

Anna Dollinger, Katharina Fehse

Change-Trainings erfolgreich leiten – Reloaded

**Seminarfahrplan für 6 Trainingstage
in Präsenz oder Online**

Inhalt

Alle miteinander wissen mehr	9
Zu den Inhalten	11

Der Seminarfahrplan: Change-Trainings erfolgreich leiten – Reloaded

Die Module im Überblick	14
-------------------------------	----

Tag 1

Modul I – Ankommen und Einchecken

I.1 Die Eröffnung der Veranstaltung	18
I.2 Kennenlernen, Veränderungserfahrungen teilen, Themen sammeln und priorisieren	24
I.3 Debriefing: Mind-Map zum Check-in.....	27

Modul II – Orientierung ausbauen

II.1 Zielsetzungen, Spielregeln, Agenda festlegen	30
II.2 Meine Changeability und meine Lernziele	34

Modul III – Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Wandels

III.1	Intro und Gruppenarbeit: Unsere Erfahrungen zu Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen.....	38
III.2	Die Faktoren zur Implementierung eines erfolgreichen Wandels (Alternative A)	42
III.3	Die Evaluation unseres Veränderungsprozesses (Alternative B)	46
III.4	Debriefing und Transfer-Journal.....	54
	Energizer: Autogramm jagd	56

Modul IV – Den Change Frame definieren: Die Veränderungsformel nutzen

IV.1	Die Veränderungsformel und ihre Bedeutung.....	60
IV.2	Ein Storybook (Change Frame) oder eine Sprungbrett-Rede skizzieren und die Entwürfe vorstellen	66

Modul V – Green Screen Loops: Den systemischen Eigen-Sinn von Organisationen erkennen

V.1	Intro: Über den systemischen Eigen-Sinn von Organisationen	72
V.2	Als Basis für den Green Screen Loop: Die Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-) Historie	79
V.3	Tagesausklang: Erste Ernte	81

Tag 2

	Retrospektive: Die Starfish-Methode	82
V.4	Gruppenarbeiten zur Analyse der Unternehmens- (Bereichs-/ Team-) Historie.....	85

Modul VI – Analysemodelle für Ausgangssituationen

VI.1	Als Basis für den Green Screen Loop: Die Analyse der Wirkmuster anhand des Impuls-Reaktions-Zeitstrahls	90
	Energizer: Seile-Kreis-Ressourcenspiel	95
VI.2	Als Basis für den Green Screen Loop: Das Change-Portfolio	98
VI.3	Vorbereitende Interviews	104
VI.4	Einen Green Screen Loop entwerfen	106

Tag 3

Retrospektive: Die 4-L-Methode	113
--------------------------------------	-----

Modul VII – Planspiel: Solarflight AG

VII.1 Durchführung und Auswertung des Planspiels	118
VII.2 Vertiefen des Themas „Fehler- bzw. Lernkultur im Transformationsprozess“	136
Energizer: Ball Point Game.....	138
VII.3 Ergänzende Perspektiven zum Thema Fehler- bzw. Lernkultur....	141

Modul VIII – Die Klimakurve und die Phasen des Wandels

VIII.1 Aufstellungsarbeit mit der Klimakurve „Radical Change“	146
VIII.2 Die Saatgut-Methode & Lernschleifen einbauen	152
VIII.3 Die Klimakurve „Pivoting“	155
Übung: Sag jetzt nichts.....	157

Tag 4

Modul IX – Kommunikation im Veränderungsprozess

IX.1 Die Kommunikations-Kollision umgehen	160
IX.2 Prinzipien der Kommunikation in Veränderungsprozessen	163
Energizer: Die Change-Playlist	167
IX.3 Kommunikation im Veränderungsprozess: Definitionen, Konzepte und Unterscheidungen.....	168
IX.4 Die Erstellung eines Kommunikationskonzepts	171
1. Eine Stakeholder Map entwickeln	172
2. Der Business Case „Kundenservice“: Ein Kommunikationskonzept (Ablaufplan) entwerfen	173
3. Die Präsentation der Kommunikationskonzepte.....	179
4. Die Erstellung der Kommunikations-Skyline.....	180
IX.5 Tagesausklang: Was mein Transfer-Journal über den Tag mit dem Schwerpunkt Kommunikation erzählt	182

