

Veränderungskompetenz ausbauen



◀ Folie 1 von 184 ▶



- Zeigen Sie diese oder die folgende Folie, während die Teilnehmenden eintreffen
- Lassen Sie Change-Musik laufen (siehe Vorschläge im **Handout „Die Change-Playlist“** oder im **Trainerleitfaden_Veraenderungskompetenz**)
- Bitten Sie die Teilnehmenden beim Eintreffen, die Namensschilder zu beschriften





Changeability

(Kyaw, 2010)

Veränderungsmöglichkeiten
„Dürfen“/„Ermöglichen“

CHANGEABILITY

Veränderungsbereitschaft
„Wollen“

Veränderungskompetenz
„Können“

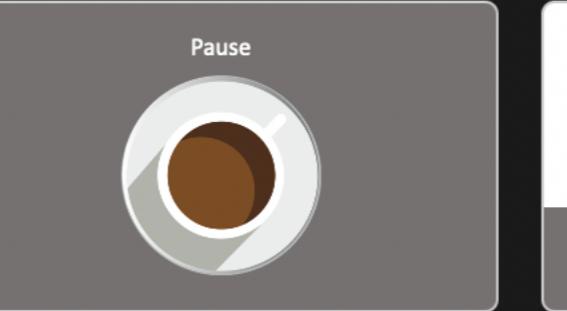
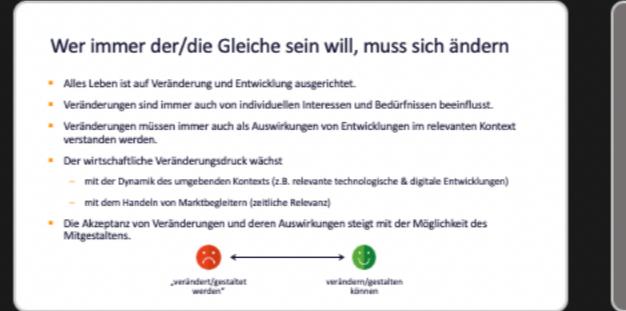
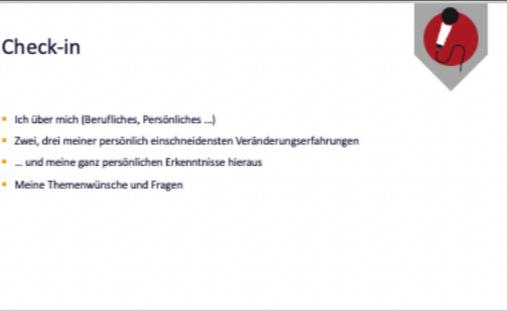
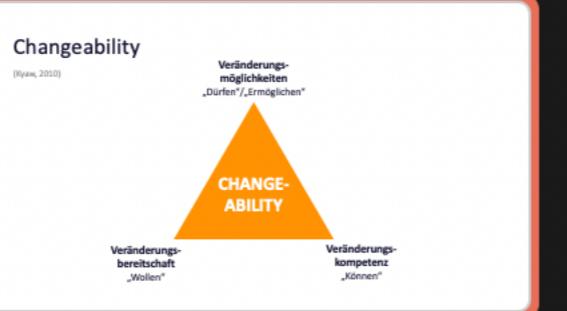
◀ Folie 4 von 184 ▶



- Vortrag: Changeability (Vorstellung der 3 Kriterien bzw. Bestandteile des Modells)

Material:

- Input: I Ankommen und Einchecken



Wer immer der/die Gleiche sein will, muss sich ändern

- Alles Leben ist auf Veränderung und Entwicklung ausgerichtet.
- Veränderungen sind immer auch von individuellen Interessen und Bedürfnissen beeinflusst.
- Veränderungen müssen immer auch als Auswirkungen von Entwicklungen im relevanten Kontext verstanden werden.
- Der wirtschaftliche Veränderungsdruck wächst
 - mit der Dynamik des umgebenden Kontexts (z.B. relevante technologische & digitale Entwicklungen)
 - mit dem Handeln von Marktbegleitern (zeitliche Relevanz)
- Die Akzeptanz von Veränderungen und deren Auswirkungen steigt mit der Möglichkeit des Mitgestaltens.



- Zusätzliches Debriefing zum Abschluss/zur Zusammenfassung des Check-ins
- Sie betonen noch einmal insbesondere die Erkenntnisse aus dem Check-in und bedanken sich für die Offenheit und die Bereitschaft der Teilnehmenden, ihre Erfahrungen zu teilen.



Ziele des Seminars



- ✓ Wissen und verstehen, wie bei anderen die Bereitschaft geweckt und ausgebaut werden kann, Veränderungen mitzutragen
- ✓ Methodenwissen rund um das Thema Veränderungsprozesse vertiefen und in der Anwendung üben
- ✓ Sich mit der eigenen Einstellung zu Veränderungsprozessen auseinandersetzen

✎ ↗ CC ⋮

◀ Folie 9 von 184 ▶

A^ A^

Veränderungs-
kompetenz „können“

Check-in

Ich über mich (berufliches, Persönliches, ...)

- Zwei, drei meiner persönlich einschneidenden Veränderungen
- ... und meine ganz persönlichen Erkenntnisse heraus
- Meine Themenwünsche und Fragen

Check-in

Wer immer der/die Gleiche sein will, muss sich ändern

- Alles Leben ist Veränderung und Entwicklung ausgerichtet.
- Veränderungen sind immer von individuellen Interessen und Bedürfnissen beeinflusst.
- Veränderungen müssen immer auch als Auswirkungen von Entwicklungen im relevanten Kontext gesehen werden.
- Der wirtschaftliche Veränderungstrichter wächst mit der Dynamik des umgebenden Kontexts (z.B. relevante technologische & digitale Entwicklungen) mit dem Handeln von Marktteilnehmern (soziale Relevanz).
- Die Akzeptanz von Veränderungen und deren Auswirkungen steigt mit der Möglichkeit des Praktizierens.

Wer immer der/die Gleiche sein will, muss sich ändern

- Alles Leben ist Veränderung und Entwicklung ausgerichtet.
- Veränderungen sind immer von individuellen Interessen und Bedürfnissen beeinflusst.
- Veränderungen müssen immer auch als Auswirkungen von Entwicklungen im relevanten Kontext gesehen werden.
- Der wirtschaftliche Veränderungstrichter wächst mit der Dynamik des umgebenden Kontexts (z.B. relevante technologische & digitale Entwicklungen) mit dem Handeln von Marktteilnehmern (soziale Relevanz).
- Die Akzeptanz von Veränderungen und deren Auswirkungen steigt mit der Möglichkeit des Praktizierens.

Pause

II Orientierung ausbauen

Ziele des Seminars

- Wissen und verstehen, wie bei anderen die Bereitschaft geweckt und ausgebaut werden kann, Veränderungen mitzutragen
- Methodenwissen rund um das Thema Veränderungsprozesse vertiefen und in der Anwendung üben
- Sich mit der eigenen Einstellung zu Veränderungsprozessen auseinandersetzen

Spielregeln

Seminarregeln helfen uns dabei,

- zügig vorzukommen
- einen guten Kontext zum Arbeiten für alle Anwesenden zu schaffen

Inhalte

Module I - V

- I Ankommen und Einchecken
- II Orientierung ausbauen
- III Praktizieren
- IV Reflexionen
- V Orientierung ausbauen
- VI Ausklang
- VII Abschlussrede für Ausgetauschtes
- VIII Planung: Sichtung AC
- IX Rückblick
- X Rund um das Thema Vierungssitzung
- XI Das Neue: Anregungen & Anschauungen
- XII Abschlussrede & Zukünftiges

Inhalte

Module VI - XII

- VI Rund um das Thema Vierungssitzung
- VII Orientierung ausbauen
- VIII Abschlussrede für Ausgetauschtes
- IX Rückblick
- X Rund um das Thema Vierungssitzung
- XI Das Neue: Anregungen & Anschauungen
- XII Abschlussrede & Zukünftiges

Der erste Tag im Überblick

I Ankommen und Einchecken

- Die Eröffnung der Veranstaltung ist ein wichtiger Moment, um die Teilnehmer zu begrüßen.
- Die Orientierung und die Erstellung von Kontaktinformationen ist wichtig.
- Die Teilnehmer sollten sich in einer entspannten Atmosphäre einfinden.

II Orientierung ausbauen

- Die Orientierung sollte sich auf die Themen und die Inhalte konzentrieren.
- Die Teilnehmer sollten die Themen und die Inhalte verstehen.
- Die Orientierung sollte sich auf die Themen und die Inhalte konzentrieren.

III Praktizieren

- Die Praktizierung sollte sich auf die Themen und die Inhalte konzentrieren.
- Die Praktizierung sollte sich auf die Themen und die Inhalte konzentrieren.

IV Reflexionen

- Die Reflexionen sollten sich auf die Themen und die Inhalte konzentrieren.
- Die Reflexionen sollten sich auf die Themen und die Inhalte konzentrieren.

Meine Changeability und persönlichen Lernziele

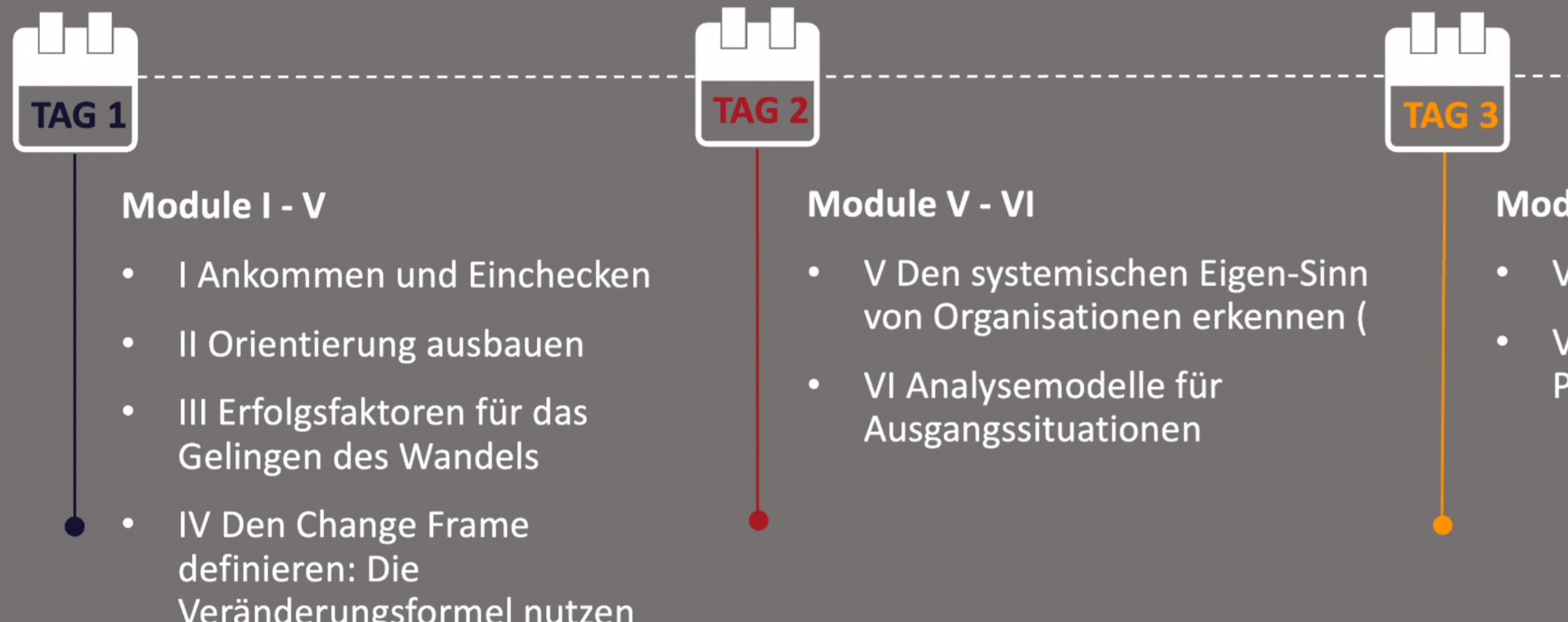
„Wollen“: Reflektive für sich selbst enthaltende Lernziele

- Was kompetent schätze ich mich in Bezug auf meine Changeability? (Was kann ich besser machen?)
- Was kann ich besser machen? (Was kann ich besser machen?)
- Was kann ich besser machen? (Was kann ich besser machen?)
- Was kann ich besser machen? (Was kann ich besser machen?)

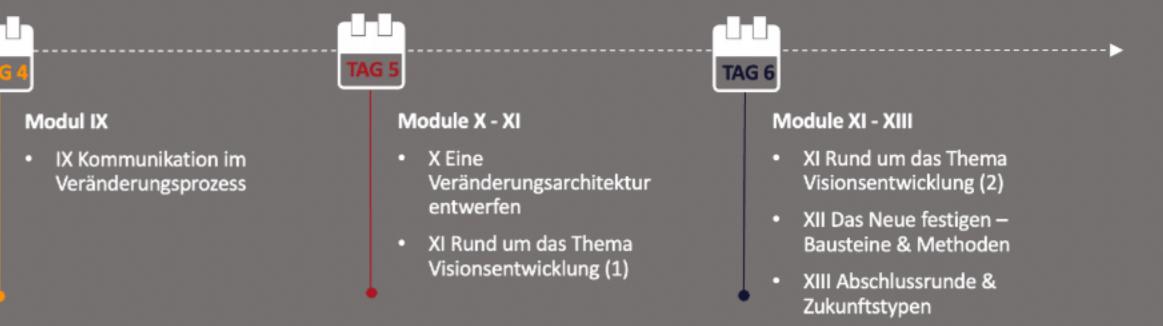
„Wollen“: Reflektive für die anderen enthaltende Lernziele

- Was kompetent schätze ich mich in Bezug auf meine Changeability? (Was kann ich besser machen?)
- Was kann ich besser machen? (Was kann ich besser machen?)
- Was kann ich besser machen? (Was kann ich besser machen?)
- Was kann ich besser machen? (Was kann ich besser machen?)

