MODULBESCHREIBUNG

Veränderung als Teamsache: reden, mitgestalten, handeln

Adaptives Modul | ~20 min

KI, ökologischer Wandel, Umstrukturierungen: Veränderung ist zum Alltag der Teams geworden, so sehr, dass Fachleute von Veränderungsmüdigkeit sprechen. Dieses Modul holt das Change-Management auf die Ebene des Teams. Es vermittelt drei Haltungen, die aufeinander aufbauen (reden, mitgestalten, handeln), mit sofort einsetzbaren Praktiken von der Wahrnehmungsrunde bis zum Maßnahmenplan in drei Fragen. Entscheidend ist dabei Ehrlichkeit: sagen, was entschieden ist und worauf das Team wirklich Einfluss hat.

LERNZIELE

01 Sich im Team über die Veränderung austauschen: sagen, was feststeht und was offen bleibt, und sich anhören, was bremst.

02 Regelmäßige Gesprächsroutinen einführen, von der Wahrnehmungsrunde bis zum eigenen Teamtermin für die Veränderung.

03 Mitgestalten, wie die Veränderung in die Praxis kommt, also das „Wie“: in Workshops, in Arbeitsgruppen und über Teamvereinbarungen.

04 Ins Handeln kommen, ohne auf volle Zustimmung zu warten: mit schnellen Erfolgen und dem Kreislauf testen, beobachten, lernen, anpassen.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte und Mitarbeitende, die bei den Veränderungen in ihrem Team ihren Teil beitragen wollen, vom Reden bis zum Handeln.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

EIN BEISPIEL AUS DEN PRAXISSITUATIONEN

Nadia, Lohnbuchhalterin, hat ihrer Führungskraft Marc im Namen ihrer vier Kollegen vorgeschlagen, einen Drucker ohne Ausweisfreigabe zu behalten. Marc hat abgelehnt: Die Freigabe per Ausweis verhindert, dass Gehaltsabrechnungen am Drucker liegen bleiben. Nadias Kollegen kennen die Antwort noch nicht. Was sollte Nadia tun?

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Change-Management – John Kotter (Harvard): wiederholte Kommunikation der Vision, „Short-Term Wins“ (8-Stufen-Modell)
- Psychologische Sicherheit – Amy Edmondson (Harvard Business School)
- Gemeinsam formulierte Teamvereinbarungen – Afthonios-Methode
- Kreislauf Testen / Beobachten / Lernen / Anpassen – Afthonios-Methode

QUELLEN & REFERENZEN

- John Kotter (emeritierter Professor an der Harvard Business School) – wiederholte Kommunikation der Vision und „Short-Term Wins“, Stufe 6 seines 8-Stufen-Modells für Veränderung
- Prosci – führende Beratung für Change-Management, Urheber des Konzepts „Change Fatigue“ (Veränderungsmüdigkeit)
- Amy Edmondson (Harvard Business School) – psychologische Sicherheit als Voraussetzung dafür, dass Probleme und Meinungsverschiedenheiten angesprochen werden
- Karl E. Weick, „Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems“, American Psychologist (1984): Eine Reihe kleiner, konkreter Erfolge gewinnt Verbündete und entmutigt Gegner

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 18.11.2026