Tag 5

Übung: Bild ohne Worte.....	184
-----------------------------	-----

Modul X – Eine Veränderungsarchitektur entwerfen

X.1	Definition des Begriffs Veränderungsarchitektur	190
X.2	Beispiele für Veränderungsarchitekturen	194
X.3	Eine Veränderungsarchitektur entwerfen anhand des Business Cases „Transformation in der Medienwelt“	203
	1. Entwerfen der Veränderungsarchitektur	204
	2. Die Präsentation der Veränderungsarchitekturen	207
	3. SMARTIE	208

Modul XI – Rund um das Thema Visionsentwicklung

XI.1	Intro & Definitionen: Vision, Leitbild, Strategie	210
XI.2	Eine attraktive und emotionale Vision entwickeln	216
	Schritt 1: Impulse austauschen	219
	Schritt 2: Die Wunschvorstellung erarbeiten	220
	Schritte 3 + 4: Wunschvorstellungen austauschen & visualisieren sowie: Unsere Wunschvorstellungen kreativ-spielerisch inszenieren	224
	Schritt 5: Präsentation der Inszenierungen „Reiseziel Change-Vision“	225
	Schritt 6: Die wahrgenommenen Gemeinsamkeiten visualisieren	227

Tag 6

	Rückblick am Morgen	229
	Schritt 7: Visionstexte Change formulieren	231
	Schritt 8: Präsentieren der Change-Visionen	233

Modul XII – Das Neue festigen – Bausteine & Methoden

XII.1	Die Bedeutung von Ritualen	236
XII.2	Wrap-up: Meine Changeability stärken	238
XII.3	Entwurf eines Ankerrituals: Fast Design Thinking – Perform magic	239
XII.4	Alternative Übungen: Das Neue festigen	243
XII.5	Wrap-up: Lose Enden zusammenführen	249
XII.6	Abschlussrunde & Zukunftstypen	251

Weitere Methoden-Bausteine zum Thema

I – Den Wandel starten

Analysemethoden für individuelle Belange

Heldenreise im Angebot	255
Was ich finde, dass du brauchst	265
Riemann-Thomann-Modell – Reloaded	269

Analysemethoden auf taktischer (Gruppen-)Ebene

Familiengeschichten	274
Team-Vernissagen	278

Analysemethode auf strategischer Managementebene

Die Analyse des Wirkungsumfelds mithilfe der Netzwerkdarstellung	282
---	-----

II – Den Wandel vorantreiben

Motivationsmethoden für individuelle Belange

Das Neue festigen – Rituale	289
Future mobiles – eine persönliche Zukunftsvision entwickeln ..	294
Horror-Ich und Wunsch-Ichs: Worauf ich einzahlen will.....	299
Das Ressourcen-Triple.....	306

Wider Versandung und Beharrung

Der Sanddünen-Effekt	311
Methoden ausprobieren	315
de Bono meets Change.....	320
artTeaming	325

Die Betroffenen im Veränderungsprozess:

Von Missionaren und Langsam-Adaptieren

Wandel garantiert Widerstand	332
Übung/Experiment: Tanz der Kommunikation	340

III – Einstreu-Geschichten

Das funktioniert doch nicht 1: Das Wasserglas.....	343
Das funktioniert doch nicht 2: Der Apfel	345
Das funktioniert doch nicht 3: Die Einschnitte	347
Dakota tribal wisdom says	349
Noch mal Feedback: Body Talk	351

Download-Ressourcen

- Seite 36: Vorlage Kompetenzprofil Changeability
- Seite 53: Evaluierungsmatrix unseres Veränderungsprozesses
- Seite 68: Leitfaden zur Erstellung eines Storybook of Transformation
- Seite 116: Textvorschläge für Guten-Morgen-Kärtchen
- Seite 135: Anleitung zur Produktion von Solarflugzeugen
- Seite 135: Bastelvorlage Solarflugzeuge
- Seite 167: Die Change-Playlist
- Seite 172: Leitfaden zur Erstellung eines Kommunikationskonzepts
- Seite 217: Die 8 Schritte der Visionserarbeitung
- Seite 221: Instruktion zur Zukunftsreise „Reiseziel Change-Vision“
- Seite 262: Mandala
- Seite 292: Vorgehen After Action Revue
- Seite 308: Der VAKOG-Leitfaden