Inhalte



Inhalte

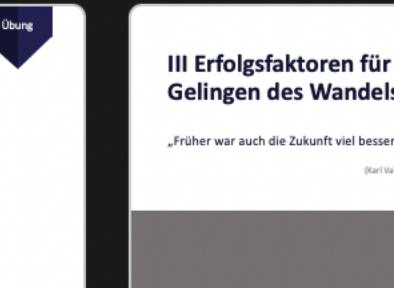
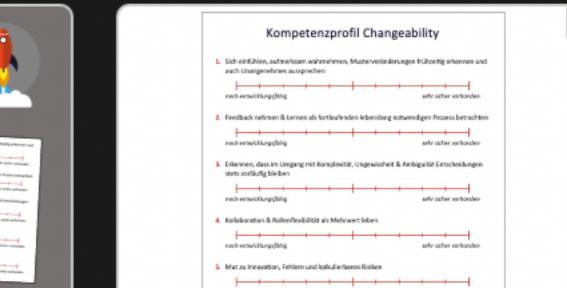
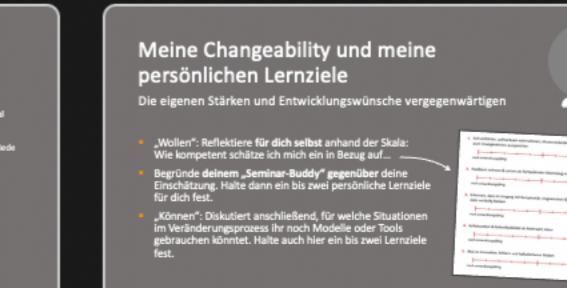
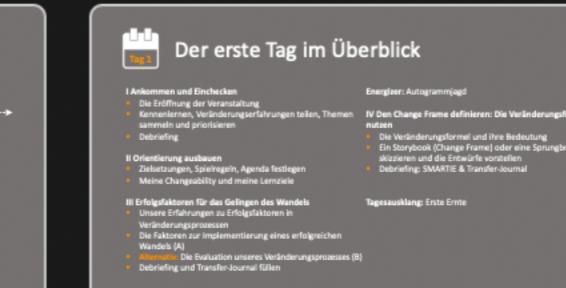
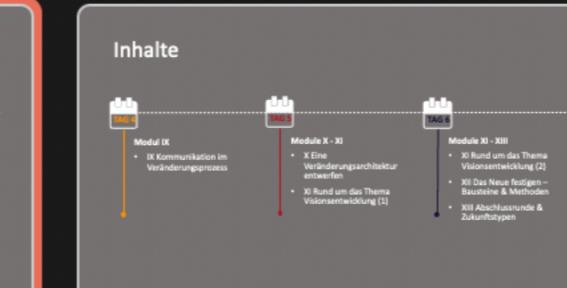
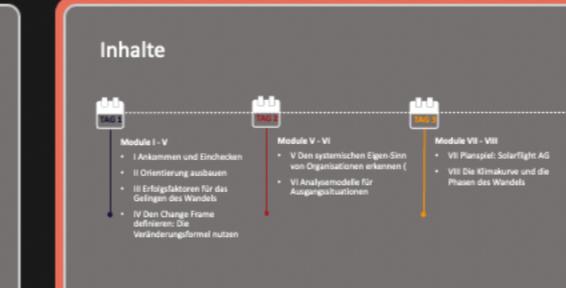
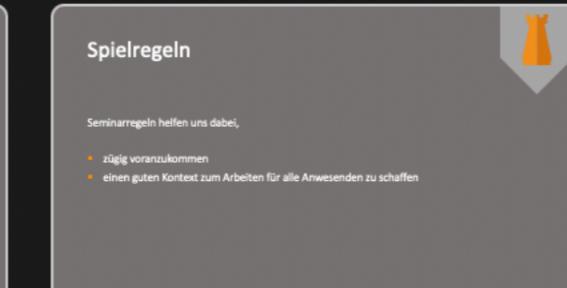
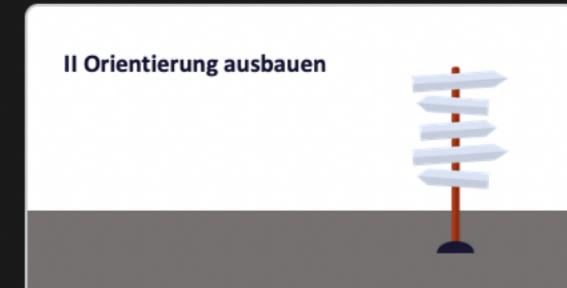
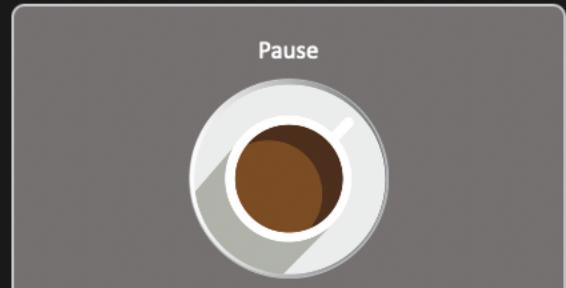
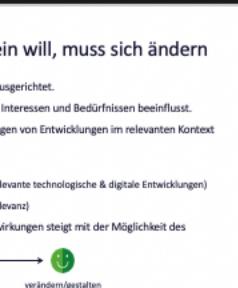


- Löschen Sie ggf. Punkte, die Ihnen weniger wichtig erscheinen
- Passen Sie die Inhalte ggf. an die Länge Ihres Seminars an
- Erwähnen Sie weitere organisatorische Details (wo findet Mittagessen etc. statt ...)

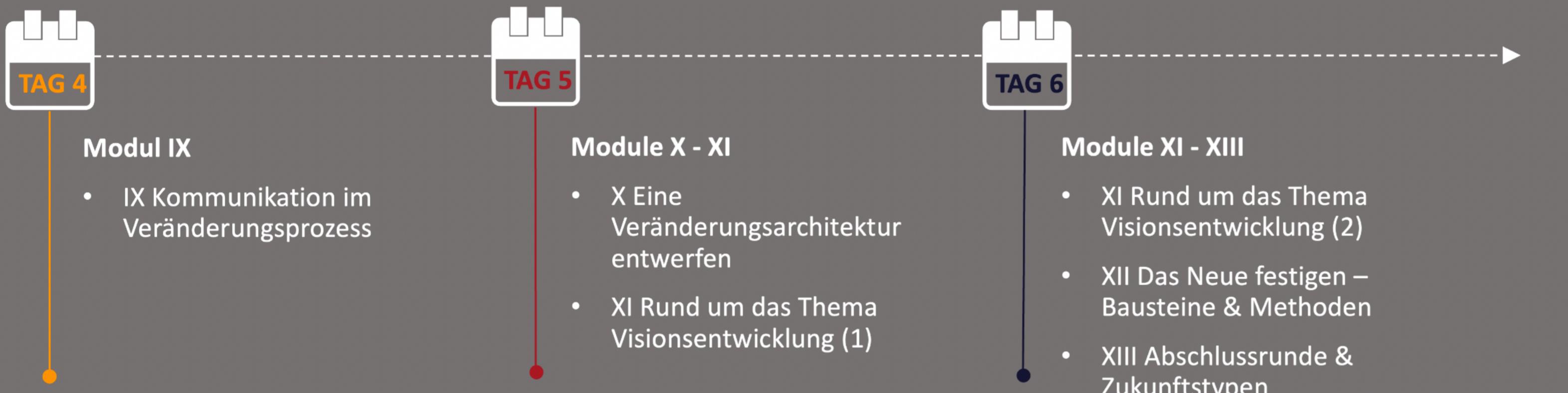


Folie 11 von 184

A⁺ A⁻



Inhalte



Tag 1 Der erste Tag im Überblick

I Ankommen und Einchecken

- Die Eröffnung der Veranstaltung
- Kennenlernen, Veränderungserfahrungen teilen, Themen sammeln und priorisieren
- Debriefing

Energizer: Autogrammjagd

II Orientierung ausbauen

- Zielsetzungen, Spielregeln, Agenda festlegen
- Meine Changeability und meine Lernziele

III Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Wandels

- Unsere Erfahrungen zu Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen
- Die Faktoren zur Implementierung eines erfolgreichen Wandels (A)
- Alternativ: Die Evaluation unseres Veränderungsprozesses (B)
- Debriefing und Transfer-Journal füllen

IV Den Change Frame definieren: Die Veränderungsform nutzen

- Die Veränderungsform und ihre Bedeutung
- Ein Storybook (Change Frame) oder eine Sprungbrett-Rede skizzieren und die Entwürfe vorstellen
- Debriefing: SMARTIE & Transfer-Journal

Tagesausklang: Erste Ernte

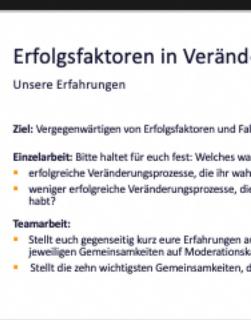
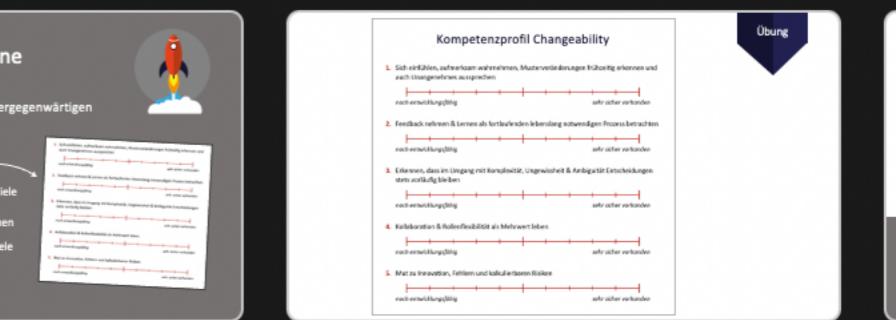
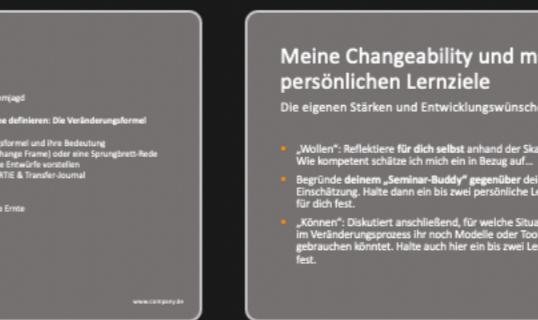
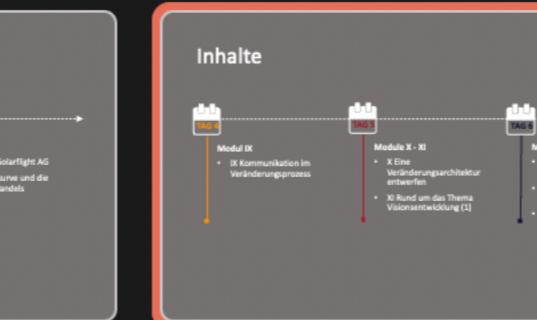
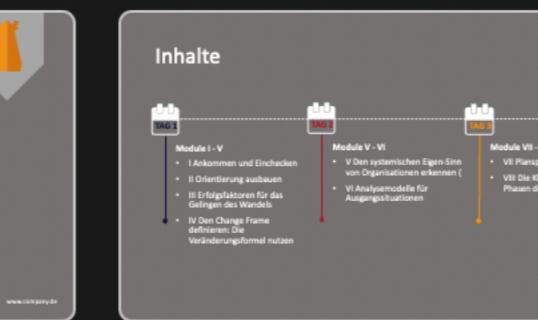
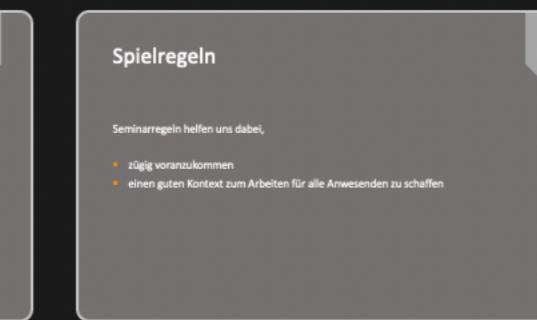
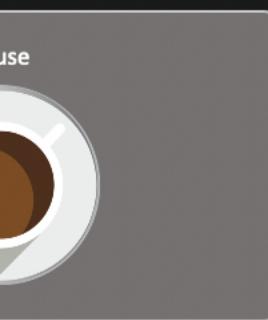
www.company.de

- Löschen Sie ggf. Punkte, die Ihnen weniger wichtig erscheinen
- Passen Sie die Inhalte ggf. an die Länge Ihres Seminars an
- Erwähnen Sie weitere organisatorische Details (Pausenzeiten, wo findet Mittagessen statt etc.)



◀ Folie 12 von 184 ▶

A^ A^



Veränderungskompetenz ausbauen



Tag 2

Folie 37 von 184



Zeigen Sie diese oder die folgende Folie, während die Teilnehmenden eintreffen.



