



Ideenportal Qualifizierung
Weiterbildung. Anders. Gestalten.
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Fördern Sie Veränderungsfähigkeit durch Reflexion und Erfahrung.



Strategie
entwickeln

Grundlagen
schaffen

Kompetenzen
aufbauen

www.ideenportal-qualifizierung.de

Ein Hinweis vorab: Erfolgreiche Weiterbildung braucht das Engagement beider Betriebsparteien. Die Einführung und Umsetzung der hier vorgestellten Weiterbildungskonzepte, -methoden und -werkzeuge sollten **Personalabteilung und Betriebsrat stets gemeinsam** voranbringen.

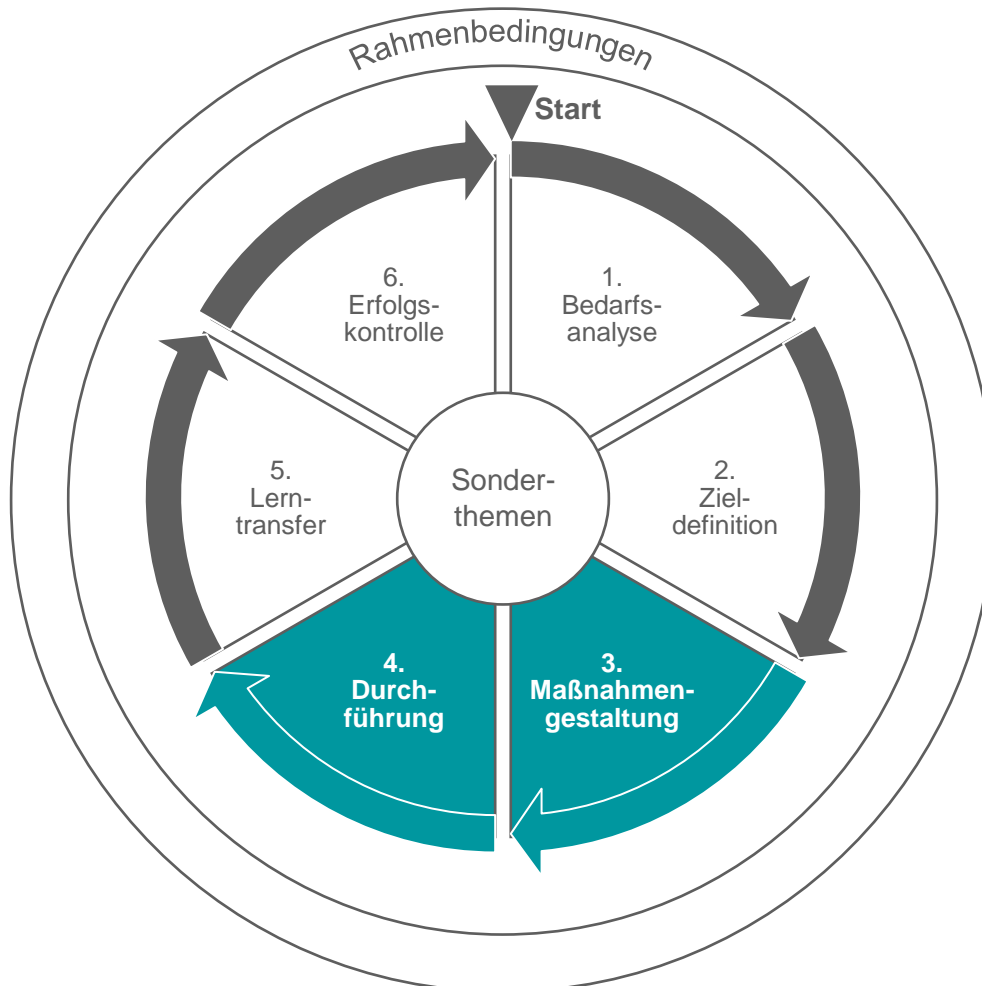
Worauf lasse ich mich ein?

