es entsteht eine Atmosphäre, in der Sorgen und Bedenken vertrauensvoll ohne Abwertung angesprochen werden können und auch untereinander darauf geachtet wird. Abfällige Rede und übergreifige Handlungen im Berufsalltag werden auf allen Ebenen besprochen. Amts- und Abteilungsleitungen wertschätzen Offenheit, nehmen Stimmungen und Dynamiken wahr und sehen sowohl organisatorische als auch zwischenmenschliche Zusammenhänge und Wechselwirkungen. Die Beschäftigten befinden sich in einem Arbeitsumfeld, in dem offen sowohl über Fachliches als auch über Gefühle und Stimmungen gesprochen wird. Die Amtsleitung kann Widersprüche und Konflikte im Team

wie auch in sich selbst empfinden und aushalten. Dabei bleibt sie zielorientiert. Den Teams stellt die Amtsleitung die Möglichkeit für begleitendes Coaching bereit. Regelmäßig sucht sie den kurzen Weg und Kontakt zu beteiligten Mitarbeitenden, wertschätzt ihre Arbeit und die Fortschritte, nimmt aber auch Sorgen und Belastungen ernst. Sie motiviert, eigene Annahmen und Denkweisen immer wieder zu reflektieren, flexibel und dennoch zielorientiert zu bleiben. Von den Beschäftigten wird die Amtsleitung zugleich sowohl als authentisch-präsent als auch als angenehm zurückhaltend empfunden, wie ein Teammitglied ohne Statusattitüde. Das Projekt wird schrittweise implementiert, Rückmeldungen fließen ein und die Akzeptanz wächst.

Zwei verschiedene Behörden, zwei verschiedene Verläufe von Transformation. Woran liegt das?

## Handlungsempfehlungen

- Ein gelebtes betriebliches Commitment unter anderem zu Fairness, Wertschätzung und Austausch bildet einen wichtigen Grundstein für gesunde Entwicklungen einer Organisation.
- Für die Leitung von Transformationsvorhaben sollten Führungskräfte und Beratungen mit nachgewiesener post-konventioneller Reife eingesetzt werden.
- Wer sich psychisch weitergehend entwickeln möchte, sollte das in intensiver Auseinandersetzung mit eigener Kognition und Emotionalität tun.

Bereits 1998 untersuchten die Organisationswissenschaftler David Rooke und William R. Torbert Zusammenhänge zwischen Transformationsverläufen und psychischer Reife. Sie kamen zum Ergebnis, dass Transformation in Organisationen nur dann funktioniert, wenn die verantwortlichen Führungskräfte über eine entsprechende Reife verfügen:

- Transformation in Organisationen gelang nach Rookes und Torberts Erkenntnissen immer dann, wenn die zuständige Führungskraft eine post-konventionelle Reife aufwies.
- Führungskräften mit konventioneller Reife gelang Transformation nach den Beobachtungen der Wissenschaftler nicht, außer sie setzten externe Beratende mit post-konventioneller Reife ein.

Laut Rooke und Torbert entwickeln 85 Prozent aller Führungskräfte keine post-konventionelle Reife. Das mag auch erklären, weshalb hierzulande rund 80 Prozent aller Transformationsvorhaben scheitern, wie Studien von McKinsey und Mutaree ergeben haben.

Was hat es mit dieser psychischen Reife auf sich? Reife umschreibt hier nicht Eigenschaften wie Erfahrung, Status, Be-

### *„Das ‚Ich‘ ist ein virtuelles Konstrukt, eine Art Betriebssystem des Gehirns.“*

rufsstand, Intelligenz oder Fachkompetenz, sondern die Reife unserer psychischen Ich-Instanz: Wir alle denken in Ich-Form. Unser Ich-Denken, also unsere Vorstellung, „jemand“ zu sein, ist ein Prozess des Gehirns. Das „Ich“ ist ein virtuelles Konstrukt, eine Art Betriebssystem des Gehirns. Es dient unter anderem dazu, sich selbst zu verwalten und dem eigenen Erleben Logik und Sinn zu geben. Im Zuge unseres Lebens entwickeln wir ein immer differenzierteres Verständnis davon, was „Ich“ ist und was nicht. Es ist vor allem dieses Verständnis von uns selbst, also dem „Ich“, und der Welt, den „Anderen“, dem „Nicht-Ich“, das Perspektive, Sinnstif-

tung und Haltung erzeugt sowie Zusammenhänge erkennen lässt. Im Grunde ist jeder einigermaßen gesunde Mensch in der Lage, sich in diesem Sinne sein Leben lang weiterzuentwickeln.