VI.4 Einen Green Screen Loop entwerfen

Orientierung

Ziele

- ▶ Die Teilnehmenden probieren die Methode „Green Screen-Loop“ aus
- ▶ Deutlich machen, was während eines Veränderungsprozesses wiederholt reflektiert werden sollte, um die Wahrscheinlichkeit möglichst zu erhöhen, dass Veränderungsimpulse im gewünschten Sinn wirksam werden

Zeit

15–45 Minuten (je nachdem ob lediglich ein Beispiel vorgestellt wird oder ein Beispiel im Plenum oder Gruppenarbeiten bearbeitet wird)

Material

- ▶ Vorbereitete Pinnwand mit der „Learn_Build_Measure“-Schleife
- ▶ Farbige Klebepunkte zum Gewichten

Hinweis

Wenn Sie diesen Baustein online durchführen wollen, können Sie für die Gewichtung das Voting-Tool des digitalen Whiteboards nutzen (z.B. bei Mural)

Aufgrund der vorausgehend beschriebenen Analysen kann nun auch eine Change-Architektur entworfen werden (Seite 180 ff.; im Change-Training könnte man auch hieran weiterarbeiten). Eine solche Change-Architektur kann, wie nachfolgend auch beim Green Screen Loop dargestellt, immer nur ein erster Entwurf sein: Schritt für Schritt wird dann im Laufe eines Transformationsprozesses immer wieder mithilfe der Green-Screen-Loop-Methode überprüft, wieweit Zwischenziele erreicht wurden und was über das System/die Organisation gelernt wurde. Entsprechend werden dann nächste folgende Schritte modifiziert.

Zum Abschluss des Trainingstages hat es sich bewährt, noch einen konkreten Green Screen Loop erstellen zu lassen, der auf den bereits behandelten Analysen basiert. Die fortlaufende Arbeit mit diesem oder ähnlichen Tools ist in der Praxis sehr wichtig, um sich auf konkrete Schritte

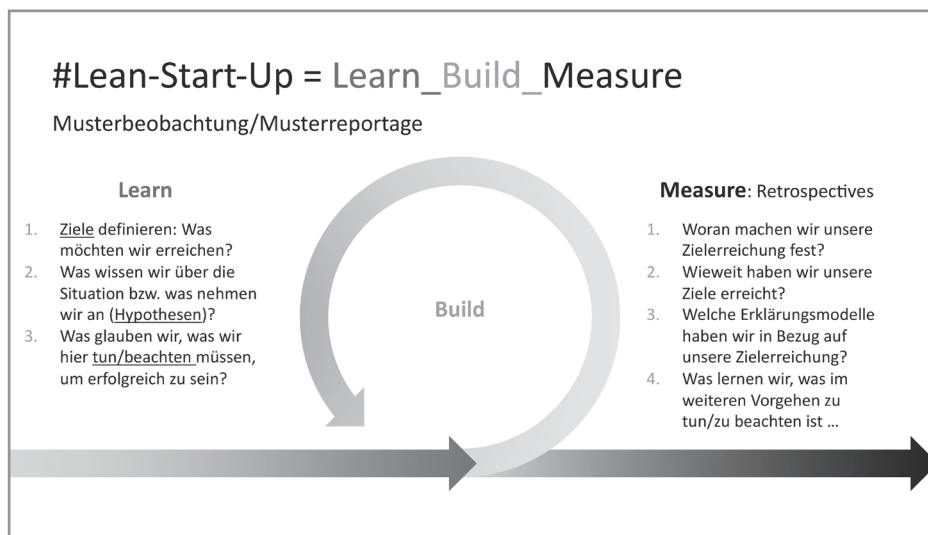
im Change-Prozess zu einigen, dabei transparent zu sein, das eigene Vorgehen im Sinne einer Erfolgsmessung „messbar“ zu machen und daraus zu lernen.

Im Training wird diese Erstellung nun beispielhaft anhand eines Teilnehmeranliegens ausprobiert. Die konkrete Ausarbeitung kann (auch zur Abrundung des Tages) sehr gut gemeinsam im Plenum erfolgen.



