

# Learning Bundles von managerSeminare

**Worum geht's?** Sich selbst empowern, Mitarbeitende empowern – mit den Handouts von managerSeminare bauen Sie wesentliche Basiskompetenzen als Führungskraft und Teammitglied aus: selbstgesteuert, eigenverantwortlich, agil.

**Was?** Die monatlich erweiterte Bundle-Reihe bietet interaktive PDFs mit jeweils sechs Selbstlern-Modulen zu einem typischen Kompetenz-Aspekt. Die Inhalte sind in Abfolge und Didaktik standardisiert. Sie bieten jeweils lerngerechte Selbstreflexionen, Inputs, Beispiele und einen Abschluss-Check.

**Für wen?** Die Module eignen sich als Handouts für Selbstlerner und deren Teams. Als Weiterbildungsprofi/Multiplikatorin dürfen Sie die PDF-Inhalte im Rahmen Ihrer Schulungsaktivitäten an bis zu 100 Personen weitergeben. Damit gelten die Bundles auch als perfekte Mobile-Learning-Bausteine für Trainingsprofis.

Mitglieder von managerSeminare erhalten Sonderpreise auf alle Bundles.



## Alle Bundles kennenlernen

[www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles](http://www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles)



The background features a collage of colorful sticky notes (yellow, green, blue) with handwritten text. Overlaid on this are several blue hexagonal icons: a lightbulb, a compass rose, and a stylized arrow. A dark blue hexagon on the right contains the word 'LEADERSHIP' in white capital letters.

LEADERSHIP

Führen in Changeprozessen

# Changeprozesse managen

Learning Bundle mit 6 Units

# Intro

Es gibt kaum noch Unternehmen, die nicht ständig vor neuen Aufgaben und Herausforderungen stehen. Veränderungen sind angesagt.

Doch viele Veränderungsprozesse liefern nicht die Ergebnisse, die von ihnen erhofft werden. Nicht selten scheitert die Umsetzung sowohl an alltäglichen Problemen als auch an Widerständen der Mitarbeitenden.



*Gewinnen Sie Ihr Team für Veränderungen, bauen Sie eine Kultur auf, bei der Ihr Team Veränderungen als Chance betrachtet.*

Eine typische Situation im Alltag: Veränderungen werden beschlossen und auch Sie sollen sie mit Ihrer Arbeitsgruppe umsetzen. Und das, obwohl Sie möglicherweise schon vorab wissen, dass Ihre Mitarbeitenden wegen der hohen Arbeitsbelastung neuen Aufgaben und anstehenden Veränderungen negativ gegenüberstehen.



*Ein Softwarehaus im Ruhrgebiet beschloss vor einiger Zeit, eine detaillierte Leistungserfassung für die Mitarbeitenden einzuführen. Frau Nebeling, die Leiterin der IT-Services, sah hier eine ideale Möglichkeit, die Arbeitsprozesse transparenter zu machen und schwärmte von Optimierungsmöglichkeiten.*

*Im ersten Schritt wurden die Mitarbeitenden durch einen Aushang aufgefordert, ihre Arbeitszeiten und -ergebnisse mithilfe eines Tools detailliert zu protokollieren und wöchentlich an Frau Nebeling zu melden.*

*Der Rücklauf ließ allerdings sehr zu wünschen übrig. Gerade einmal 26 Prozent der Mitarbeitenden machte sich die Mühe, die Daten einigermaßen zeitnah zu erfassen und für die Auswertung zur Verfügung zu stellen. Frau Nebeling forderte die Belegschaft daher auf, intensiver mitzuwirken. Kurzfristig hatte diese Maßnahme auch Erfolg. In den nächsten Tagen erhöhte sich die Zahl der ausgefüllten Formulare.*

*Gleichzeitig kamen aber erste Gerüchte auf, die Datenerfassung diene vor allem dazu, die Arbeit zu rationalisieren und Stellen einzusparen. Die Beteiligung der Mitarbeitenden sank schlagartig. Eine weitere Aufforderung von Frau Nebeling – diesmal in recht scharfer Form – führte dazu, dass sich nur noch wenige beteiligten. Bei den anderen regte sich offener Widerstand.*

Sie können sich denken, wie dieses ambitionierte Vorhaben endete? Frau Nebeling stellte das „Projekt“ wieder ein. Ihre Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft war auf den Nullpunkt gesunken.

Erfahren Sie,

- wie Sie mit Veränderungsvorhaben umgehen,
- wie Sie Ihren Mitarbeitern anstehende Veränderungen nahebringen,
- wie Sie sie von der Notwendigkeit überzeugen,
- wie Sie in Ihrem Bereich eine Veränderungskultur etablieren.

Die folgenden sechs Learning Units unterstützen Sie auf dem Weg, Ihre Changeprozesse zu managen

- Unit 1: **Situation analysieren**
- Unit 2: **Veränderungen kommunizieren**
- Unit 3: **Mitarbeitende überzeugen**
- Unit 4: **Mitarbeitende zum Mitmachen motivieren**
- Unit 5: **Mit Widerständen umgehen**
- Unit 6: **Veränderungskultur aufbauen**

# Situation analysieren

Veränderungen finden statt. Die Frage ist nur: Wann, mit wie viel Widerstand und mit welchem Aufwand?

