

# NEUES WIRKEN

## WIE UNTERNEHMEN WANDLUNGSSTÄRKE ENTWICKELN

Wie das Programm ›Wandlungsstärke‹ Unternehmen dabei unterstützt, auch unter Veränderungsdruck arbeitsfähig zu bleiben.



Im ersten Teil dieses Beitrags von MARKUS MORAWE ging es um die Frage, warum Wandel heute kein Projekt mehr ist, sondern zum dauerhaften Bestandteil des unternehmerischen Alltags geworden ist. Im Mittelpunkt standen dabei Orientierung, Führung und Zusammenarbeit als Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen unter sich verändernden Bedingungen handlungsfähig bleiben.

Die Auseinandersetzung mit dieser Frage führt zwangsläufig zu einem weiteren Punkt: Wie können Unternehmen Wandlungsstärke entwickeln? Mit dieser Frage beschäftigt sich MARKUS MORAWE seit vielen Jahren. Parallel zu seiner Tätigkeit in der Druckindustrie begleitet er mit *Neues Wirken* Führungsteams im Mittelstand bei Veränderungsprozessen. Ausgangspunkt ist dabei weniger ein theoretisches Modell als mehr die Erfahrung aus der Praxis. Denn in vielen Unternehmen zeigt sich ein ähnliches Bild.

Technologisch ist vieles möglich geworden. Prozesse wurden effizienter, Systeme leistungsfähiger und Abläufe stärker automatisiert. Gleichzeitig steigt in vielen Organisationen der Druck im Führungsalltag. Entscheidungen müssen schneller getroffen werden, während Unsicherheit und Komplexität zunehmen. Verantwortung bleibt dennoch häufig bei wenigen Personen gebündelt. Aus dieser Entwicklung heraus ist über die Jahre das Programm ›Wandlungsstärke‹ entstanden – ein modular aufgebauter Rahmen für Führungsteams im Mittelstand. Ziel ist es, unter veränderten Bedingungen arbeitsfähig zu bleiben und Führung so weiterzuentwickeln, dass Orientierung, Verantwortung und Zusammenarbeit auch unter Druck tragfähig bleiben.

### Wandel verändert Führung

Viele klassische Führungs- und Planungslogiken gehen noch immer von stabilen Rahmenbedingungen aus, von klaren Zuständigkeiten, belastbaren Informationen und planbaren Entwicklungen. Die Realität vieler Unternehmen sieht jedoch anders aus. Entscheidungen müssen häufiger getroffen werden, obwohl Informationen fehlen. Unterschiedliche Erwartungen wirken gleichzeitig auf Unternehmen ein. Geschwindigkeit, Verlässlichkeit und Veränderungsfähigkeit müssen parallel bewältigt werden.

Unter Druck zeigt sich deshalb in vielen Betrieben ein ähnliches Muster. Entscheidungen wandern wieder stärker zur Geschäftsführung zurück. Kontrolle nimmt zu. Führung wird enger. Nicht aus mangelndem Vertrauen, sondern weil Verantwortung weiterhin getragen werden muss. Für MARKUS MORAWE entsteht genau an dieser Stelle die eigentliche Herausforderung moderner Führung. Nicht in der Technik selbst, sondern in der Frage, wie Unternehmen unter Unsicherheit gemeinsam arbeitsfähig bleiben.



## Ein Programm für den Führungsalltag

Genau dort setzt das Programm ›Wandlungsstärke‹ an. Nicht als klassische Change-Methode und auch nicht als kurzfristige Initiative, sondern als praktische Arbeit an Orientierung, Verantwortung, Entscheidungen und Zusammenarbeit im Alltag. Das Programm besteht aus den Modulen:

- Orientierung,
- Verantwortung,
- Entscheidungen,
- Zusammenarbeit,
- Wirkung & Lernen.

Die Module folgen dabei keiner festen Reihenfolge. Unternehmen steigen dort ein, wo im Führungsalltag aktuell der größte Druck oder die größte Unsicherheit entsteht. Gleichzeitig ist das Programm modular und zirkulär aufgebaut. Zwischen den einzelnen Modulen liegen bewusst Praxis- und Reflexionsphasen, damit Entwicklung nicht nur besprochen, sondern im Alltag verankert werden kann. Im Mittelpunkt steht dabei nicht die Einführung zusätzlicher Werkzeuge oder Modelle. Entscheidend ist vielmehr, wie Führung im Alltag tatsächlich funktioniert und woran sich Entscheidungen orientieren.

