MODULBESCHREIBUNG

Erst der Rahmen, dann die Veränderung: der vergessene Schritt

Adaptives Modul | ~20 min

Fast neun von zehn großen Transformationen erreichen ihr Ziel nicht (Bain). Der Grund ist weder fehlende Kompetenz noch fehlende Mittel, sondern dass vor dem Start kein Rahmen gesetzt wurde. Deshalb setzt dieses Modul beim Schritt davor an: bei einer Rahmensetzung im Team rund um drei Fragen (Wo stehen wir? Wohin wollen wir? Wo fangen wir an?). Führungskraft und Mitarbeitende gehen sie gemeinsam an und berücksichtigen dabei die Interessen aller Beteiligten.

LERNZIELE

01 Erkennen, warum so viele Transformationen an fehlender Rahmensetzung scheitern, und die Zeit dafür auch unter Druck freihalten.

02 Eine ehrliche Bestandsaufnahme machen: was funktioniert, wo es hakt, was sich im Umfeld verändert.

03 Einen Soll-Zustand festlegen, der jedem Beteiligten gerecht wird: Kunden, Team und Leitungsebene.

04 Die ersten Etappen abstecken: einen kleinen Schritt schon in dieser Woche, Meilensteine für die nächsten drei Monate, Kennzahlen zum Nachverfolgen.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte, die eine Veränderung steuern, und Mitarbeitende, die an der Rahmensetzung mitwirken wollen, statt erst unterwegs von ihr zu erfahren.

- **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.

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

- Rahmensetzung für die Veränderung in 3 Schritten × 3 Teilfragen (Ist-Zustand, Soll-Zustand, erste Etappen) – Afthonios-Prinzip, angelehnt an das Übergangsmodell von Beckhard & Harris (1977)
- Analyse der Beteiligten (Kunden / Team / Leitungsebene) – angelehnt an die Stakeholder-Theorie (R. E. Freeman, 1984)
- Erster kleiner Schritt, Meilensteine nach 3 Monaten und nachverfolgte Kennzahlen – angelehnt an die „Small Wins“ (K. Weick, 1984) und die kurzfristigen Erfolge (Kotter, 1996)
- Afthonios-Methode: Diagnose im Team in 1 Stunde „Was funktioniert / Wo es hakt / Was sich im Umfeld verändert“ – mit Anklängen an Appreciative Inquiry (Cooperrider & Srivastva)

QUELLEN & REFERENZEN

- Bain & Company, 2024: Rund 88 % der Unternehmenstransformationen erreichen ihre ursprünglichen Ziele nicht (Befragung von über 400 Top-Führungskräften)
- Beckhard & Harris, Organizational Transitions, 1977 – Übergangsmodell (Ist-Zustand / Soll-Zustand / Übergang)
- Kotter, 1996 – kurzfristige Erfolge (Quick Wins)
- R. E. Freeman, 1984 – Stakeholder-Theorie

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 13.10.2026