*Notwendige Veränderungen lassen sich nicht aufhalten oder einfach ignorieren. Sie werden immer stattfinden.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Wie analysieren Sie die Auswirkungen von Veränderungsvorhaben?
- Wie überprüfen Sie die eigene Einstellung zu dem Vorhaben?
- Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten solcher Vorhaben ab?



**Mit welchen Veränderungsvorhaben haben Sie sich in der letzten Zeit beschäftigt? Wie sind Sie an die Vorhaben herangegangen?**

**Was hat gut funktioniert? Wo gab es schon einmal Schwierigkeiten?**

## Keywords

Bedenken Durchhaltevermögen Eigendynamik Erfolgsaussichten Erfolgsprüfung  
Krisenszenarien Motivation Notwendigkeit der Veränderung Rückschläge  
Umsetzungschancen Veränderungsprozesse ZZM-Methode



## Bewerten Sie die Situation

Veränderungsprozesse sollten Sie nie anstoßen und nie angehen, ohne genau zu wissen, wo Sie überhaupt hinwollen. Deshalb steht an erster Stelle eine präzise Analyse der Situation und der anstehenden Veränderungen.

Jede Veränderung hat Gründe und jede Veränderung hat Ziele. Über beides sollten Sie informiert sein, denn nur dann können Sie

- Ihre eigene Einstellung zum Veränderungsvorhaben prüfen,
- Ihren Mitarbeitenden die Notwendigkeit der Veränderung plausibel machen.

Erhalten Sie den Auftrag, eine Veränderung zu managen, fragen Sie nach dem Ziel und nach den Gründen. Geben Sie sich erst zufrieden, wenn Sie eine klare Aussage über die Intentionen erhalten haben. Das schützt Sie vor Missverständnissen und hilft Ihnen bei der zielgerechten Planung und Umsetzung.

Lassen Sie sich nicht auf diffuse Missionen ein wie *Wir wollen mehr Kunden gewinnen*.



***Frau Kuhnert leitet die Außenstelle eines großen Bildungsanbieters in Hamburg. Die Zentrale überlegt, einige Außenstellen zusammenzulegen. Auch die Außenstelle in Hamburg soll betroffen sein. Die Mitarbeitenden von Frau Kuhnert haben auch schon das eine oder andere gehört.***

***Das Team diskutiert mittlerweile mehr als es arbeitet. Dauernd drehen sich die Gespräche um die Fragen, was da alles auf sie zukommen kann. Immer neue Horrorszenarios werden entwickelt.***

***Auch hat Frau Kuhnert das Gefühl, dass ihre Mitarbeitenden ihr gegenüber immer misstrauischer werden. Dabei hat sie auf wiederholte Nachfragen nur wahrheitsgemäß gesagt, dass sie auch nichts Konkretes wisse.***

Besonders kritisch sind Veränderungen, die Ihnen aufgezwungen werden und zu denen Sie selbst zudem nur spärliche und vorläufige Informationen haben.



**Warum ist das gefährlich?**

Diese Überlegungen sind dann naheliegend, wenn Sie selbst eine Veränderung initiieren. Aber auch bei Vorhaben, die „verordnet“ sind, ist die Prüfung wichtig. Bestätigt die Erfolgsprüfung Ihre Bedenken, sollten Sie diese vorbringen, am besten zusätzlich dokumentieren. Denken Sie ans Ende: Erleben die Mitarbeitenden wiederholt, dass unsinnige Veränderungsvorhaben angegangen werden oder solche Vorhaben immer wieder im Sande verlaufen, wird ihr Engagement von Mal zu Mal schwinden – und das mit Recht.



**Was spricht für die Änderung, was spricht dagegen?**

Der Nutzen für Ihren Bereich Dafür spricht ...	Der Aufwand für Sie und Ihr Team Dagegen spricht ...

Wägen Sie den Aufwand und den Nutzen gegeneinander ab. Sie können die Argumente zusätzlich gewichten: Wie wichtig ist Ihnen der einzelne Nutzen, wie hoch schätzen Sie den Aufwand ein?

**<> Zusammenfassung**

- Klären Sie die Gründe für Veränderungsvorhaben.
- Überprüfen Sie diese Gründe auf Stichhaltigkeit.
- Überprüfen Sie Aufwand und Nutzen.
- Denken Sie darüber nach, wie Sie selbst zu dem Vorhaben stehen.
- Ermitteln Sie die Ursachen, wenn Sie zögern.



## Umsetzung

Welche Erkenntnisse nehmen Sie für Ihre Arbeit mit?

1.	
2.	
3.	

Was sind die ersten Schritte, die Sie sich vornehmen?

1.	
2.	
3.	





## Lern-Check

1. Aus welchen Gründen entstehen Bedenken gegenüber Veränderungsvorhaben?

Ihnen fehlen Informationen

Ihnen fehlt es an Motivation

Ihnen fehlt eine  
Handlungsgrundlage

Ihnen fehlt die Zeit

2. Sie wollen selbst einen Veränderungsprozess anstoßen. Was wären die Bedingungen?

geringer Aufwand

hoher Nutzen

breite Unterstützung

geringe Kosten

3. Sie sollten über die Gründe und Ziele von Veränderungsvorhaben informiert sein. Bitte begründen Sie diese Aussage.

4. Welche Veränderungsvorhaben sind besonders kritisch zu sehen?

Richtige Antwort =  Falsche Antwort = 

[Lern-Check Formular löschen](#)