## Orientierung, Verantwortung und Entscheidungen

Ein Schwerpunkt der Arbeit liegt auf gemeinsamer Orientierung. Viele Führungsteams erleben, dass Entscheidungen trotz intensiver Abstimmungen immer wieder bei der Geschäftsführung landen. Nicht aus mangelnder Kompetenz, sondern weil häufig unklar bleibt, woran Entscheidungen im Alltag eigentlich ausgerichtet werden sollen. Im Modul Orientierung arbeiten Führungsteams deshalb daran, gemeinsame Leitlinien für Entscheidungen zu entwickeln und Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen.

Darauf baut das Modul Verantwortung auf. Unter Druck zeigt sich häufig, dass Entscheidungen zwar gemeinsam getroffen, später jedoch relativiert oder nicht konsequent getragen werden. Verantwortung wandert schrittweise zurück zur Geschäftsführung. Hier geht es darum, Verantwortung im Führungsteam zu halten – auch dann, wenn Unsicherheit bleibt oder Widerstand entsteht.

Das dritte Modul beschäftigt sich mit Entscheidungsfähigkeit. In vielen Unternehmen werden Entscheidungen vorbereitet, diskutiert und abgesichert, ohne tatsächlich getroffen zu werden. Entscheidungsprozesse kosten Energie, erzeugen jedoch kaum Bewegung. Im Mittelpunkt steht deshalb die Frage, wie Führung auch unter Unsicherheit entscheidungsfähig bleiben kann.

## Zusammenarbeit arbeitsfähig gestalten

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Zusammenarbeit. In mittelständischen Unternehmen sind viele Formen der Zusammenarbeit über Jahre gewachsen. Sie funktionieren grundsätzlich, kosten im Alltag jedoch zunehmend Energie. Abstimmungen werden aufwendiger, Schnittstellen unklarer und Verantwortung bleibt zwischen Bereichen liegen. Im Modul Zusammenarbeit geht es des-

halb darum, Reibungsverluste sichtbar zu machen und Zusammenarbeit so zu gestalten, dass sie im Alltag funktioniert. Für MARKUS MORAWE liegt das Problem dabei häufig nicht in mangelnder Kompetenz, sondern darin, dass Zusammenarbeit historisch gewachsen ist, ohne jemals bewusst geklärt worden zu sein.

## Lernen als Teil von Führung

Das fünfte Modul verbindet die vorherigen Ebenen miteinander. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Unternehmen aus ihrem eigenen Handeln bewusst lernen können. Viele Organisationen reagieren permanent, Entscheidungen werden angepasst, neue Maßnahmen gestartet oder andere still beendet. Was oft fehlt, ist ein gemeinsamer Blick darauf, was tatsächlich wirkt. Deshalb arbeitet das Modul ›Wirkung & Lernen‹ mit vier einfachen Leitfragen:

Was sollten wir künftig neu tun? Was sollten wir weniger tun?

Was sollten wir mehr tun? Und was können wir bewusst beenden?

Dadurch entsteht Lernen nicht zufällig, sondern als fester Bestandteil von Führung.

## Wie praktisch gearbeitet wird

Die Arbeit im Programm ist erfahrungs-, dialog- und praxisorientiert aufgebaut. Führung und Organisation werden nicht nur besprochen, sondern sichtbar und gemeinsam bearbeitbar gemacht. Zum Einsatz kommen unter anderem strukturierte Dialogformate sowie modellbasierte Arbeitsweisen. Ergänzt wird dies durch Reflexions- und Transferformate aus der systematischen Arbeit.

Die Methoden dienen dabei nicht der Inszenierung. Sie helfen Führungsteams, Zusammenhänge sichtbar zu machen und unterschiedliche Sichtweisen gemeinsam zu bearbeiten. Gearbeitet wird dabei nicht losgelöst vom Tagesgeschäft, sondern entlang konkreter Situationen aus dem Unternehmensalltag:

Wie entstehen Entscheidungen? Wo geht Verantwortung verloren? Warum entstehen Reibungsverluste? Und woran orientiert sich Führung unter Druck?

Für MARKUS MORAWE ist Wandlungsstärke deshalb keine zusätzliche Initiative neben dem Tagesgeschäft. Sie entsteht mitten darin. Nicht als Hochglanzkonzept, sondern dort, wo Führung unter realen Bedingungen arbeitsfähig bleibt. Deshalb folgt das Programm keiner linearen Projektlogik, sondern einer zirkulären Arbeitsweise: innehalten, reflektieren, entscheiden, umsetzen, Wirkung beobachten und daraus weiterlernen.

MARKUS MORAWE stellt das Programm ›Wandlungsstärke‹ auch auf seinem eigenen Stand auf der *Print & Digital Convention 2026* vor. Dort besteht die Möglichkeit, direkt über Führung, Zusammenarbeit und Handlungsfähigkeit unter Veränderungsdruck ins Gespräch zu kommen.

> [neueswirken.de/wandlungsstaerke](https://neueswirken.de/wandlungsstaerke)