<p>Welche Ziele können wir erreichen?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir verstehen, was die Veränderungsfähigkeit unserer Beschäftigten beeinflusst. ➤ Wir finden Ansatzpunkte, um die Veränderungsfähigkeit unserer Beschäftigten zu fördern.
<p>Welchen Nutzen hat das für uns?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir können zukünftig die Veränderungsfähigkeit unserer Beschäftigten stärken. ➤ Eine gestärkte Veränderungsfähigkeit hat einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden.
<p>Welche Voraussetzungen sollen erfüllt sein?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Betrieb und die Beschäftigten stehen tatsächlich vor Veränderungen. ➤ Wir sind bereit, auch ungewöhnliche Ansätze der Weiterbildung auszuprobieren.
<p>Welche Personen sollen wir einbinden?</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Führungskräfte und Mitarbeitende, die vor Veränderungen stehen und die Trainings durchlaufen sollen. ➤ Den Betriebsrat. ➤ Falls erforderlich: Die Geschäftsleitung
<p>Welcher Aufwand entsteht für uns?</p>		<p>Sehr gering</p> <p>Hoch</p>
<p>Wie schnell kann die Umsetzung erfolgen?</p>		<p>Sehr schnell</p> <p>Schrittweise</p>

Wer sind „**Führungskräfte**“? Wenn wir in diesem Leitfaden von Führungskräften schreiben, dann meinen wir solche Personen im Betrieb, die **auf mittlerer oder unterer Ebene Verantwortung für die Führung des Personals** tragen – das muss nicht unbedingt disziplinarische Weisungsbefugnis bedeuten. Die Schichtleitung zählt beispielsweise auch zu den Führungskräften. Meinen wir den Vorstand und leitende Angestellte auf hoher Ebene, dann schreiben wir von der „**Geschäftsleitung**“.

Einordnung für Profis

Sie sehen unten einen **idealen Ablauf der Weiterbildungsaktivität** im Betrieb. Der **farbig hervorgehobene Teil** zeigt Ihnen, bei welchem Prozessschritt dieser Leitfaden Ihnen **hauptsächlich hilft**.



Die Darstellung hat die Form eines Kreislaufes, da **betriebliche Weiterbildung ein fortwährender Prozess** ist. Nach dem Abschluss einer Maßnahme können Sie fragen:

- Was wollen wir beim nächsten Mal besser machen?
- Haben wir den Weiterbildungsbedarf gedeckt?
- Ist inzwischen neuer Weiterbildungsbedarf entstanden?

Der Ablauf beginnt also von Neuem. Da es eine große Aufgabe darstellt, diesem Kreislauf komplett zu folgen, ist es sinnvoll, nach und nach an einzelnen Themen zu arbeiten. Auch so gelangen Sie mit der Zeit zu planvoller und vorausschauender Weiterbildung.

Rahmenbedingungen des Weiterbildungsprozesses sind zum Beispiel:

- Die Sicht der Führungskräfte auf Weiterbildung.
- Die Sicht der Mitarbeitenden auf Weiterbildung.
- Das Weiterbildungsklima im Betrieb.

Sonderthemen sind zum Beispiel




- Der Aufbau von Qualifizierungsverbänden gemeinsam mit anderen Betrieben.
- Die Organisation der Wissensweitergabe, wenn Expertinnen oder Experten gehen.

Fördern Sie Veränderungsfähigkeit durch Reflexion und Erfahrung.

