



# Bitte wenden!

Wege in die grüne Zukunft

## **Nordstern ökologischer Wandel**

Wirtschaft und Staat stellen sich neu auf

## **Alles richtig gemacht, nichts bewirkt**

Anleitung zum Nichtnachhaltigsein

## **Neue Kleider braucht die Welt**

Wie die Modebranche ökologischen Wandel gestaltet

**3**

## **Konsequent flexibel**

Transformation zur hybrid arbeitenden Organisation

**22**

## **Reifenwechsel bei voller Fahrt**

Entwicklung von Teams im digitalen Change

# Sicher navigieren in der Komplexität

## Ein neues Curriculum für Change Agents

**Jan Kleine Büning**, Projektleiter  
Blue Solutions (GIZ)/Facilitator,  
jan.kleine\_buening@posteo.de

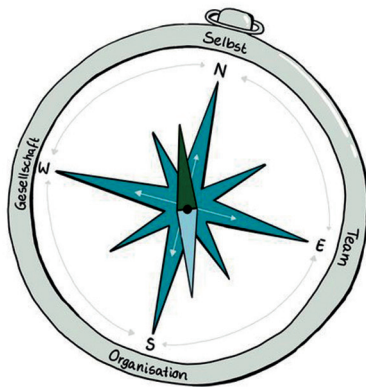
**Katrin Münch**, Beraterin/OE,  
katrin.muench@giz.de

**Alexander Fröde**, Führungstrainer/  
Berater/OE,  
kontakt@alexanderfroede.de

**Britta Heine**, Facilitator/Coach,  
britta@mindful-franken.de

Jede\*r von uns gestaltet Zukunft. Mit dem, was wir tun und nicht tun, und mit der Art und Weise, wie wir es tun. Unsere von Disruptionen, Gegensätzen und Gleichzeitigkeit geprägte Gegenwart, braucht Menschen, die auf ihre Spuren achten – bei Menschen, in Organisationen, in der Welt – und eine bessere Zukunft prägen. Ganz im Sinne von *Green Change*.

Für eine anspruchsvolle Zielgruppe, nämlich Führungskräfte im internationalen Meeresschutz, haben wir ein Curriculum entwickelt, das in diese Zeit passt. Es unterstützt Menschen bei der Navigation durch Komplexität, ist an die virtuell-hybride Arbeitswelt angepasst und bezieht den eigenen Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderungen ein. Es hilft dabei, Denken und Handeln neu und klar auszurichten, um Herausforderungen mit Tatkraft, Freude, Führungskompetenz und dem Blick auf das Wesentliche zu begegnen.



Kompass für Komplexität; © Britta Heine

Herzstück und wesentliches Strukturelement des Curriculums ist ein Kompass, der vier Ebenen von Führung beschreibt: Selbst, Team, Organisation und Gesellschaft. Er schafft Klarheit im sonst schnell unübersichtlichen Feld von Führung. Die Ebenen sind miteinander verbunden, sie bedingen und beeinflussen einander. Zugleich sind sie Ebenen von Transformation

und Veränderung. Zentral ist das Verständnis, dass jede\*r auf allen vier Ebenen wirkt – bewusst und unbewusst.

Das Curriculum umfasst fünf Module, die jeweils zwischen einem halben und zwei Tagen dauern können. Sie lassen sich kompakt am Stück durchführen oder über mehrere Wochen gestreckt werden, virtuell oder in Präsenz stattfinden. Jedes Modul beginnt mit einer Einführung zu aktuellen Konzepten und Theorien. Darauf folgen Übungen und Einführungen in praktische Instrumente und Reflektionen zu persönlichen (Führungs-) Herausforderungen. Einige Instrumente wurden individuell für das Training entwickelt, zum Beispiel eine Kreativübung für die Erfahrbarkeit von Komplexität, inspiriert von präsenz-basierten Übungen zum Cinefyn-Modell zur Systembeschreibung und -Analyse.

Oft konzentrieren sich Führungskräfte trainings auf einzelne Aspekte von Führung. In den meisten Fällen wird Führung auf den organisationalen Kontext im Sinne von disziplinarischer oder strategischer Führung beschränkt. In diesem Curriculum verknüpfen Führungskräfte die klassischen Dimensionen (Selbst/Team/Organisation) mit der Ebene gesellschaftlicher Veränderung. Sie explorieren, wie sie sich als *Change Agents* in gesellschaftliche und politische Veränderungsprozesse einbringen und diese mitgestalten (können).

### Interdisziplinäres Curriculum

Die Inhalte des Curriculums verbinden verschiedene Disziplinen, um Inspiration und effektives Lernen zu befördern:

- **Emergenz- und Komplexitätsforschung:** Förderung der Balance aus gerichteter Gestaltung und Emergenz, Funktions- und Entscheidungsmechanismen in komplexen Systemen, einfache Techniken der Orientierung in Komplexität.
- **Neurowissenschaften und Neuro-Leadership:** Im Hinblick auf die Verankerung hilfreicher Gewohnheiten, neurowissenschaftliche Grundbedürfnisse der Menschen, Arbeit an Wahrnehmungs- und Denkfiltern.