Der zweite Tag im Überblick

Retrospektive: Die Starfish-Methode

V Den systemischen Eigen-Sinn von Organisationen kennen

- Intro: Über den systemischen Eigen-Sinn von Organisationen
- Erläuterung der Green Screen Loops
- Als Basis für den Green Screen Loop: Die Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-) Historie
- Gruppenarbeiten zur Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-) Historie
- Debriefing: SMARTIE

VI Analysemodelle für Ausgangssituationen

- Die Analyse der Wirkmuster anhand des Impuls-Reaktions-Zeitstrahls

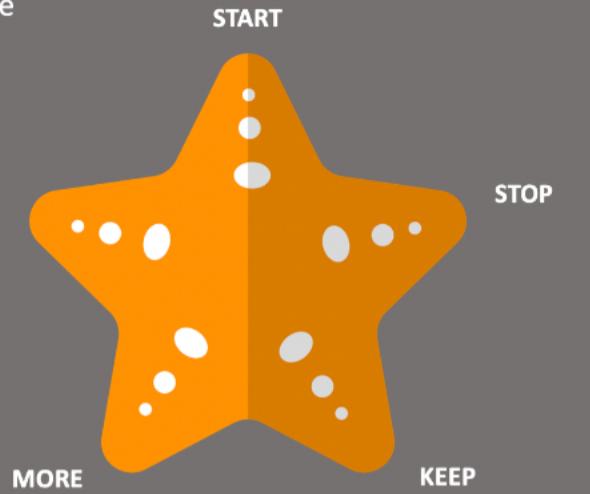
Energizer: Seile-Kreis-Ressourcenspiel

- Als Basis für den Green Screen Loop: Das Change-Portfolio
- Vorbereitende Interviews
- Einen Green Screen Loop entwerfen
- Debriefing: SMARTIE

www.company.de

Die Seestern-Methode

The Starfish Retrospective

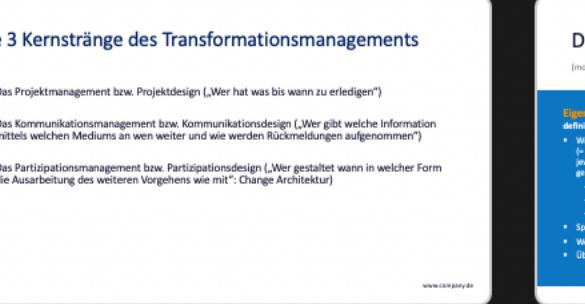
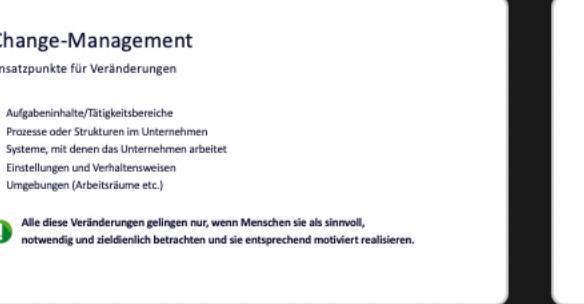
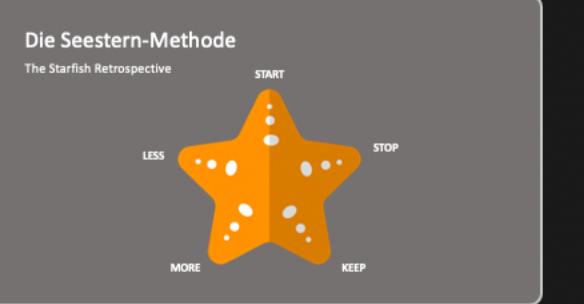
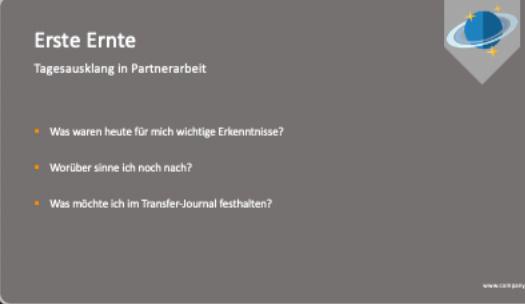
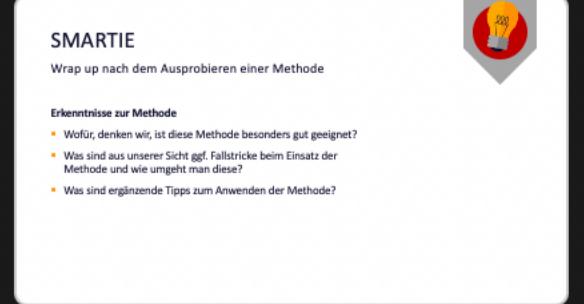


9:00 – 9:30

A⁺ A⁻

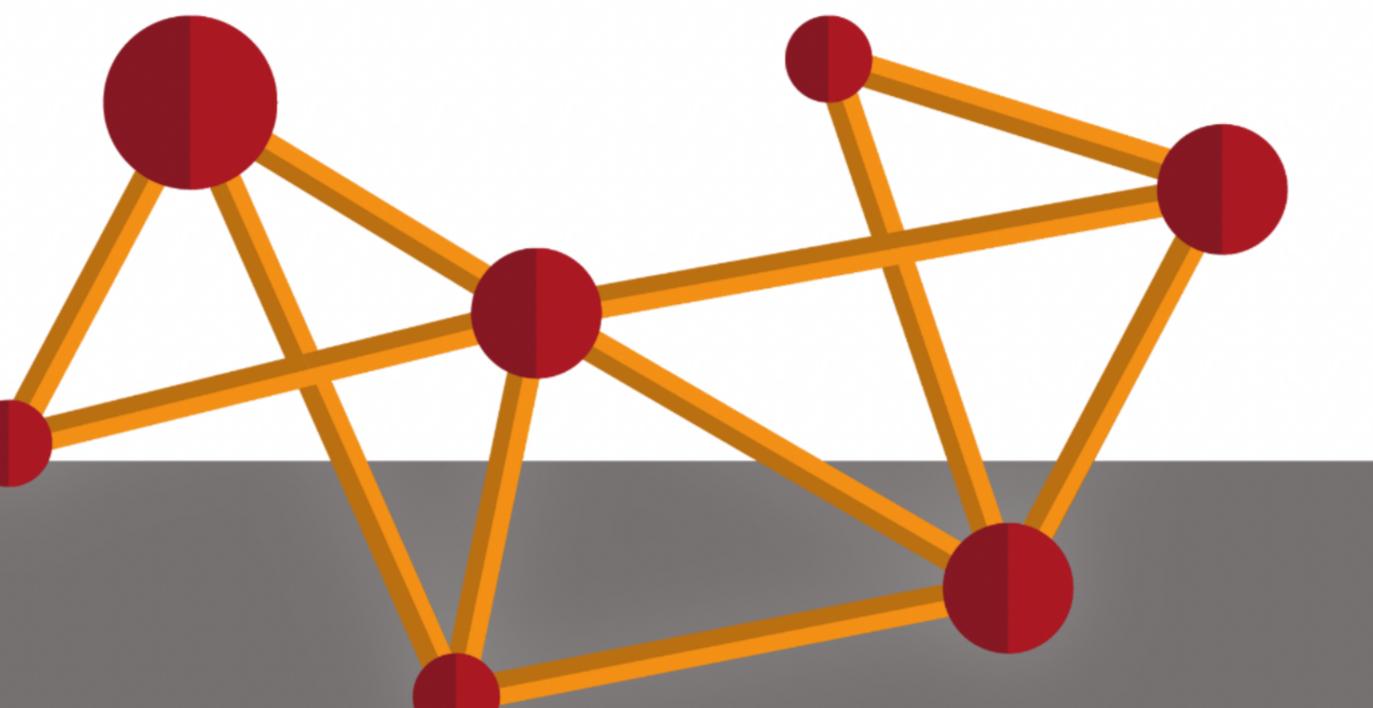


◀ Folie 39 von 184 ▶



V Green Screen Loops:

Den systemischen Eigen-Sinn von Organisationen erkennen



www.company.de



Folie 41 von 184

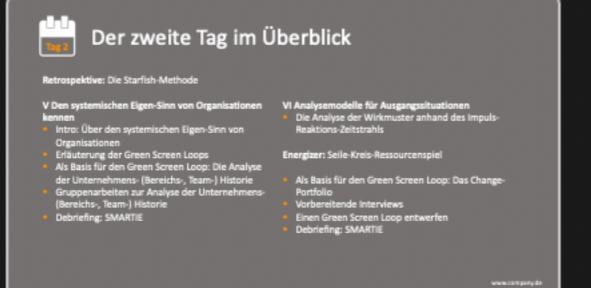
A⁺ A⁻



37



38



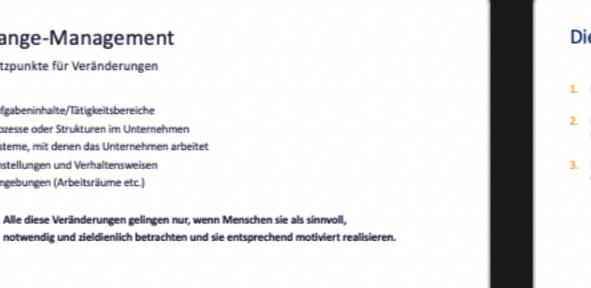
39



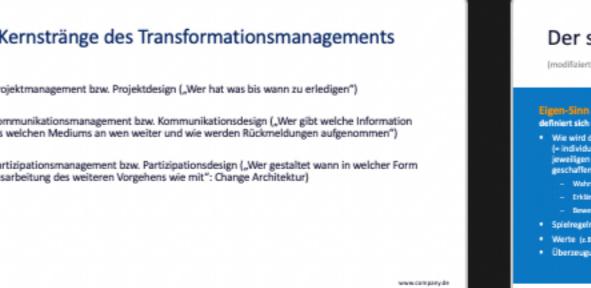
40



41



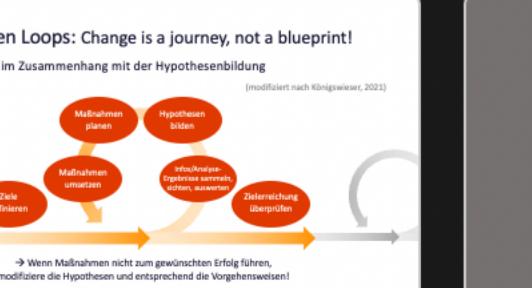
42



43



44



45

Change-Management

Ansatzpunkte für Veränderungen

- Aufgabeninhalte/Tätigkeitsbereiche
- Prozesse oder Strukturen im Unternehmen
- Systeme, mit denen das Unternehmen arbeitet
- Einstellungen und Verhaltensweisen
- Umgebungen (Arbeitsräume etc.)

! Alle diese Veränderungen gelingen nur, wenn Menschen sie als sinnvoll, notwendig und zielfinanziell betrachten und sie entsprechend motiviert realisieren.

9:30 – 12:10

V Green Screen Loop

Materialien:

- Input: V Green Screen Loop

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

Blatt 1

„Command, control, execute“: Damit kann man Veränderungsprozesse ziemlich sicher nicht erfolgreich gestalten. Vielmehr bedarf es des „Sense making, enabling & motivating“. Aber wie sich die einzelnen Interventionen konkret auswirken werden, das kann man nicht vorhersagen. Daher stellen wir in diesem Modul Vorgehensweisen und Methoden vor, die uns als Changebegleiter darin unterstützen, Muster im System immer besser zu verstehen und stetig mit dem System zu lernen.

V.1 Über den systemischen Eigen-Sinn von Organisationen

Ziel dieses Bausteins ist es,

- aufzuzeigen wie Systeme funktionieren: Sie können zum Beispiel Veränderungsimpulse aufnehmen oder nicht, was dann zum Scheitern des Veränderungsprojekts führen kann.
- deutlich zu machen, was vor dem Start eines Veränderungsprozesses wiederholt analysiert werden sollte, um die Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungsimpulse angenommen werden, möglichst zu erhöhen.
- Ihnen Methoden an die Hand zu geben, wie Sie solche Analysen durchführen können, damit Sie künftig die Wahrscheinlichkeit für entsprechend ziel- und erfolgsorientierte Veränderungsvorhaben erhöhen.

Als Trainer können Sie vorneweg das Ziel dieses Bausteins thematisieren und hierfür das Chart „Change-Management“ hinzuziehen.

Anschließend fahren Sie mit dem Intro fort:

„Wenn man davon ausgeht, dass zwei Drittel aller Veränderungsprozesse fehlschlagen, dann ist aus meiner Sicht einer der Gründe darin zu suchen, dass Veränderungen häufig immer noch viel zu technisch und mit beachtlichen Machbarkeitsphantasien angegangen werden.“

Wir gehen davon aus, dass Transformationsmanagement drei Kernstränge umfasst:

- a. **Das Projektmanagement** bzw. Projektdesign („Wer hat was bis wann zu erledigen?“)
- b. **Das Kommunikationsmanagement** bzw. Kommunikationsdesign („Wer gibt welche Information mittels welchen Mediums an wen weiter und wie werden Rückmeldungen aufgenommen?“)
- c. **Das Partizipationsmanagement** bzw. Partizipationsdesign, auch **Change-Architektur** genannt („Wer gestaltet wann, in welcher Form, die Ausarbeitung des weiteren Vorgehens wie mit?“)

Diese Stränge sind nicht trennscharf und fließen im Tun laufend ineinander über. Trotzdem ist es für unser Vorgehen und unsere Handlungsplanung extrem wichtig, als solche gedacht und desi-

Change-Management

Ansatzpunkte für Veränderungen

- Aufgabeninhalte/Tätigkeitsbereiche
- Prozesse oder Strukturen im Unternehmen
- Systeme, mit denen das Unternehmen arbeitet
- Einstellungen und Verhaltensweisen
- Umgebungen (Arbeitsräume etc.)

