MODULBESCHREIBUNG

Was das Team selbst bewegen kann: vier Hebel der Veränderung

Adaptives Modul | ~20 min

Veränderung ist keine Zwischenphase mehr, sondern ein Dauerzustand, und Transformationen, die die operativen Teams übergehen, scheitern fast immer. Deshalb kommt es darauf an, dass Führungskräfte und Mitarbeitende selbst aktiv werden, ohne auf die Unternehmensspitze zu warten. Dieses Modul gibt eine praxisnahe Übersicht über die Hebel, die wirklich in der Hand des Teams liegen, und trennt klar, was von der Geschäftsleitung abhängt und was vom Team selbst.

LERNZIELE

01 Unterscheiden, welche Hebel der Veränderung von der Geschäftsleitung abhängen und welche in der Hand des Teams liegen.

02 Den eigenen Führungsstil vor Ort an den Kontext der Veränderung anpassen und den Sinn der erlebten Transformation vermitteln.

03 Die interne Organisation des Teams weiterentwickeln und Kompetenzen durch gegenseitige Unterstützung aufbauen, ohne auf den Weiterbildungsplan zu warten.

04 Die Motivation durch nicht-monetäre Vergütung (Anerkennung, Würdigung und Perspektiven) stärken, ohne Kosten für die Organisation.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte und Mitarbeitende, die vor einer Veränderung stehen, die sie nicht beschlossen haben, aber mittragen können.

- **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

Farah, Vertragsreferentin, prüft vertrauliche Kundenverträge mit einem persönlichen KI-Assistenten und spart dabei Zeit. Zwei Kollegen möchten Farahs Methode lernen. Doch Farah weiß nicht, ob dieser Assistent erlaubt ist, und Ahmed, ihre Führungskraft, ist nicht informiert. Was sollte Farah 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

- Raster der „8 Hebel der Veränderung“ – Afthonios-Methode, angelehnt an das 7-S-Modell von McKinsey
- Situatives Führen – Hersey & Blanchard
- Nicht-monetäre Anerkennung – angelehnt an die Studien von Herzberg
- Die Organisation als lebendiger Organismus – angelehnt an Frederic Laloux, Reinventing Organizations (2014)

QUELLEN & REFERENZEN

- McKinsey, „Losing from day one“: Nur 3 % der Transformationen gelingen ohne die Führungskräfte vor Ort und die operativen Teams, mit ihnen sind es 26 bis 28 %
- L’Oréal – Programm „GenAI for All“: 42 000 Mitarbeitende im Jahr 2024 in generativer KI geschult
- Frederic Laloux, Reinventing Organizations (2014)
- 7-S-Modell von McKinsey (Peters & Waterman, 1982)

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 09.11.2026