- **Facilitative Prozessgestaltung:** Geteilte Verantwortung, Stärkung von Mustern des Gelingens, Zuhören und Resonanz als Schlüsselqualitäten.
- **Embodiment:** Verankerung von Haltung und Führungsleit-sätzen im Körper, Steigerung von Präsenz, Wachheit, Klarheit und Zugewandtheit.

## Individuelle Fragen und Lerntansfer

«Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir für diese Welt wünschst», sagte Gandhi. Ein Schwerpunkt des didaktischen Ansatzes liegt daher auf effektiven Transfermechanismen. Im Mittelpunkt steht die Methode *Action Inquiry*, welche Handlung und Reflexion für effektives Tun verbindet.

Teilnehmende arbeiten während des Curriculums an einer individuellen Frage aus dem Bereich Führung und Zukunftsgestaltung und suchen auf den vier Kompass-Ebenen Lösungen. Die persönliche Frage wird im Vorfeld des gemeinsamen Lernens entwickelt, und während der Module in persönlichen Reflexionsrunden, gemeinsam mit anderem Teilnehmer\*innen bearbeitet. Zum Abschluss finden Reflektions-Übungen mit Bezug auf die individuelle Frage statt. Schließlich wird das Gelernte durch intensive Denksitzungen im Tandem (*Thinking Pairs*) in nächste Anwendungsschritte übersetzt.

Nach der Durchführung der Module finden virtuelle Lagerfeuertreffen statt, in denen neben thematischen Impulsen auch Fallkliniken zur Beratung in aktuell herausfordernden Führungssituationen angeboten werden. Beim Lerntansfer geht es darum, Fragestellungen und Herausforderungen ins Zentrum zu stellen, die für die Menschen Alltagsrelevanz haben. Diese Fragen werden aus den Perspektiven Selbstreflexion, Austausch mit anderen Teilnehmenden und durch Coaching auf den Ebenen des Kompasses geschärft, analysiert und in mögliche Aktionsschritte übersetzt.

Der Kompass für Komplexität wählt bewusst einen iterativen Entwicklungsansatz. Zentrale Erkenntnisse unserer Arbeit sind:

- **Sein und Tun:** Vieles lässt sich vor allem mit Haltung positiv meistern. In der Entwicklung von Führungs- und Veränderungskompetenz müssen die äußeren Aspekte von Führung (Handeln, Tun, Kommunikation), sowie die inneren

Aspekte (Haltung, Grundannahmen, Werte) in den Blick genommen werden. Hierfür braucht es Zeit zum Innehalten und die Selbstreflexion. Raum bieten dafür im Curriculum individuelles Journaling und Denkparterschaftsübungen.

- **Gewandt zwischen den Ebenen:** Die zukunftsgerichtete Führungskraft hat sich selbst, ihr Team, ihre Organisation und die Gesellschaft, in der sie wirkt, im Blick. Der Fokus auf die Ebene von Gesellschaft ist Grundlage für die Erhöhung von Wirksamkeit der Führungsarbeit im Sinne von Zukunftsgestaltung. Dies gibt Leben und Führungsaufgabe zusätzlichen Sinn und passt zur wachsenden Orientierung an Sinnstiftung im Arbeitsleben.
- **Direkt ins Handeln:** Am Ende geht es darum, was angewandt wird. Der Transfer wird im gesamten Curriculum explizit in den Blick genommen. Die Teilnehmenden lernen so, dass das Denken zum Tun wird - in der eigenen Stammorganisation wie im eigenen Netzwerk. So reflektieren sie eigene Routinen, erhalten Input zu neurowissenschaftlichen Erfolgsfaktoren zur Verhaltensänderung und formulieren wirkungsvolle Veränderungsziele und -wege.
- **Skalierbar und flexibel:** In vielen Organisationen haben Change Agents und Zukunftsgestalter\*innen, die nicht in einem formalen Organisationszusammenhang disziplinarisch führen, wenig Zugang zur Schulung von Führungs- und Zukunftskompetenzen. Das Curriculum ist anpassbar in Umfang, Format und Intensität - und kann damit für viele Menschen zugänglich sein.

## Blue Solutions

Curriculum und Kompass wurden im Rahmen der globalen Initiative Blue Solutions entwickelt. Ihr Ziel ist es, transformativen Wandel für nachhaltige Meere voranzubringen. Beauftragt vom Bundesumweltministerium (BMUV), wurde die Initiative von der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), GRID-Arendal, der Weltnaturschutzunion (IUCN) sowie dem Umweltprogramm der UN (UNEP) umgesetzt.

## Konferenzen & Kongresse

**The 82nd Annual Meeting of the Academy of Management** – A Hybrid Experience: 5.-9. August 2022 in Seattle, WA Creating a Better World Together  
**Weitere Informationen:**  
<https://aom.org/events/annual-meeting>

**5. DBVC Coaching-Kongress:**  
 11.-12. November 2022 in Berlin  
 Next Level of Culture and Transformation  
**Weitere Informationen:**  
<https://www.coaching-kongress.de/>

**Change Congress 2022:**  
 15.-16. November 2022 in Berlin  
 NEW ERA! Organisationen zwischen Tradition und Innovation  
**Weitere Informationen:**  
<https://change-congress.de/>