! Alle diese Veränderungen gelingen nur, wenn Menschen sie als sinnvoll, notwendig und zielführend betrachten und sie entsprechend motiviert realisieren.



gnt zu werden. Das eigentliche Transformations- bzw. Change-Management umfasst für uns die Strände 2 und 3. Darunter sehen wir die Gestaltung des gesamten Prozesses mit dem Blickwinkel und Schwerpunkt auf die betroffenen Menschen. Das heißt, mit dem Fokus auf möglicherweise notwendige Verhaltens- und Einstellungsänderungen (Osterchrist, Wagner & Forster, 2021). Gleichzeitig bewegen wir uns immer auf drei Ebenen: auf einer strategischen, organisationalen Ebene, die etwa Kultur als Ganzes zu erfassen sucht und auf dieser Ebene Interventionen fordert, zum Beispiel metaphorische wie neue Bürokonzepte, ‚Open spaces‘, einzurichten, auf einer Bereichs- oder Teamebene, auf der gruppendifamische Aspekte betrachtet und genutzt werden, wie etwa die Arbeit in ‚family groups‘, Teamentwicklung, Teamcoaching und schließlich auf der individuellen Ebene, die beispielsweise bei Upskilling oder Reskilling-Konzepten, Trainings und Coachings ansetzt. Letzteres zielt sowohl auf Haltung, wie Verhalten, auf verhaltensbezogene wie auch methodische Fähigkeiten.“

In unserer nun über 20-jährigen Beratererfahrung erleben wir immer wieder, dass wir uns nicht immer mit unseren „psychologischen“ Change-Landkarten durchsetzen können. Nach wie vor beobachten wir, dass Transformationen rein projektspezifisch angegangen werden und nicht selten werden wir im Nachhinein dazugeholt, unter dem Motto: „Wir haben das Change-Management vergessen, bitte holen Sie das jetzt nach.“

Doch auch dann ist wichtig, sich klarzumachen, dass sich Unternehmen als nicht-triviale hochkomplexe Systeme, die über einen enormen EigenSinn und eine hohe Eigendynamik verfügen, einer mechanistischen Steuerung entziehen – siehe der Vergleich mit dem Fußball (Schmidt, 2021). Jedes Unternehmen ist ein autonomes, sich selbst steuerndes System, welches autonom entscheidet, in wieweit Impulse als sinnvoll aufgegriffen und in Handlungsstrategien umgesetzt werden – oder auch nicht. Dabei zielen die Dynamik und das Verhalten des Systems einerseits darauf, die Balance der Elemente zu erhalten (Homöostase-Prinzip) sowie andererseits sich dem umgebenden relevanten Kontext anzupassen (Morphogenese), beides, um zu überleben. Entsprechend reagiert das System Unternehmen, indem es bestimmte Informationen ignoriert oder aufnimmt und sich weiterentwickelt. Für Transformationsbegleiterinnen ist es daher enorm wichtig, solche im System existierenden „Muster“ zu erkennen und deren Dynamik, deren „Eigen-Sinn“ zu verstehen.

Der „Eigen-Sinn“ eines Unternehmens, welcher durch die im System geltenden Spielregeln, Überzeugungen und Werte geprägt ist (nach dem Motto: „macht Sinn/macht keinen Sinn“ oder „ist richtig/ist falsch“ oder „ist wichtig/ist unwichtig“ oder „passt/passt nicht“), ist ausschlaggebend dafür, ob bestimmte Informationen als Anstoß für Veränderungen aufgenommen oder ignoriert werden, kurz: ob es der Information gelingt, anzukoppeln. Ankoppeln kann leicht alles, was in die bestehenden Orientierungs- und Handlungsmuster passt. So kann es passieren, dass neue wichtige Informationen aus dem umgebenden Kontext – seien es technische Entwicklungen, strukturelle Veränderungen des Marktes oder Aktivitäten des Wettbewerbs – nicht aufgenommen, sondern ausgeblendet werden. Was dann dazu führen kann, dass bestimmte Systeme nicht überleben. Ankoppeln kann aber zugleich auch das, was als wertschätzend und nützlich erlebt wird. Darauf sollten sich interne oder externe Berater fokussieren.



INPUT

Diese Erläuterungen können Sie als Trainerin je nach eigenen Vorlieben mit vielen verschiedenen Beispielen unterfüttern: etwa Leica, der Kamerahersteller, deren Chef Ralf Coenen noch im Jahre 2005 zur digitalen Fototechnik meinte: „Sie passt weder zu uns noch zu unseren Kunden.“ Der Tenor im Unternehmen (geltende Regeln und Werte) war: „Wir sind so erfolgreich, uns kann keiner was.“ Oder: „Die Fotografen, die unsere Präzisionstechnik nutzen, brauchen keinen Autofokus.“ Und so überhörte das Unternehmen die doch recht lauten Töne des digitalen Veränderungskontextes. Man kann sich auch auf die kollektiven Überzeugungen ganzer Branchen beziehen – etwa auf Daimler, Audi oder BMW und dabei beobachten, wie Tesla auf der Überholspur bleibt oder auch auf aktuelle Entwicklungen in der Finanzbranche: Block-Chain-Strategien werden in wenigen Jahren das gesamt Bankensystem disruptiert haben.

Henry Mintzberg et al. haben dieses Phänomen bereits 2009 in ihrem Buch „Strategy Safari“ beschrieben: Die Netzwerke einer Branche fördern gemeinsame Werte und Überzeugungen, welche den Grad ihrer Trägheit erhöhen und Ähnlichkeiten in den „strategischen Haltungen“ hervorbringen – wodurch ihnen Bedrohungen von Wettbewerbern außerhalb des Netzwerks entgehen können.

„Daher kann man Systeme nur ‚einladen‘, sich zu verändern, aber nicht etwas ‚erzwingen‘, wie in einem rein technischen System. Denn das System kann sich letztlich nur selbst verändern. Jeder Veränderungsimpuls, jede Information durchläuft somit eine Gratwanderung zwischen Ankopplung, Irritation, Veränderungswunsch oder Verdrängung und Abwehr (Exner, 2009). Ist die Irritation zu massiv, kann sie genauso abgeblockt werden, als wenn sie zu gering ist.“

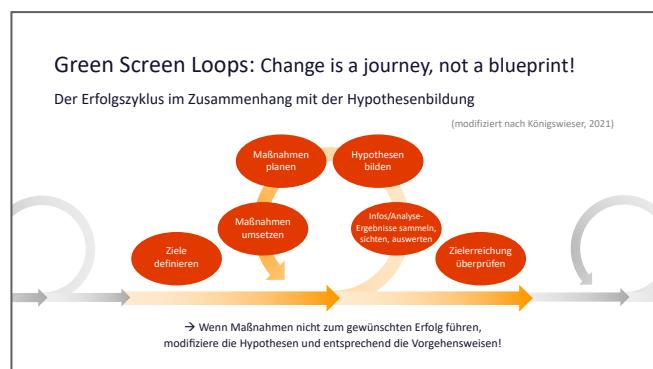
Hier können Sie das Chart „Der systemische Eigen-Sinn“ zur Erläuterung hinzuziehen oder Beispiele aus der eigenen Erfahrung einfließen lassen.



„Als entsprechend wichtig sehen wir es, mit fortlaufenden ‚Green-Screen-Schleifen‘ zu arbeiten, die immer wieder auswerten, wieweit wir erreicht haben, was wir erreichen wollten. Dazu bedarf es einer fortlaufenden gemeinsamen Reflexion („Staff Work“) unserer Zielerreichungen, Hypothesen bzgl. der Werte, Glaubenssätze bzw. Überzeugungen und Sinn- bzw. Identitätsnarrative des Unternehmens (Erlach & Müller, 2020). Eine Reflexion dessen, was hier anschlussfähig sein könnte und was nicht, beziehungsweise was Haltung und Verhalten der Mitarbeitenden brauchen, damit Veränderungsimpulse wirksam werden können.“

V.2 Erläuterung der Green Screen Loops

Wie die Arbeit von Feedback und Rückkopplung in der Praxis konkret aussehen kann, lässt sich anhand der Methode „Green Screen Loops“ beschreiben. Als Green Screen Loop bezeichnen wir – im Gegensatz zu der Idee des „Blue Print“ (= folge einem immer gleichbleibenden Schema) – ein Vorgehen im Veränderungsprozess, welches einerseits die Erkenntnisse der vorangegangenen Interventionen immer wieder aufgreift sowie andererseits danach sucht, die Ergebnisse unserer Interventionen auf einem „Green Screen“ immer wieder völlig neu zu sehen und zu bewerten.



Dabei ist uns die Unausweichlichkeit unserer Beobachterabhängigkeit durchaus bewusst. Gleichwohl versuchen wir in der Arbeit mit dem Change-Team (Staff work, Projektteam = internes und externes Beraterteam), unterschiedliche Perspektiven und Hypothesen zu nutzen und uns stetig an den Ergebnissen unserer Interventionen zu messen.

Gemeinsam mit dem Auftraggeber werden pro Schritt Ziele formuliert (abgeleitet aus der Gesamtvision zum Thema Change), die erreicht werden sollen. Ebenso, anhand welcher Ergebnisse festgemacht wird, wieweit dies in jedem Schritt der Fall ist. Dann werden mögliche Folgemaßnahmen besprochen: Die Argumente für oder gegen bestimmte Vorgehensweisen leiten sich aus den jeweiligen Hypothesen zur Unternehmenskultur ab (wie beispielweise: „Nicht anschlussfähig, weil schon mit negativen Erfahrungen XY besetzt“; „Nicht glaubwürdig, weil ...“). Hierbei ergibt es Sinn, die unterschiedlichsten Interessengruppen, die es jeweils im Unternehmen gibt, regelmäßig miteinzubeziehen und zusätzliche Blickwinkel wie etwa „Wie tickt das Unternehmen/der Bereich?“ zu erfassen. Das könnte in einem ersten Schritt zum Beispiel anhand von Befragungen passieren, z.B. auch durch narrative Interviews (Erlach & Müller, 2021) (siehe Abschnitt VI.3), auch mittels der Methoden „Analyse der Unternehmens- (Bereichs-/Team-) Historie“ (Abschnitt V.3) beziehungsweise „Analyse der Unternehmensverhaltensmuster anhand des Impuls-Reaktions-Zeitstrahls“ (Abschnitt VI.1). Diese Vorgehensweisen liefern den „Treibstoff“ für das nachfolgende Vorgehen, für Change-Architekturen und Kommunikations-Skylines.

V.3 Als Basis für den Green Screen Loop: Die Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

„Wie kann man vorgehen, um eine Idee bzw. Hypothesen zu kreieren, ob eine Veränderung von der Organisation angenommen wird oder eher nicht ...? Um die Balance zwischen ‚Macht Sinn für uns‘ und ‚Macht keinen Sinn‘ zu erfassen, in der sich letztlich der Grad der Veränderungsbereitschaft manifestiert, kann es sehr hilfreich sein, den ‚Lebensweg‘ eines Unternehmens nach charakteristischen Mustern zu analysieren. Hier sind rückblickend insbesondere Umbruchphasen bedeutsam. Wie ist das Unternehmen mit solchen Umbruchphasen umgegangen? Wie weit wurden diese Phasen von innen heraus ‚evolutionär‘ oder von außen (neuer Inhaber, Krisenmanagement ...) ‚revolutionär‘ angelegt? Solche Musteranalysen liefern Informationen (und dienen der Hypothesenbildung), um abzuschätzen, mit welchen Maßnahmen die gewünschten Veränderungen zu erzielen sein könnten.“

Schauen wir uns hierzu die Metapher ‚Biotop‘ an: Stellt euch vor, man würde das Unternehmen als ein ganz spezielles Biotop sehen und ihr als Führungskraft/Management seid die Gärtner. Auch ein guter Gärtner weiß nicht bis ins Detail, wie sein Biotop funktioniert, und er wird immer wieder Überraschungen erleben. Aber er weiß: Wenn es sich bei seinem Biotop um eine Wüste handelt, dann wird etwas Wundersames passieren, wenn er Wasser zuführt. Wenn es sich aber um einen Sumpf handelt, dem er Wasser zugibt, wird wahrscheinlich gar nichts passieren (vgl. Exner – OE 2010). Wir müssen also bestimmte Hypothesen formulieren, wie ein Unternehmen tickt und wie es entsprechend auf bestimmte Interventionen reagiert. Unsere Handlungsergebnisse (Ziele) müssen entsprechend überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden. Für unsere Analysen können wir uns das Unternehmen als Ganzes anschauen oder auch Teilbereiche des Unternehmens oder auch Teams – je nachdem, um welche Change-Vorhaben es geht ...“

Situativ können dann als Basis für die ersten Green Screen Loops zum Beispiel „Die Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-) Historie“ (Abschnitt V.3) oder auch „Die Analyse der Wirkmuster anhand des Impuls-Reaktions-Zeitstrahls“ (Abschnitt VI.1) oder auch „Narrative Interviews“ (Abschnitt VI.3) als Methoden durchgeführt werden.

Als Trainerin könnten Sie darauf hinweisen, dass man diese Methoden dann am nächsten Tag ausprobieren wird. Zum Abschluss des Tages sollten Sie noch Zeit für den Austausch mit einem Seminar-Buddy geben: eine „Erste Ernte“.

green screen Loop

Hypothesen:

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

2 Kernmaßnahmen

- Betriebsinformationen mit Vorständen und BR -> Gemeinsam „verkünden“: Notwendigkeit, Vision, Fähigkeiten, Ambivalenz -> werden jeweils entsprechend der gemeinsamen Vorbereitung angesprochen
- Teaminformationen werden über die FK in Teammeeting eingebracht: Leitfaden für die Schichtleiter wie sie informieren -> Schichtleiter werden „individuell“ an Bord geholt

→ Was wird nach den Veranstaltungen erzählt (BR & HR berichten)

→ Wie ist das Feedback (BR & HR berichten)

Wie viele eingeladene Ma erscheinen in dem Workshop? Projektgruppe wertet aus...

Learn

Build

Measure

Learn

Zielsetzungen:

- Möglichst viele Ma motivieren in den Dialog zu gehen
- Möglichst viel positives Feedback zum Vorhaben bekommen
- Eingeladene TN erscheinen in den Workshops zu 80% und bringen Wissen + Themen ein
- Projektgruppe wertet aus...

Change-Management

Ansatzpunkte für Veränderungen

- Aufgabeninhalte/Tätigkeitsbereiche
- Prozesse oder Strukturen im Unternehmen
- Systeme, mit denen das Unternehmen arbeitet
- Einstellungen und Verhaltensweisen
- Umgebungen (Arbeitsräume etc.)

 Alle diese Veränderungen gelingen nur, wenn Menschen sie als sinnvoll, notwendig und zielfinlich betrachten und sie entsprechend motiviert realisieren.