Durchführung

Learn: Hypothesen und Ziele formulieren



Zur Vorbereitung der folgenden Ausführungen wird die Schleife „Learn_Build_Measure“ auf eine Pinnwand gezeichnet (Abb. oben). Beginnen Sie die weitere Ausarbeitung damit, den Schritt Learn mit Inhalt zu füllen. Das heißt, Sie formulieren gemeinsam Hypothesen zur aktuellen Situation und zu den Zielen, die Sie mit den ersten Schritten (oder auch dem ersten Schritt) erreichen wollen. Womit Sie zuerst starten, ist Geschmackssache. Beides funktioniert, zumal dies meist ein iterativer Prozess ist, bei dem man in der Generierung zwischen den Hypothesen und Zielsetzungen hin und her wechselt. In der Praxis werden Hypothesen und Ziele stets dokumentiert, weil sie auch für weitere nächste Schritte im Transformationsprozess relevant bleiben und genutzt werden.

Um die Ziele zu ermitteln, die die Gruppe im nächsten Schritt des Transformationsprozesses erreichen will, nutzen Sie schlicht ein kurzes Brainstorming. Dabei belassen Sie es bei den folgenden simplen Fragen:

- *Was wollen wir in dem nächsten Schritt konkret erreichen?*
- *Was noch? Und was noch?*

Anschließend gewichten Sie diese Ziele. Das kann einfach mittels farbiger Klebepunkte geschehen. Ziel bei der Gewichtung ist es, spezifische, für die aktuelle Situation angemessene Ziele zu definieren und sich auf einige realistische Kernziele (die drei bis fünf mit den meisten Klebepunkten) zu fokussieren. Manche Ziele können bereits auch Kriterien zur Ergebnismessung beinhalten.

Die Gewichtung der Ziele kann wie folgt definiert werden:

- **Muss-Ziele:** Diese wollen wir unbedingt erreichen, weil sie für das weitere Vorankommen im Projekt wichtig sind.
- **Kann-Ziele:** Diese sind ggf. auch wichtig, aber zum Beispiel zum jetzigen Zeitpunkt zu ambitioniert.
- **Nicht-Ziele:** Diese sind gerade nicht relevant.

Anschließend werden wiederum in einem Brainstorming Hypothesen formuliert, unter dem Motto: Was glauben wir, welche Einstellungen, Erfahrungen und Denkweisen der Betroffenen bei der Erreichung unserer Ziele eine Rolle spielen?

Die Hypothesen müssen nicht, können aber wiederum gewichtet werden, entsprechend der angenommenen Einflussstärke. Das hat den Vorteil, dass uns als Change-Begleiter noch klarer werden kann, worauf wir beim weiteren Vorgehen achten wollen.

Build: Die nächsten Maßnahmen und Schritte entwerfen

Entsprechend der Ziele und Hypothesen werden nun die nächsten konkreten Schritte und Maßnahmen definiert. Diese sollten vor allem zu Beginn des Transformationsprozesses eher kleinteilig sein. Wenn man bereits eine erste Change-Architektur entworfen hat, dann kann diese im Laufe des Prozesses Schritt für Schritt entsprechend des Green Screen Loop weiterentwickelt werden.

Auch bei diesem Schritt wird analog vorgegangen. Dabei kommt es durchaus vor, dass sehr unterschiedliche Ideen und Perspektiven entwickelt werden, was jetzt nächste nützliche und gesamtzieldienliche Maßnahmen sein könnten. Dann kann es sehr hilfreich sein, vor einer finalen Punkte-Abstimmung sogenannte Konsent-Runden durchzuführen, um unterschiedliche Perspektiven vertieft zu verstehen.

Exkurs: Die Konsent-Methode

Mit der Konsent-Methode (modifiziert nach G. Endenburg, 2019) lassen sich Entscheidungen partizipativ gestalten und gleichzeitig endlose Diskussionen vermeiden. Dabei ist Konsent nicht gleich Konsens. Beim Konsens wird mit der Kern-Frage „Wer ist dafür?“ auf die Maximierung der Zustimmung aller Beteiligten fokussiert. Währenddessen die Konsent-Entscheidung auf die Frage „Welche schwerwiegenden Einwände gibt es?“ referiert. Nachdem ein Lösungsvorschlag bzw. eine Handlungsoption genannt wird, erfolgt die Moderation nach der Konsent-Methode wie folgt:

1. Informations- oder bildformende Runde

Es werden alle Informationen über die anstehende Entscheidung von allen zusammengetragen, damit sich jeder eine Meinung bilden kann. Leitfragen können hier sein: Was müsst ihr noch wissen, um eine Entscheidung treffen zu können? Oder: Wer braucht noch welche Informationen?