Erfasst wird der Grad der Ich-Entwicklung in sogenannten Entwicklungsstufen. Sie zeigen auf, wie weit ein Mensch in der Differenzierung seines Ichs vorgedrungen ist. Das bestimmt unsere Sicht auf die Welt und unsere Motivation. Die Entwicklungsstufe kann sich auch darin zeigen, wie eine Transformation geleitet wird, wie das Beispiel eingangs verdeutlicht: In einer Behörde werden Menschen und deren Individualität wertschätzend eingebunden. In einer anderen Behörde stehen vermutlich die eigenen Konzepte, das eigene Ansehen, die eigene Karriere und damit ausgelöste Konflikte im Vordergrund.

Die für den Kontext dieses Beitrags relevanten Stufen der Ich-Entwicklungsreife verteilen sich auf zwei aufeinander folgende Ebenen (siehe Grafik Seite 31):

- **Konventionelle Ebene:** Fokus auf Regeln, Ordnung, Prozesse, Kontrolle, Leistung, Identitätsaufbau, System- und Selbstoptimierung. Diese Ebene enthält unter anderem die Stufen „rationalistisch“ und „eigenbestimmt“.

- **Post-konventionelle Ebene:** Reflexion eigener psychischer Konstruktionen, Identitätsflexibilisierung, Fokus auf Bedeutungsbildung, Systemik und Entfaltung.

Neue, moderne Führungsansätze wie New Work sind wichtig. Doch auch sie stoßen offenbar an Grenzen, wenn komplexe, adaptive Veränderungen bewältigt werden sollen. Das mag daran liegen, dass diese Ansätze durchaus funktionale Methoden und Haltungen beschreiben. Es ist aber die Ich-Entwicklungsreife, die Führungskräfte überhaupt erst in die Lage versetzt, die mit modernen Führungsansätzen verbundenen Per-

spektiven im Denken, Fühlen und Handeln psychisch stabil einzunehmen.

Post-konventionelle Reife allein ist zwar noch keine Garantie für erfolgreiche Transformation. Wie Rooke und Torbert zeigten, ist sie aber die Grundvoraussetzung bei Führungskräften für erfolgreiche Transformationen. Daher dürfte es für Transformationsvorhaben viel ausschlaggebender sein, an erster Stelle auf die Reife der verantwortlichen Führungskräfte zu achten und erst im Weiteren auf Aspekte wie Erfahrung, Kompetenzen oder Persönlichkeitsprofile. Dasselbe würde natürlich auch für externe Fachkräfte wie Unternehmensberatende oder Coaches gelten, die unmittelbar in Transformationsprozessen unterstützen.

### Lohnende Perspektive für alle Beteiligten

Die individuelle Ich-Entwicklungsreife kann über wissenschaftlich validierte Testverfahren bestimmt werden. Sie könnte ein zusätzlicher Baustein einer ohnehin üblichen Eignungsdiagnostik auch für viele weitere Führungsanforderungen sein. Zwar brauchen längst nicht alle Führungskräfte post-konventionelle Reife. Dort aber, wo große Umstrukturierungen anstehen und Menschen eingebunden sind, deren Arbeit die Organisation definiert, entscheidet die Reife der Führungskräfte über Erfolg und Misserfolg einer Transformation. Aus Liebe zum Menschen, seiner Entfaltung, einem Leben in einer wertschätzenden Gesellschaft und einer gesunden Umwelt könnte sich diese Perspektive für alle Beteiligten sehr lohnen. ■

 Springer Professional

Ich-Entwicklung 

Engler, M. (2025). Ich-Entwicklung – Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, in: Motivierende Mitarbeiterführung, <https://sn.pub/p2991a>