Folie 42 von 184

Die 3 Kernstränge des Transformationsmanagements

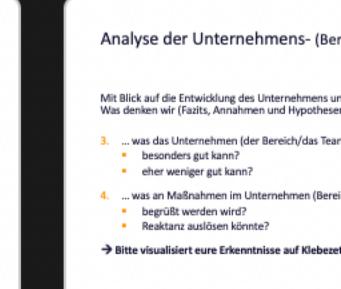
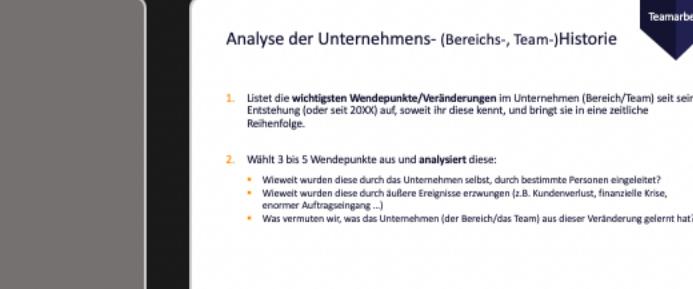
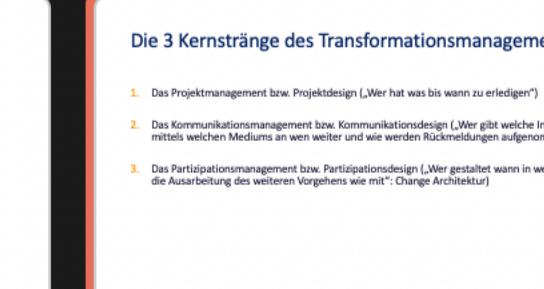
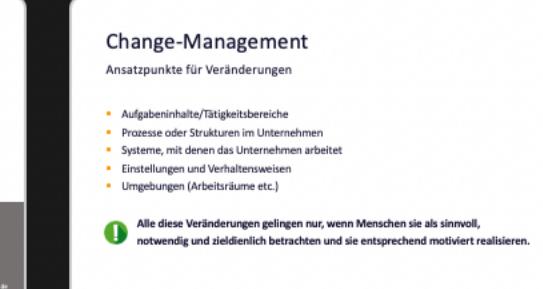
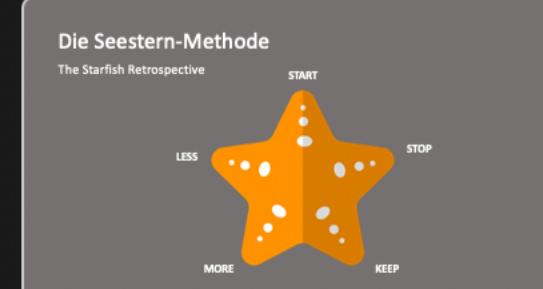
1. Das Projektmanagement bzw. Projektdesign („Wer hat was bis wann zu erledigen“)
2. Das Kommunikationsmanagement bzw. Kommunikationsdesign („Wer gibt welche Information mittels welchen Mediums an wen weiter und wie werden Rückmeldungen aufgenommen“)
3. Das Partizipationsmanagement bzw. Partizipationsdesign („Wer gestaltet wann in welcher Form die Ausarbeitung des weiteren Vorgehens wie mit“: Change Architektur)

www.company.de



Folie 43 von 184

A^ A^



Der systemische Eigen-Sinn

(modifiziert nach G. Schmidt, 2021)

Eigen-Sinn des Systems definiert sich über:

- Wie wird das Umfeld des Systems (= individuelle Wirklichkeit) im jeweiligen System definiert und geschaffen?
 - Wahrnehmungen
 - Erklärungen
 - Bewertungen
- Spielregeln
- Werte (z.B. „gut/schlecht“)
- Überzeugungen/Annahmen

Ziele
von autonomen (= unabhängigen) lebendigen Systemen:

- sich selbst erhalten, sich entwickeln und erneuern (Autopoiese, Morphogenese)
- Gleichgewicht erhalten/wiederherstellen (Homöostase)

Eigen-Sinn des Systems bestimmt, welche Information aufgenommen wird → Erfolg des Change-Projektes

„Ankommen“ gelingt, wenn Information

- zieldeutlich/wichtig
- nutzlich
- sinnvoll erscheint

„Abstoßen“ und scheitern, wenn Information

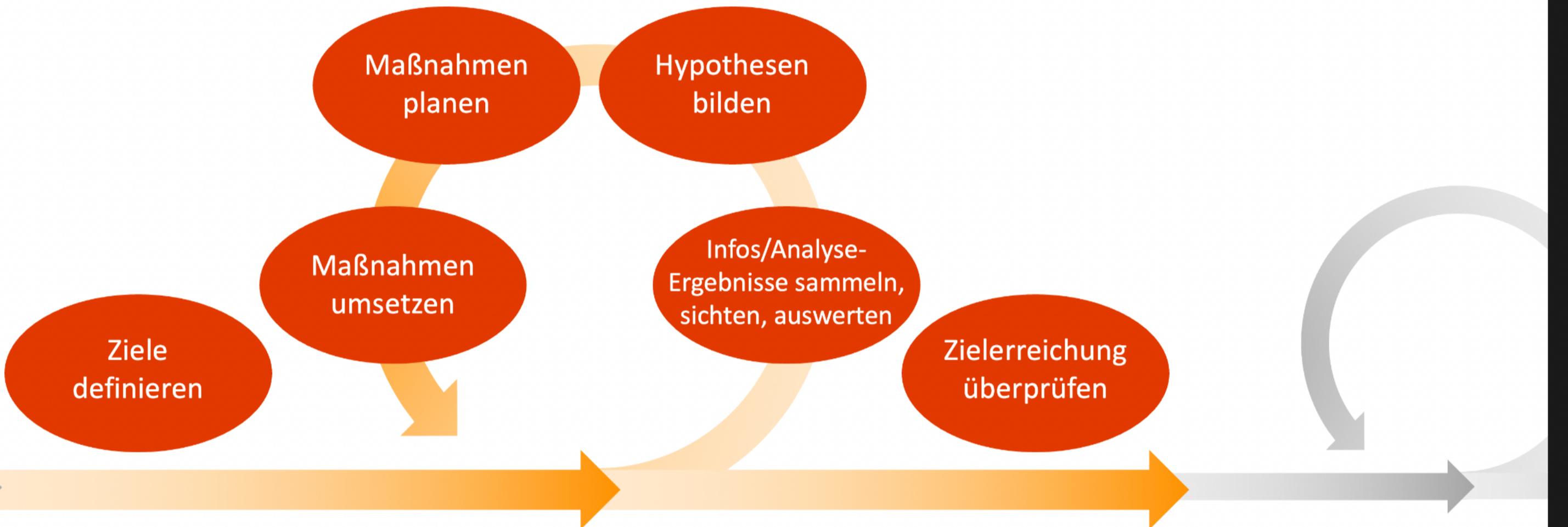
- als zu irritierend
- nicht als neu oder relevant
- als unpassend empfunden wird

Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen

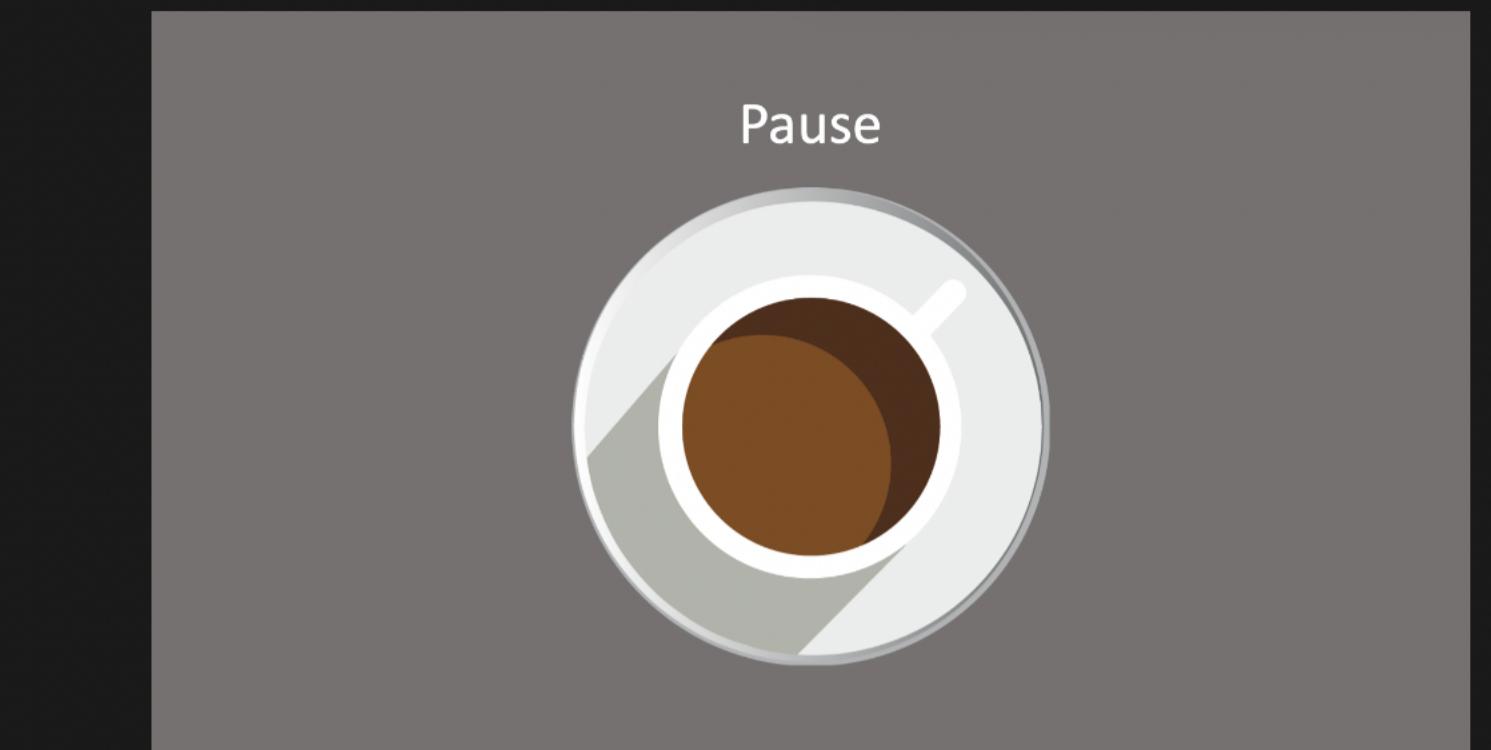
Green Screen Loops: Change is a journey, not a blueprint!

Der Erfolgszyklus im Zusammenhang mit der Hypothesenbildung

(modifiziert nach Königswieser, 2021)



→ Wenn Maßnahmen nicht zum gewünschten Erfolg führen, modifizierte die Hypothesen und entsprechend die Vorgehensweisen!

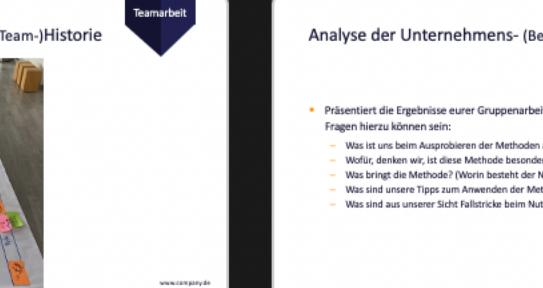
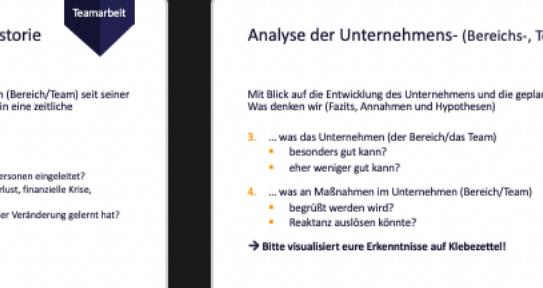
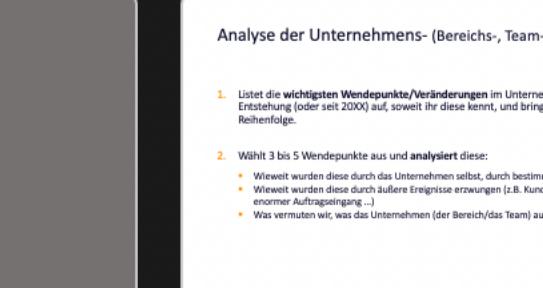
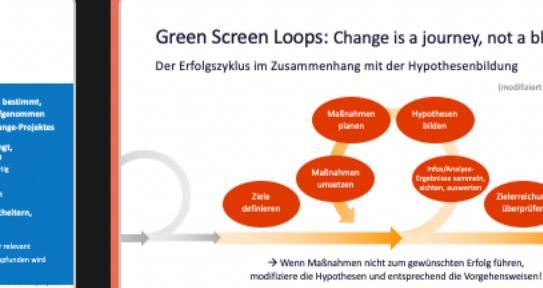
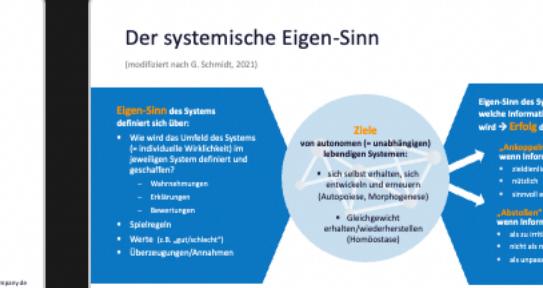
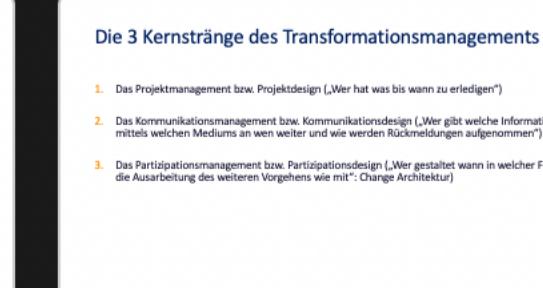
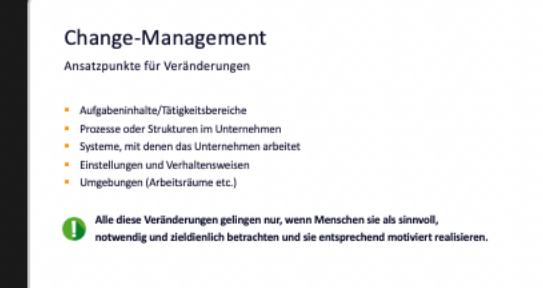
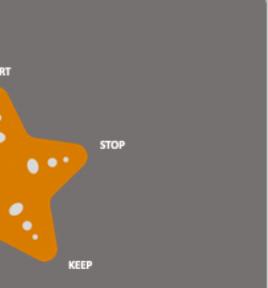


9:45 – 9:55
Vortrag



Folie 45 von 184

A⁺ A⁻



Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

Teamaarbeit

1. Listet die **wichtigsten Wendepunkte/Veränderungen** im Unternehmen (Bereich/Team) seit seiner Entstehung (oder seit 20XX) auf, soweit ihr diese kennt, und bringt sie in eine zeitliche Reihenfolge.
2. Wählt 3 bis 5 Wendepunkte aus und **analysiert** diese:
 - Wieweit wurden diese durch das Unternehmen selbst, durch bestimmte Personen eingeleitet?
 - Wieweit wurden diese durch äußere Ereignisse erzwungen (z.B. Kundenverlust, finanzielle Krise, enormer Auftragseingang ...)
 - Was vermuten wir, was das Unternehmen (der Bereich/das Team) aus dieser Veränderung gelernt hat?