2. Die verschiedenen Entscheidungsoptionen werden visualisiert

Bestenfalls folgt man dem Vorgehen in Bezug auf eine Entscheidungs- bzw. Lösungsoption; falls dies nicht möglich ist, müssen alle Entscheidungsoptionen entsprechend der weiteren dargestellten Schritte durchgegangen werden. Dann wird die Option gewählt, die die wenigsten oder keine schwerwiegenden Einwände erhält (analog zum systemischen Konsensieren).

3. Erste meinungsbildende Runde zur Entscheidung

Alle der Anwesenden dürfen nun eine erste Resonanz zu einem Entscheidungsvorschlag/einer Handlungsoption geben. Wichtig ist hierbei, als Moderatorin darauf zu achten, dass jeder ungestört sprechen kann und die Beiträge nicht bewertet oder kommentiert werden (ggf. Zeitbegrenzung vorgeben). Leitfragen können sein: Wie geht es mir mit dem Vorschlag? Mein wichtigstes Argument ...

4. Zweite Meinungsrunde oder Meinungsänderungsrunde

Diese Runde ist dafür da, nachdem die Perspektiven von allen gehört wurden, Veränderungen im Fühlen, im Erleben oder in der Meinung Raum zu geben. Auch hier kommt wieder jeder Anwesende zu Wort. Leitfragen können sein: Wie geht es mir mit dem Gehörten? Was hat sich ggf. in meiner Wahrnehmung bzw. meiner Meinung verändert?

5. Konsent-Runde, Runde der Beschlussfassung

Es geht jetzt darum, den einen Lösungsvorschlag bzw. eine Entscheidungsoption zu bestätigen und einen Beschluss zu verabschieden. Zentrale Leitfrage ist bei dieser Runde: Gibt es einen schwerwiegenden Einwand gegen den Beschluss? Die Moderation sollte einerseits Einwände

begrüßen und andererseits mit Fragen eine Lösungs- bzw. Beschlussfokussierung erzeugen, beispielsweise mit der Frage: Was braucht es, damit ihr euch auf den Beschluss einlassen könnt? Ggf. wird hiermit ein weiterer Vorschlag erzeugt, mit dem die bisher aufgeführten Schritte wieder von vorne beginnen.

Erfahrungsgemäß lassen sich mit diesem Vorgehen Entscheidungen und Entschlüsse fassen, die von allen Beteiligten nachhaltig getragen werden. Denn alle Beteiligten werden gleichermaßen gehört und in die inhaltliche Weiterentwicklung der Lösung bzw. Entscheidung involviert.

Measure: Die Erfolgskriterien definieren

Auch für den dritten Schritt „Measure“ sollten jetzt schon Vorbereitungen getroffen werden. Dabei kann die Gruppe in einem Veränderungsprozess zum aktuellen Zeitpunkt nur festlegen, woran sie die Zielerreichung nach dem erfolgten „Build“ festmachen will.

Measure: Retrospectives

1. Woran machen wir unsere Zielerreichung fest?

Die weiteren Punkte 2 bis 4 bearbeiten Sie nach Abschluss der definierten und dann durchgeführten Maßnahmen:

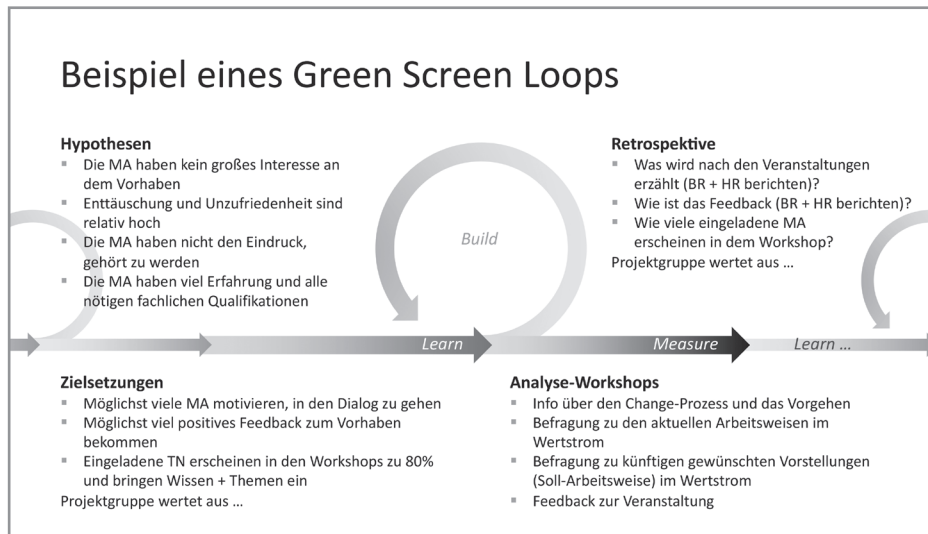
2. Wieweit haben wir unsere Ziele erreicht?
3. Welche Erklärungsmodelle haben wir in Bezug auf unsere Zielerreichung?
4. Was lernen wir, was im weiteren Vorgehen zu tun/zu beachten ist ...?

Hinweis



Wenn Sie möchten, können Sie noch ein eigenes konkretes Beispiel einbringen (oder das folgende aus diesem Buch nehmen), wie so ein Green Screen Loop aussehen kann. Als Trainerin können Sie aber auch direkt ins gemeinsame Entwerfen gehen. Im Plenum (oder auch in Gruppenarbeiten) wird dann ein vorangegangenes Analyse-Ergebnis ausgewählt, auf dessen Basis ein Green Screen Loop entworfen wird. Wichtig ist dabei (auch im konkreten Tun), dass man nichts Perfektionistisches entwickeln will. Denn das eine richtige Vorgehen gibt es nicht, und das Ganze sollte eine gewisse Leichtigkeit haben, im Sinne von „*Learn, Build, Measure, Learn*“ oder auch „*Try, Reflect, Adjust*“ (oder auch auf gut bayrisch: „*Jetzt schauen wir mal, dann sehen wir schon*“).

Beispiel: Für einen konkreten Veränderungsprozess sah der erste Green Screen Loop folgendermaßen aus (Abb.):



Hypothesen

- › Die Mitarbeitenden haben kein großes Interesse an dem Vorhaben
- › Enttäuschung und Unzufriedenheit sind relativ hoch
- › Mitarbeitende haben nicht den Eindruck, gehört zu werden
- › Mitarbeitende haben viel Erfahrung und alle nötigen fachlichen Qualifikationen

Zielsetzungen

- › Möglichst viele Mitarbeitende motivieren, in den Dialog zu gehen
- › Möglichst viel positives Feedback zum Vorhaben bekommen
- › Eingeladene Teilnehmende erscheinen in den Workshops zu 80 Prozent und bringen Wissen und Themen ein (die Projektgruppe wertet aus ...)

Daraus wurden folgende erste Maßnahmen abgeleitet

- › Analyse-Workshops durchführen
- › Info über den Change-Prozess und das Vorgehen
- › Befragung zu den aktuellen Arbeitsweisen im Wertstrom
- › Befragung zu künftiger gewünschter Vorstellung (Soll-Arbeitsweise) im Wertstrom
- › Feedback zu Veranstaltungen erheben

Und als Messkriterien wurden benannt

- Was wird nach den Veranstaltungen erzählt? (BR & HR berichten)
- Wie ist das Feedback? (BR & HR berichten)
- Wie viele eingeladene Mitarbeitende erscheinen in den Workshops? (Projektgruppe wertet aus)

Quelle ➤ Endenburg, G.: Im Konsent vereint. In: Trainingaktuell, Serie Systemische Interventionen, von Judith Lucas, November 2019.

Debriefing: SMARTIE

Nun kann das SMARTIE zur Methode (vgl. Seite 69) ausgefüllt werden. Die Teilnehmenden unterziehen die Methode des Green Screen Loops einer abschließenden Bewertung und führen ein Wrap-up durch, damit die Methode gut verankert wird. Das SMARTIE kann in Form einer fortlaufend geführten Tabelle auf einer Pinnwand ausgefüllt werden:

Name der Methode?	Wofür einzusetzen?	Was ist bei der Durchführung zu beachten?

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen