

MIT VERÄNDERUNGSINTELLIGENZ DURCH ÜBERGÄNGE UND ZWISCHENRÄUME FÜHREN

Wie führen wir, wenn noch kein Land in Sicht ist?

Übergänge · Zwischenräume · Wie muss sich Führung zeigen

Eine Orientierung für das Dazwischen

Das Bridges-Modell — das Herzstück liegt in der Mitte — den Prozess insgesamt bewusst zu durchlaufen, den Übergang zu meistern ist Veränderungsintelligenz

01

Loslassen

Das Vertraute geht. Widerstand und Trauer sind normal.

Empathie und klares Warum.

02

Neutrale Zone – zwischen den Ufern

Das Alte trägt nicht. Das Neue ist noch nicht greifbar. Wie Schwimmen in der Mitte des Ärmelkanals...

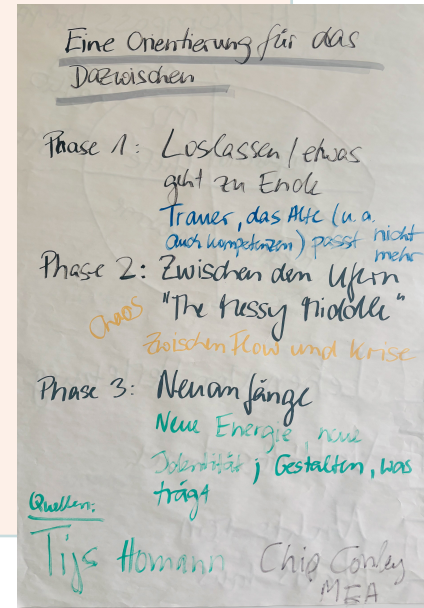
Der Zwischenraum — zwischen Flow und Krise.

03

Neu-Beginn

Das Neue entsteht.
Neue Energie,
neue Identität.

Gestalten, was trägt.



DIE SCHWELLE

Zwischen dem Alten und dem Noch-Nicht. “The Messy Middle”

Sie ist ein Andersort.

Im Zwischenraum ...

- **Unsicherheit**

Das Gewohnte gilt nicht mehr.

- **Ambivalenz**

Trauer und Aufbruch zugleich.

- **Kreativität**

Status nascendi: Neues entsteht.

- **Führung**

Präsenz und Resonanz statt Kontrolle.

DIE SCHWELLE

Die neutrale Zone ist die, in der am meisten passiert, das „Dazwischen“.

Auch, wenn man es nicht sofort sieht und alles durcheinander zu sein scheint.

„Change is situational, transitions are psychological“: Veränderung passiert von außen, der Übergang ist die innere Arbeit daran.

Sie ist ein Andersort.

→ die 1. Phase d. Messy Middle,
besonders chaotisch
kein einheitlicher Raum

→ Gestaltung / anschauen aus
der Rückschau → anderes
Narrativ (nicht mehr mitten-
drin)

→ Geholfen hat: klare Werte
(Gesch. d. Gruppen in T/V);
Gemeinschaft / Freunde; Humor
d. andere da sein müssen; Psycho-
drama; Ressourcenorientierung;
eigene Erfahrung relativieren

II Auslöser → äußere Rahmen-
bedingungen; Zwang

Auswertung nach der ersten Übung

- Die erste Phase der Messy Middle, besonders chaotisch, kein einheitlicher Raum
- Gestaltung / Anschauen aus der Rückschau → anderes Narrativ (nicht mehr mittendrin)
- Geholfen hat:
 - Klare Werte (gerade für Gruppen in Transition/Veränderung)
 - Gemeinschaft/Freunde
 - Humor
 - für andere da sein müssen
 - Psychodrama
 - Ressourcenorientierung
 - eigene Erfahrung relativieren
- Auslöser → äußere Rahmenbedingungen; Zwang

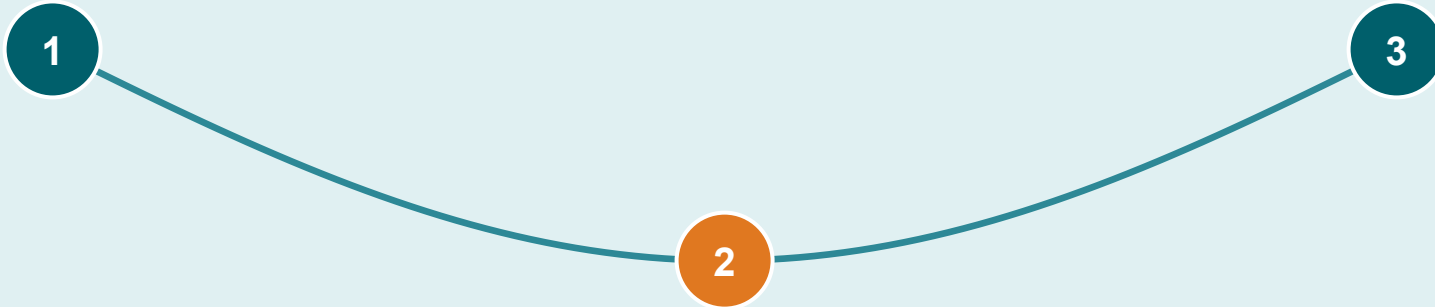
Der Zwischenraum hat eine innere Dramaturgie

In der Kompetenz feststecken

Das alte Können trägt nicht mehr — es wird zum Hindernis.

Den Faden finden

Aus Chaos wird Bedeutung — erste „Schimmer“ des Neuen tauchen auf.



In der Suppe

Auflösung, Chaos, Dark Night. Und doch: Alle Zutaten fürs Neue sind da.

Regenerativ — oder regressiv?

Derselbe Anstoß kann in zwei Richtungen führen. Die Haltung entscheidet, welche.

Ein Ende.
Ein Anstoß.

↗ REGENERATIV

Würdigen, integrieren, wachsen — neue Energie, neue Identität. Das Alte bekommt einen Platz und wird zur Ressource.

↘ REGRESSIV

Zurück ins Bekannte — Wiederholung, Erstarrung. Der Übergang wird verweigert, die Bewegung stockt.

*Beide Wege kosten gleich viel Kraft — Wir müssen uns aktiv entscheiden.
Führung muss den regenerativen offenhalten.*

Wie passiert WANDEL und wie können Führungskräfte WANDEL unterstützen

Beeinflusst von allen. Wir können ihn nicht steuern.

Thijs Homan: 70–80 % der geplanten Change-Projekte scheitern — Wandel geschieht trotz, nicht wegen des Managements.

Monozentrisch · Sender-Logik

Wandel startet bei der Führung.

Die Organisation gilt als träge Masse.

Widerstand ist der Normalfall.

Polyzentrisch · Homans Sicht

Wandel kommt von überall zugleich.

Mitarbeitende improvisieren in „Mini-Welten“.

Improvisationen sind „Veränderungen, die geschehen wollen“.

Echte Veränderungsarbeit — bestehende Bewegungen erkennen und sich ihnen anschließen, sie nicht erzwingen wollen.

Im Dazwischen zeigt sich Führung.

PRÄSENZ

Würdigen

Das Ende anerkennen. Was war, hatte Wert — für Teams, für Rollen, für Menschen.

RESONANZ

Halten

Im Zwischenraum standhalten. Orientierung geben, ohne falsche Gewissheit vorzutäuschen.

ORIENTIERUNG

Verkörpern

Das Neue nicht nur beschreiben — sondern vorleben und damit für andere inszenieren.

Nicht steuern — begleiten.

Was hilft in der „messy middle“?



Aktive Hoffnung

Joanna Macy & Chris Johnstone

Hoffnung als Praxis, nicht als
Prognose – vom Ersehnten her
handeln statt vom Wahrscheinlichen.



Kathedralendenken

Vera Kattermann

Auf einem Horizont handeln, der
länger ist als die eigene Gewissheit –
bauen, dessen Frucht man nicht
selbst sieht.



Glimmers

Deb Dana · genutzt bei MEA

Wo zeigt sich schon der Schimmer
des Neuen? Mikro-Momente, in
denen Zukunft schon aufscheint.



Kontakt und Verbindung zu anderen

Drei Haltungen – tragfähig, solange das ferne Ufer noch nicht sichtbar ist.

EINE NEUE ENTWICKLUNGSLOGIK

Von IQ über EQ zu TQ



IQ

Intelligenzquotient

Logisches Denken, Analyse,
Problemlösen

Das „Was kann ich denken?“

Stabil – schwer trainierbar



EQ

Emotionale Intelligenz

Selbst- & Beziehungssteuerung,
Empathie

Das „Wie gehe ich mit mir & anderen
um?“

Erlernbar – macht Wissen wirksam



TQ

Transitionale Intelligenz

Sich selbst durch Wandel führen
Das „Wer werde ich im Übergang?“

Endings · Between · New Beginnings

IQ denkt. EQ verbindet. TQ verwandelt.

Quellen

■ **William Bridges (1991): *Managing Transitions*.**

Das Drei-Phasen-Grundgerüst: Loslassen · Neutrale Zone · Neu-Beginn.

■ **Modern Elder Academy — J. Hamaoui & K. Cardinale (2021): *The Anatomy of a Transition (eBook)*.**

Ausdifferenzierung der Phasen sowie die Unterscheidung regenerativ / regressiv.

Chip Conley — diverse Bücher

modernelderacademy.com · meawisdom.com

■ **J. L. Moreno: *Psychodrama & Soziometrie*.**

„Status nascendi“ — der schöpferische Moment, in dem Neues entsteht (in unterschiedlichen Schriften).

■ **Thijs Homan (2017): *The Inner Side of Organizational Change. TEDxAmsterdamED*.**

Kritik an monozentrischer Steuerung: on-/offstage, „Bedeutungswolken“ und Wandel, der trotz statt wegen des Managements geschieht.

youtube.com/watch?v=3n-c6iAKFgg

Anregung von Bettina (Ähnlichkeiten zum Modell):



Das **Groan-Zone-Modell** (oft als "Knirschzone" bezeichnet) stammt aus dem Diamant-Modell der partizipativen Entscheidungsfindung von Sam Kaner. Es **beschreibt die schwierige Phase in Teamsitzungen, in der nach dem Sammeln vieler Ideen (divergentes Denken) der Weg zur Entscheidungsfindung (konvergentes Denken) gefunden werden muss.** [Scrum.org +2](#)

Die Phasen des Modells

- **Divergentes Denken (Ideenfindung):** Zu Beginn eines Prozesses werden viele verschiedene Ideen und Perspektiven gesammelt. Die Gruppe ist offen und kreativ.

:

Die Phasen des Modells

- **Divergentes Denken (Ideenfindung):** Zu Beginn eines Prozesses werden viele verschiedene Ideen und Perspektiven gesammelt. Die Gruppe ist offen und kreativ.
- **Die Groan Zone (Die Knirschzone):** Der Übergang zur Lösungsfindung ist oft frustrierend. Es entstehen Konflikte, Missverständnisse und das Gefühl von Orientierungslosigkeit, da Meinungen aufeinanderprallen und der Weg unklar ist. [WiQi](#)
- **Konvergentes Denken (Entscheidungsfindung):** Sobald die Gruppe diese Phase überwindet, werden Ideen gebündelt, priorisiert und es wird ein gemeinsamer Konsens gefunden. [WiQi](#)