Folie 47 von 184



Teamaarbeit

Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

Mit Blick auf die Entwicklung des Unternehmens und die geplanten Veränderungen:
Was denken wir (Fazits, Annahmen und Hypothesen)

3. ... was das Unternehmen (der Bereich/das Team)
 - besonders gut kann?
 - eher weniger gut kann?
4. ... was an Maßnahmen im Unternehmen (Bereich/Team)
 - begrüßt werden wird?
 - Reaktanz auslösen könnte?

→ Bitte visualisiert eure Erkenntnisse auf Klebezettel!

10:15 – 11:30

Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

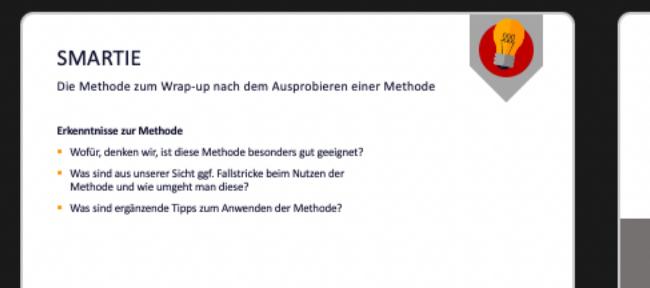
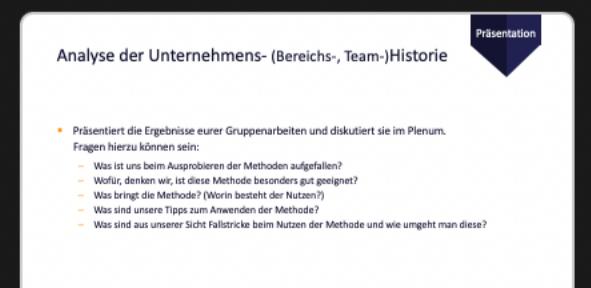
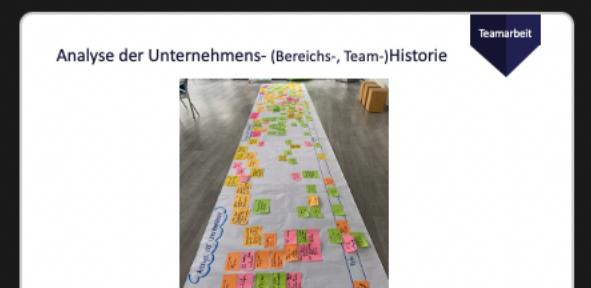
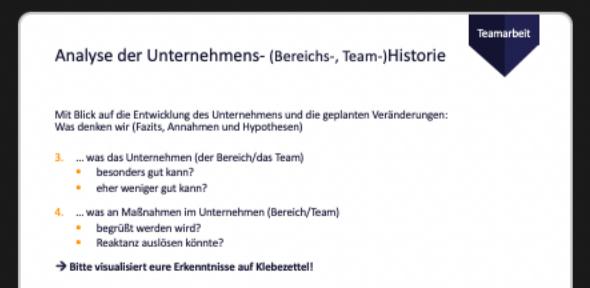
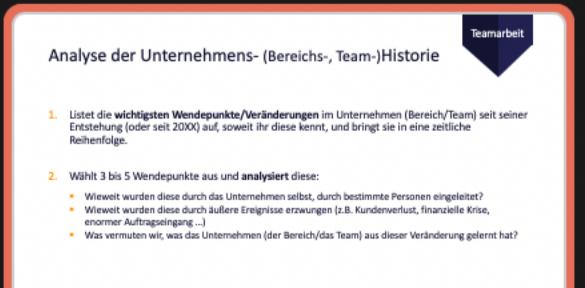
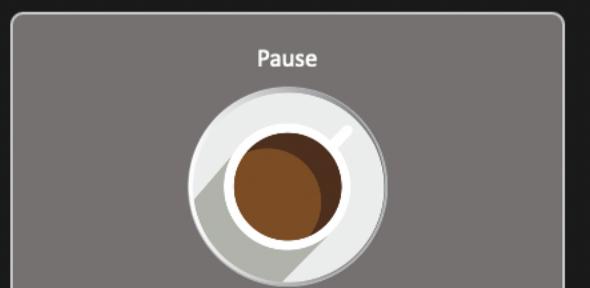
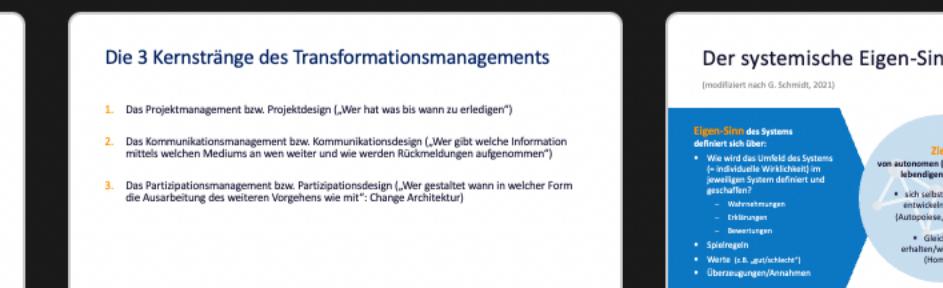
- Vorstellung der vier Analyseschritte (10 Min.) und anschließende Teamarbeit (60 Min.), (kurze Pause)
- Präsentationszeit pro Gruppe am Schluss: max. 10 Min.
- Debriefing ca. 10 Min.

Varianten:

- Falls Teilnehmende aus demselben System (Unternehmen) kommen: zwei bis drei Gruppen stellen die Thematik aus ihrer Sicht dar
- Falls Teilnehmende aus unterschiedlichen Systemen (Unternehmen): Übung beispielhaft an zwei oder drei Systemen (z.B. für Teams, aus denen die jeweiligen Teilnehmenden kommen) durchführen → Beispielgeber lassen sich durch Fragen der Peers in ihren Überlegungen helfen.

Materialien:

- **Übung:** Analyse Unternehmenshistorie
- **Pinnwand:** Zeitstrahl Unternehmenshistorie



Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

Teamarbeit

Mit Blick auf die Entwicklung des Unternehmens und die geplanten Veränderungen:
Was denken wir (Fazits, Annahmen und Hypothesen)

3. ... was das Unternehmen (der Bereich/das Team)
 - besonders gut kann?
 - eher weniger gut kann?
4. ... was an Maßnahmen im Unternehmen (Bereich/Team)
 - begrüßt werden wird?
 - Reaktanz auslösen könnte?

→ Bitte visualisiert eure Erkenntnisse auf Klebezettel!



Folie 48 von 184

A^ A^

Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

Teamarbeit



Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

Vorstellung der vier Analyseschritte

Zu Punkt 3:

- Nach der Kennzeichnung der Wendepunkte ggf. inhaltlich und unterschiedliche Sichtweisen diskutieren
- Fragen Sie nach „Welche Hypothesen können wir bezüglich der Fragen aufstellen?“
- Visualisieren Sie die Antworten der Teilnehmenden auf die Fragen in Stichpunkten mit.

Zu Punkt 4: Welche Fazits, Annahmen und Hypothesen lassen sich aus der Analyse in Bezug auf die von uns geplante Veränderung aktuell ziehen?

- **Frage „Welche ersten Ideen für Veränderungsmaßnahmen tauchen auf?“ entfällt, falls Teilnehmende aus unterschiedlichen Systemen (Unternehmen) kommen!**

Varianten:

- Falls Teilnehmende aus demselben System (Unternehmen) kommen: zwei bis drei Gruppen stellen die Thematik aus ihrer Sicht dar
- Falls Teilnehmende aus unterschiedlichen Systemen (Unternehmen): Übung beispielhaft an zwei oder drei Systemen (z.B. für Teams, aus denen die jeweiligen Teilnehmenden kommen) durchführen → Beispielgeber lassen sich durch Fragen der Peers in ihren Überlegungen helfen.

Materialien:

- **Übung: Analyse Unternehmenshistorie**
- **Pinnwand: Zeitstrahl Unternehmenshistorie**

Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

Teamarbeit

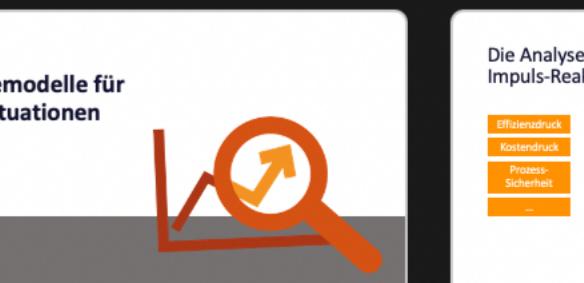
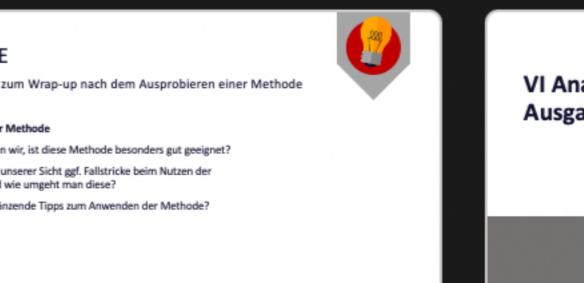
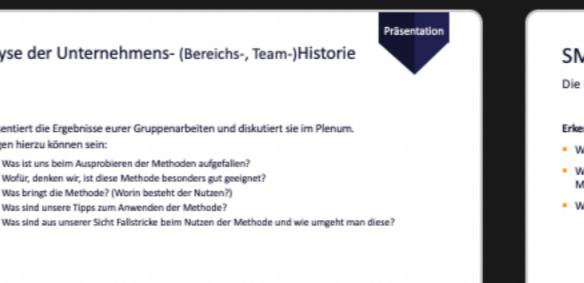
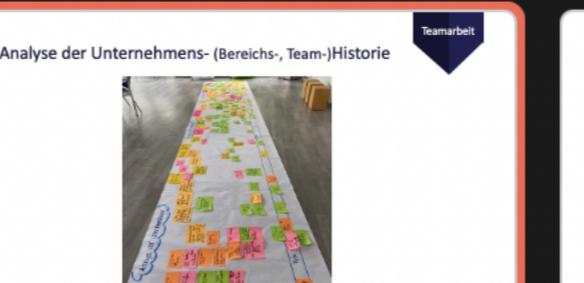
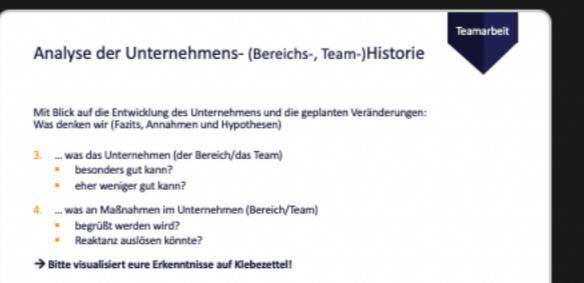
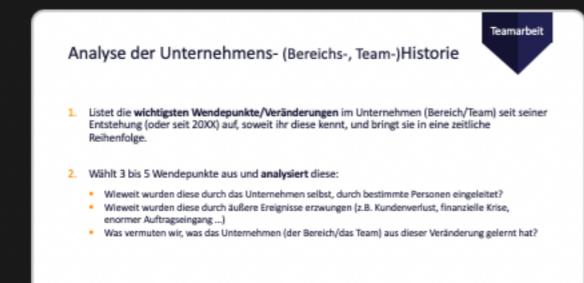
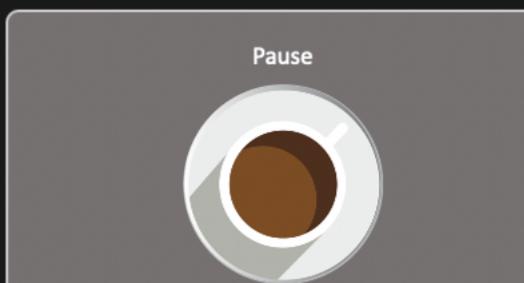
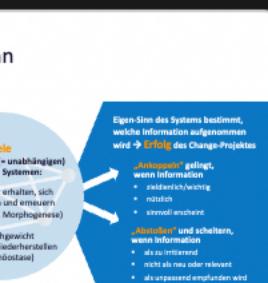


www.company.de

-pencil icon
Speaker icon
CC icon
More options icon

◀ Folie 49 von 184 ▶

A^ A^



Die Analyse der Wirkmuster anhand des Impuls-Reaktions-Zeitstrahls
(Modifiziert nach Drapier, 2022)



Präsentation

Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

- Präsentiert die Ergebnisse eurer Gruppenarbeiten und diskutiert sie im Plenum.

Fragen hierzu können sein:

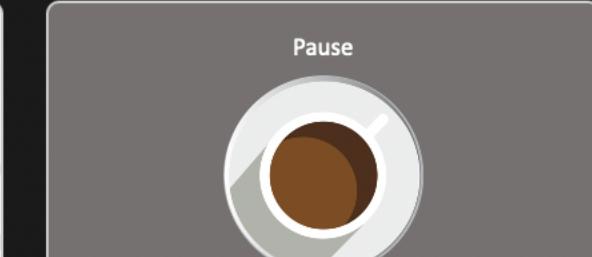
- Was ist uns beim Ausprobieren der Methoden aufgefallen?
- Wofür, denken wir, ist diese Methode besonders gut geeignet?
- Was bringt die Methode? (Worin besteht der Nutzen?)
- Was sind unsere Tipps zum Anwenden der Methode?
- Was sind aus unserer Sicht Fallstricke beim Nutzen der Methode und wie umgeht man diese?

www.company.de

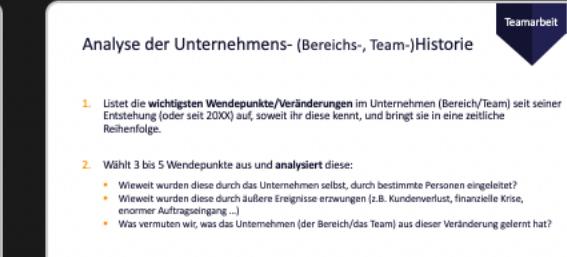


Folie 50 von 184

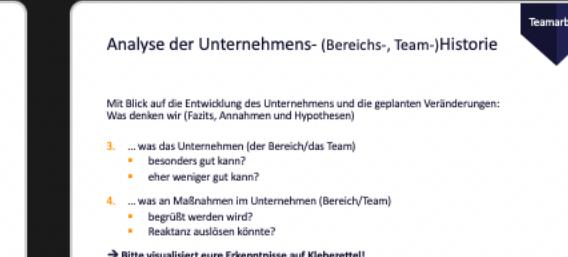
A^ A^-



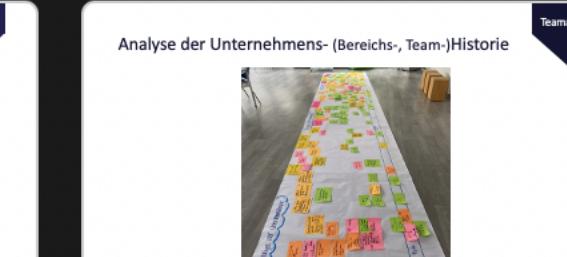
46



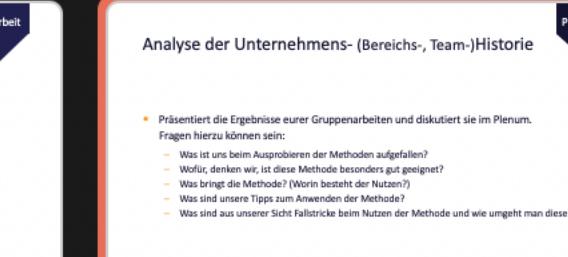
47



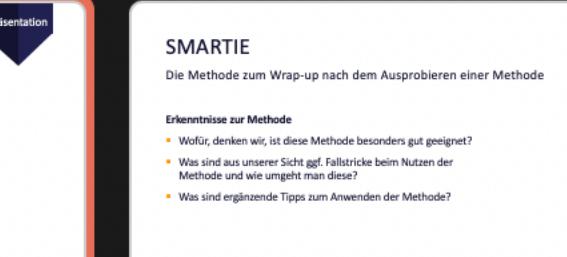
48



49



50



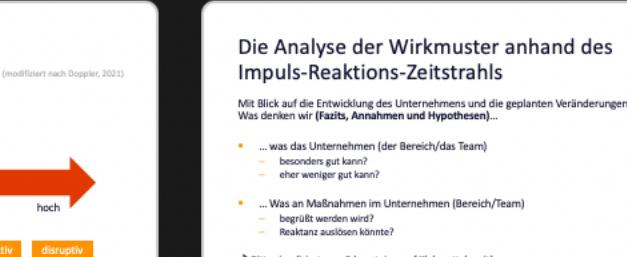
51



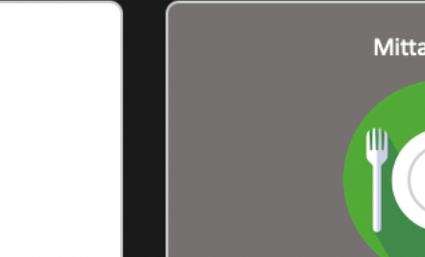
52



53



54



55

SMARTIE

Die Methode zum Wrap-up nach dem Ausprobieren einer Methode

Erkenntnisse zur Methode

- Wofür, denken wir, ist diese Methode besonders gut geeignet?
- Was sind aus unserer Sicht ggf. Fallstricke beim Nutzen der Methode und wie umgeht man diese?
- Was sind ergänzende Tipps zum Anwenden der Methode?

www.company.de

11:30 – 12:00

Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-)Historie

Präsentationszeit pro Gruppe: max. 10 Min.

Veränderungskompetenz ausbauen

6-Tages-Change-Lehrgang



trainingskonzepte
Anna Dollinger: Veränderungskom-
petenz ausbauen
© managerSeminare





INHALT

Blatt **2**

VORWEG	3
ANWENDUNG DES KONZEPTS	5
Was Sie Ihren Teilnehmenden mit diesem Konzept bieten	5
Präsenz und Online	5
SEMINARÜBERBLICK	7
DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK	11
Das Trainingsdesign	11
Die PowerPoint-Präsentation	11
Die Inputs – Briefings, Debriefings	12
Die Übungen/Methoden	13
Die Handouts	14
Die Flipcharts	14
Weitere Methoden, Textdateien, Blanko-Vorlagen als Online-Ressource	15
Change-Songs	16
Change-Sprüche	18
Links zu Videos	20
UMGANG MIT DEM INHALT	22
Zeitangaben	22
Teilnehmerzahl	22
Transfer-Journal	22
SMARTIE	22
LITERATUR & QUELLEN	23
DIE AUTORINNEN	26
AUSSERDEM	27
Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise, Haftungsausschluss	27
Online-Ressourcen	27
weitere Services	28
Impressum	28





Nicht nur Personen aus Beratung, Führung und Projektleitung sehen sich zunehmend komplexeren Herausforderungen gegenüber: Ob wir nun von VUCA sprechen oder von BANI, ob wir auf die Wirtschaft schauen, auf unsere Gesellschaft oder die Politik. Wir alle befinden uns in einer gigantischen Transformation. Insofern kann es nur hilfreich sein, wenn wir unser Wissen, unsere Erfahrungen und unsere Erkenntnisse ständig miteinander teilen: Im Transformationsprozess, im Training wie im täglichen Miteinander. Ehrlich eingestehend, dass wir immer von allen unseren Partnern der Zusammenarbeit lernen können und uns gleichzeitig mit Demut und Respekt an Veränderungsprozesse heranwagen. Frei nach dem Zitat von Kurt Lewin, dass wir ein System erst dann kennenzulernen, wenn wir versuchen, es zu ändern.

Gleichzeitig können wir voll Zuversicht und Vertrauen bleiben, gerade weil in VUCA- und Veränderungskontexten nicht intendierbare Qualitäten notwendig sind, von denen es in unseren freiheitlich demokratischen Kulturen reichlich gibt: Kreativität, Inspiration und Kollaboration. Intellektuelle Hochleistungen lassen sich schwerlich mittels Sanktionsmacht anweisen. Wir sind der Überzeugung, dass sich im Gefolge von narzisstischen, machiavellistischen Diktatoren auf Dauer keine der anstehenden Herausforderungen lösen lassen werden. Dass Reaktionsformen einer alten autokratischen Hierarchie bzw. Macht in der digitalen Gegenwart nicht wirksam bleiben können.

Es gibt die „Kraft der vernetzten Vielen“. Eine tektonische Verschiebung von Macht durch Information und Kommunikation, die den Dialog auf Augenhöhe fordert und neue Formen der Zusammenarbeit möglich macht. Dass eine stark ausgeprägte hierarchische Führung negative Auswirkungen auf psychologische Sicherheit hat, ist gut erforscht und dass psychologische Sicherheit zentral wichtig für Innovationsprozesse ist, auch (siehe auch Google: Aristoteles Studie).

Im Verbund mit diesen Perspektiven und Überzeugungen bieten wir mit diesem Trainingskonzept einige Impulse an, wie wir Veränderungsprozesse zielorientiert begleiten können. Es bleiben Aussagen auf schwankendem Grund. Dabei hat unser Trainingskonzept nicht den Anspruch, wissenschaftstheoretischen Definitionen und Diskussionen zu genügen. Es stellt pragmatisch und auch eklektisch Konzepte, Methoden und Werkzeuge aus der Praxis für die Praxis zur Verfügung, die sich in der Anwendung im Arbeitsalltag der Transformationen bewährt und zu erfolgreichen Veränderungsprojekten beigetragen haben. Sie kommen aus systemischen, gestalt-psychologischen sowie organisationsentwicklungsspezifischen „Werkzeugkisten“.

Dieses Konzept gäbe es nicht, ohne ...





- unsere Auftraggeber! Die Möglichkeit an ihren konkreten Veränderungsprojekten mitzuarbeiten, ihr Vertrauen in uns, bestimmte innovative Methoden mit uns auszuprobieren, und ihr kritisches Fordern haben das vorliegende Seminar erst ins Leben gerufen.
- all die Autorinnen und Autoren, Kolleginnen und Kollegen, Teilnehmenden, auf deren „Wissens-Schultern“ wir stehen dürfen!
- Sadia Oumohand und Ralf Muskatewitz vom Verlag managerSeminare, deren humorvolle, professionelle, geduldige Zusammenarbeit und Unterstützung uns stets sehr ermutigt.

Herzlichen Dank an Sie/an euch alle!

Liebe Kolleginnen und Kollegen, bevor ihr loslegt, hier noch eine Binsenweisheit: Bitte fühlt euch völlig frei, aus all unseren Vorschlägen, Ideen und Methoden etwas ganz anderes zu machen. Etwas, das für euch und eure Vorhaben logisch und anschlussfähig ist und euch Spaß macht. Es gibt hier kein Falsch oder Richtig. Entsprechend darf eine Methode auch mal „schief gehen“. Unsere Haltung hierzu ist: „... und was können wir jetzt daraus lernen?“ Mit dieser Einstellung können alle Beteiligten immer etwas Neues entdecken, etwas, das für Veränderungen wichtig ist. Denn erstens kommt es anders und zweitens als man denkt.

Wenn zu Instruktionen oder Methoden Fragen auftauchen, schreibt uns gerne eine E-Mail. Wir schauen dann mal, was wir daraus lernen können. Und besonders freuen wir uns, wenn wir Rückmeldungen über eure Erfolge, Erkenntnisse und Weiterentwicklungen bekommen.





ANWENDUNG DES KONZEPTS

Blatt

5

Was Sie Ihren Teilnehmenden mit diesem Konzept bieten

Mit diesem Trainingskonzept erhalten Sie ein umfangreiches sechstägiges Curriculum zu den unterschiedlichsten Facetten des Change-Managements. Das Konzept ist hinsichtlich seines Trainingsdesigns und seiner Dramaturgie „gebrauchsfertig“ und bietet Ihnen inklusive PowerPoint-Vorlagen, detaillierten Übungs- und Methodenbeschreibungen sowie ausführlichen Trainer-Inputs, Briefings- und Debriefings alle notwendigen Unterlagen, um sofort starten zu können.

Der modulare Aufbau des Konzepts ermöglicht es Ihnen aber auch, je nach Zeitbudget und Kundenanforderungen ganz individuelle inhaltliche Schwerpunkte zu setzen und von einem eintägigen Workshop bis zum sechstägigen Curriculum Ihren eigenen Ablauf variabel zusammenzustellen. Im Sinne eines gelungenen Lernmethoden-Mix gewährleistet jedes Modul für sich den Wechsel von Theorie-Inputs, praktischer Methodenvermittlung, aktiven Übungseinheiten und Reflexionsphasen. Mit der entsprechenden Trainingserfahrung ist es selbstverständlich auch möglich, einzelne Elemente und Übungen der Module neu zu verknüpfen.

Dieses Trainingskonzept ist branchenübergreifend einsetzbar und lässt sich als offene ebenso wie als firmeninterne Maßnahme durchführen. Es eignet sich für Führungskräfte aller Ebenen, für Vorstände, die Veränderungsvorhaben initiieren, ebenso wie für Betriebsräte, Change-Agents und interne Fachberater, die von Umstrukturierungen, Fusionen, Konsolidierungen, Outsourcing oder anderen Veränderungsprozessen betroffen sind und sich hierfür praxiserprobte Werkzeuge und wirksame Unterstützungsmaßnahmen wünschen. Die Teilnehmer werden geschult, bei sich und anderen die Bereitschaft zur Veränderung zu wecken und auszubauen, Widerstand konstruktiv zu nutzen, Bewahrenswertes zu erhalten – und natürlich den Changeprozess initiativ zu begleiten, ihm Dynamik zu verleihen und ihn in eine Erfolg versprechende Richtung zu lenken.

Konzept und Trainingsablauf sind auf etwa zwölf Teilnehmer ausgelegt. Ideal hinsichtlich Arbeitsintensität und Gruppendynamik ist erfahrungsgemäß eine Gruppengröße von acht bis zwölf Teilnehmern.

Präsenz und Online

Hier ein paar Gebrauchshinweise: Viele der hier beschriebenen Übungen und Methoden (nicht alle, z.B. „Solarflight AG“ nicht) können sehr wohl auch online durchgeführt werden. Wir legen in unseren Trainingsreihen sehr bewusst virtuelle Sessions ein, weil wir Vorteile darin sehen, auch online zu arbeiten. Digitale Formate vereinfachen und beschleunigen Prozesse der Ideenfindung, des Austausches und der Bewertung bisweilen enorm. Daten können in Echtzeit erhoben und ausgewertet werden (von Live-Polling bis zu Mood-Barometern), Gruppen können ortsunabhängig miteinander interagieren, durch asynchrone Verfahren werden wir auch zeitlich flexibler. Last but noch least ermöglichen die Anonymität des Austausches bzw. Sammelns von Daten wirklich hierarchieunabhängige Meinungsäußerungen und Ergebnisfindungen.





Wie immer sind Werkzeuge, auch digitale, nur ein Hilfsmittel, um Ziele zu erreichen und Erkenntnisse und Ergebnisse zu schaffen. Bevor wir also in die Konzeption eines Formats einsteigen, sind die wichtigsten Fragen:

- Was wollen wir erreichen: Mit der gesamten Durchführung des Formats sowie bei jedem einzelnen Modul?
- Was soll das Ergebnis des Formats bzw. jeweiligen Moduls sein und woran würden wir erkennen, dass wir bestmögliche Ergebnisse erreicht haben?
- Was müssen entsprechend diesbezüglich die Arbeitsfragen für die einzelnen Module sein?

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für digitale Formate ist aus unserer Sicht, möglichst schon in der Vorbereitung über die wichtigsten Themen zu informieren, damit sich die Teilnehmenden gut vorbereiten können und so in der Veranstaltung Diskussion und Austausch im Vordergrund stehen. Daher sind wichtige Fragen:

- Welche Informationen brauchen Teilnehmende, damit sie gut vorbereitet in Arbeitsaufgaben während der Veranstaltung einsteigen können?
- Und wie können wir diese möglichst nutzerfreundlich und attraktiv aufbereiten (Video Scribings, Slightshows, Impulsreden, Tutorials)?
- Können die Teilnehmenden den Umgang mit Tools vorab einüben?

Wir haben hier eine Trainings-Skyline dargestellt, die sechs Arbeitstage umfasst. So führen wir das Training nur für einen unserer Auftraggeber durch. Für andere ist es teilweise nur ein Tag („Die eigene Change-Kompetenz ausbauen“) oder es sind 2 x 2 Tage („Veränderungen steuern“ und „Kommunikation im Veränderungsprozess“). Durchaus häufig folgen wir, mit Erlaubnis der Auftraggeber, im Training einfach direkt den Wünschen und aktuellen Anliegen unserer Teilnehmenden und lassen die Agenda links liegen.

Wie durch die Anzahl der möglichen Variationen der Anzahl von Trainingstagen vermutlich schon klar wurde, bieten wir unsere Change-Trainings für die unterschiedlichsten Zielgruppen an. Von den Sachbearbeiterinnen in der Verwaltung bis hin zu Key Usern in der IT. Entsprechend nutzen wir in unseren Ausführungen den Begriff „Führende“. Wir wollen damit ausdrücken, dass wir uns eben nicht nur an Projektleiter, Führungskräfte oder Change-Agents wenden, sondern an alle, die in Zeiten des Wandels (und auch der Krisen) andere Menschen ermutigen, mitnehmen, inspirieren möchten. Also auch (agile) Coachs, Moderatorinnen, Mentorinnen, Mediatorinnen ...



SEMINARÜBERBLICK



Blatt 7

Das vorliegende Trainingskonzept bietet Ihnen genug Stoff, um ein sechstägiges Curriculum zum Themenbereich Change-Management durchzuführen. Selbstverständlich lassen sich die unterschiedlichen Module aber auch so kombinieren, dass Sie je nach Kundenbedarf und Zeitkontingent variabel ein in sich stimmiges Trainingsdesign von unterschiedlichem Umfang zusammenstellen können.

Agenda für ein **sechstägiges** Trainingsdesign

1. Tag	Modul	Themen
09:00 Uhr	I.&II. III. III.1 III.2	<p>Start ins Seminar</p> <ul style="list-style-type: none">■ Ankommen, Kennenlernen, Themen sammeln■ Die Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Wandels■ Unsere Erfahrungen zu Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen■ Faktoren zur Implementierung eines erfolgreichen Wandels oder■ Die Evaluation unseres Veränderungsprozesses
12:45 Uhr		Mittagspause
13:45 Uhr	IV. IV.1 IV.2	<ul style="list-style-type: none">■ Den Change Frame definieren: Die Veränderungsformel nutzen■ Die Veränderungsformel und ihre Bedeutung■ Ein Storybook oder eine Sprungbrett-Rede skizzieren
18:00 Uhr		Ende des ersten Tages
2. Tag	Modul	Themen
09:00 Uhr	V. V.1 V.2 V.3 V.4 VI. VI.1	<ul style="list-style-type: none">■ Einsteigen in den 2. Tag■ Green Screen Loops: Den systemischen Eigen-Sinn von Organisationen erkennen■ Über den systemischen Eigen-Sinn von Organisationen■ Erläuterung der Green Screen Loops■ Als Basis für den Green Screen Loop: Die Analyse der Unternehmens-(Bereichs-, Team-)Historie■ Gruppenarbeiten zur Analyse der Unternehmens- (Bereichs-, Team-) Historie■ Analysemodelle für Ausgangssituationen■ Als Basis für den Green Screen Loop: Die Analyse des Wirkungsumfelds anhand des Impuls-Reaktions-Zeitstrahls
13:00 Uhr		Mittagspause





Sechstägiges Trainingsdesign, Fortsetzung

14:00 Uhr	VI.2 VI.3 VI.4	Start in den Nachmittag <ul style="list-style-type: none">■ Als Basis für den Green Screen Loop: Das Change-Portfolio■ Vorbereitende Interviews■ Einen Green Screen Loop entwerfen
16:30 Uhr		Ende des zweiten Tages
3. Tag	Modul	Themen
09:00 Uhr	VII. VII.1 VII.2	Start in den Vormittag <ul style="list-style-type: none">■ Planspiel „Solarflight AG“■ Durchführung und Auswertung des Planspiels „Solarflight AG“■ Vertiefen des Themas „Fehler- bzw. Lernkultur im Transformationsprozess“
13:00 Uhr		Mittagspause
14:00 Uhr	VII.3 VIII. VIII.1 VIII.2 VIII.3	Start in den Nachmittag <ul style="list-style-type: none">■ Ergänzende Perspektiven zum Thema Fehler- bzw. Lernkultur■ Die Klima-Kurve und die Phasen des geplanten Wandels■ Aufstellungsarbeit mit der Klimakurve „Radical Change“■ Die Saatgut-Methode und Lernschleifen einbauen■ Die Klimakurve „Pivoting“
17:15 Uhr		Ende des dritten Tages
4. Tag	Modul	Themen
09:00 Uhr	IX. IX.1 IX.2 IX.3 IX.4	Start in den Vormittag <ul style="list-style-type: none">■ Kommunikation im Veränderungsprozess■ Die Kommunikations-Kollision umgehen■ Die Prinzipien der Kommunikation in Veränderungsprozessen■ Die Kommunikation im Veränderungsprozess: Definitionen, Konzepte und Unterscheidungen■ Die Erstellung und das Entwerfen eines Kommunikationskonzeptes
12:30 Uhr		Mittagspause





Sechstägiges Trainingsdesign, Fortsetzung

13:30 Uhr		Start in den Nachmittag <ul style="list-style-type: none">■ Fortsetzung: Die Erstellung eines Kommunikationskonzepts■ Präsentation der Kommunikationskonzepte
15:00 Uhr	IX.5	<ul style="list-style-type: none">■ Was mein Transfer-Journal über den Tag mit dem Schwerpunkt Kommunikation erzählt
15:30 Uhr		Ende des vierten Tages
5. Tag	Modul	Themen
09:00 Uhr	X. X.1 X.2 X.3	Start in den Vormittag <ul style="list-style-type: none">■ Eine Veränderungsarchitektur entwerfen■ Definition des Begriffes Veränderungsarchitektur■ Beispiele für Veränderungsarchitekturen■ Eine Veränderungsarchitektur entwerfen
12:30 Uhr		Mittagspause
13:30 Uhr	XI. XI.1 XI.2	Start in den Nachmittag <ul style="list-style-type: none">■ Fortsetzung: Eine Veränderungsarchitektur entwerfen■ Rund um das Thema Visionsentwicklung■ Einleitung und Definition: Vision, Leitbild, Strategie■ Eine attraktive und emotionale Vision entwickeln
18:00 Uhr		Abendessen/Pause
19:00 Uhr		<ul style="list-style-type: none">■ Fortsetzung: Präsentation der Visionsinszenierungen
20:00 Uhr		Ende des fünften Tages
6. Tag	Modul	Themen
09:00 Uhr	XI. XII. XII.1 XII.2 XII.3	Rückblick am Morgen <ul style="list-style-type: none">■ Fortsetzung: Rund um das Thema Visionsentwicklung■ Das Neue festigen■ Die Bedeutung von Ritualen■ Wrap-up: Meine Changeability stärken■ Entwurf eines Ankerrituals: Fast Design Thinking – Perform magic
13:00 Uhr		Mittagspause



**Sechstätigiges Trainingsdesign, Fortsetzung**

14:00 Uhr	XII.4	Start in den Nachmittag
	XII.5	<ul style="list-style-type: none">■ Alternative Übung: Future Mobiles■ Alternative Übung: Priming■ Wrap-up: Lose Enden zusammenführen
16:00 Uhr		Ende des sechsten Tages





DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK

Blatt 11

Dieses Kapitel gibt Ihnen einen komprimierten Überblick über alle Dateien, die Ihnen im Rahmen dieses Trainingskonzepts zur Verfügung stehen, verbunden mit einigen technischen Hinweisen.

Trainingsablauf und Trainingsdesign

Die Word-Datei „*Trainingsablauf_Veränderungskompetenz_ausbauen.docx*“ gibt Ihnen – ausgelegt auf das sechstägige Curriculum – in tabellarischer Form einen schnellen Überblick über das Trainingsdesign. Der Ablaufplan lässt sich entweder als „Blaupause“ umsetzen oder kann Ihnen als methodisch-didaktische Grundlage für Ihre Zusammenstellung dienen. Die Zeitangaben sind ungefähre Angaben, kalkuliert mit einer Teilnehmerzahl von zwölf Personen. Des Weiteren erfahren Sie, welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Teilnehmerunterlagen Ihnen das Trainingskonzept für jede Lerneinheit zur Verfügung stellt. Da die Begriffe verlinkt sind, können Sie die dazugehörigen Dateien zu jedem Trainingsmodul durch Anklicken direkt öffnen, ansehen und ausdrucken.

Beachten Sie hierbei: Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z.B. das Konzept auf Ihre Anforderungen zuzuschneiden), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

Die PowerPoint-Präsentation

Das Trainingskonzept ist im Flat-Design gestaltet. Je nach Geschmack können Sie die Folien präsentieren oder die Dateien als „roten Faden“ für die eigene Orientierung einsetzen. Die Folien sind thematisch geordnet, sodass Sie sie der Reihe nach präsentieren können.

Die PowerPoint-Datei kann andererseits auch als detaillierte Teilnehmerunterlage dienen. Die dort dargestellten Inhalte lassen sich ebensogut auf einem Flipchart oder auf der Pinnwand zusammen mit den Teilnehmenden erarbeiten. Im Sinne einer abwechslungsreichen Präsentation empfehlen wir sogar ausdrücklich einen häufigeren Medienwechsel. Wie intensiv Sie darauf zurückgreifen, bleibt letztlich Ihrer Affinität zu PowerPoint und Ihrem bevorzugten Präsentationsstil überlassen. Das Handout versteht sich in diesem Sinne als Orientierungshilfe.

Unser Tipp: Nutzen Sie bei der Präsentation die Referentenansicht, so haben Sie stets den umfangreichen Notizbereich mit zentralen Verweisen, Hintergrundinformationen und Übungsanleitungen im Blick – außerdem die Zeit und die Folienübersicht, um ggf. schnell vor- und zurückspringen zu können. Die Folien können Sie selbstverständlich nach Ihren Erfordernissen anpassen. In den Online-Ressourcen finden Sie dafür eine Datei, auf der wir Ihnen eine kleine Sammlung von Grafikelementen und Icons zur vielfältigen Verwendung zusammengestellt haben. Und letztlich finden Sie auch im Internet zahllose Templates und Vorlagen, mit denen Sie Ihre Präsentation grafisch gestalten können (z.B. unter www.presentationsload.de, www.templateswise.com oder www.presentationgo.com).



DIE AUTORINNEN



Blatt 26

Anna Dollinger

Die Diplom-Psychologin Anna Dollinger arbeitet seit 20 Jahren selbstständig in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Veränderungsmanagement und Coaching (Senior-Coach DBVC). Mit ihrem Beratungs- und Trainingsinstitut noesis gewann sie verschiedenste Awards, unter anderem den BDVT-Trainingspreis in Gold. Lösungsorientierte Beratungsansätze und systemische Konzepte bilden ihren fachlichen Hintergrund. Als Partner im Bereich der Mitarbeiter-, Team- und Organisationsentwicklung begleitet sie Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen von der Automobilindustrie bis zum Life-Style-Konzern. In dem vom DBVC anerkannten Weiterbildungscurriculum „CuBe“, Coaching und Team-Beratung, bietet sie Führungskräften, HR-Experten und Beratern ein Weiterbildungskonzept mit praxiserprobten Werkzeugen zu den Themen Coaching, Teamentwicklung und Großgruppenmoderation.



Katharina Fehse

Katharina Fehse entwickelt in Zeiten von VUCA gemeinsam mit ihren Kunden Lösungen für eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft. Als Psychologin, Trainerin, systemischer Coach und zertifizierte Mediatorin supportet sie Teams und Führungskräfte aller Hierarchie-Ebenen. Vom Weltmarktführer im Mittelstand, Großkonzern bis zum IT-Start-up: Bei ihren Kunden treibt sie die Themen agile Transformation, Leadership 4.0 und Kollaboration. Die Praxis-Kenntnis inspiriert sie für ihre Hochschultätigkeit und vice versa. Katharina ist seit zehn Jahren Partner bei dem Beratungs- und Trainingsinstitut noesis und lebt mit ihrem Mann und ihren zwei Kindern im Großraum Stuttgart.



noesis

Ulmer Straße 16A
71229 Leonberg
info@noesis-online.de
www.noesis-online.de
Tel +49 (0)7152 – 39 95 80

trainingskonzepte
Anna Dollinger, Katharina Fehse:
Veränderungskompetenz ausbauen
© managerSeminare



LEITFADEN

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](#)