Der Inhalt im Überblick

Was ist Veränderungsfähigkeit?	5
Können wir Veränderungsfähigkeit überhaupt trainieren?	5
Veränderungsmotivation und -kompetenz fördern	6
Veränderungsmotivation mit Szenario-Workshops aufbauen	8
Veränderungsmotivation mit Wissen und Coaching aufbauen	10
Veränderungskompetenz durch Reflexion aufbauen	11
Veränderungskompetenz bei Schlüsselpersonen aufbauen	12
Was sind unsere nächsten Schritte?	13
Haben Sie noch Fragen?	14
Unser weiterführendes Angebot für Sie	14
Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick	15

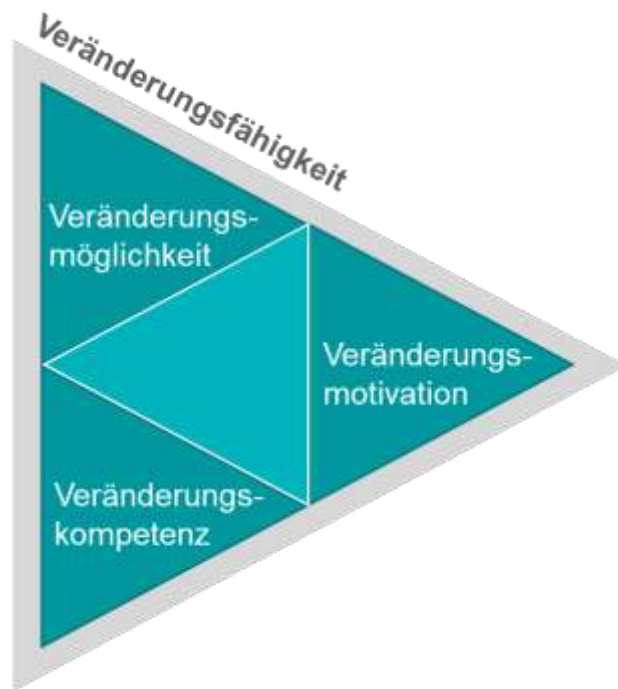
Was bedeutet ...?

-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das: Im Ideenportal ist eine Datei hinterlegt, die Sie bei der Arbeit mit diesem Leitfaden nutzen können.
-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das: Es gibt dazu einen weiteren Leitfaden im Ideenportal, den Sie nützlich finden könnten.
-  Wenn Sie dieses Symbol sehen, heißt das: Es handelt sich um ein Thema oder ein spezielles Konzept, zu dem Sie im Internet mehr Informationen finden.

Was ist Veränderungsfähigkeit?

Veränderungsfähigkeit – was sich hinter diesem scheinbar einfachen Wort versteckt – ist ziemlich vielfältig.

Die Veränderungsfähigkeit einer Person wird von verschiedenen Facetten bestimmt.




1. **Die Veränderungsmöglichkeit:**

Kann die Person im Unternehmen überhaupt Veränderungen anstoßen und durchführen? Hat sie die nötige Zeit und die nötigen Mittel verfügbar? Lassen die Führung und die Unternehmenskultur Veränderung zu?

2. **Die Veränderungsmotivation:**

Hier spielen drei Dinge eine Rolle:
Erstens, die Persönlichkeit: Wie offen ist jemand?
Zweitens, Erfahrungen mit Veränderungen in der Vergangenheit: Wie gut oder schlecht sind die Erinnerungen daran?
Drittens, welche Erwartung an die (konkrete) Veränderung gibt es? Was bringt mir das? Welchen Nutzen habe ich davon? Glaube ich, dass ich die Veränderung mitgestalten kann? Habe ich entsprechende Ziele?

3. **Die Veränderungskompetenz:** Das eigentliche „Können“ von Veränderung umfasst viele Dinge und muss sicher je nach Position im Betrieb unterschiedlich stark vorhanden sein. Ein gewisses Maß an Veränderungskompetenz braucht aber jede Person. Beispiele sind Anpassungsfähigkeit, die Fähigkeit, über die Situation und sich selbst nachzudenken, das selbstorganisierte Lernen, der Umgang mit Stress und Konflikten (Stichwort:  Resilienz).

Können wir Veränderungsfähigkeit überhaupt trainieren?

Die gute Nachricht vorneweg: Ja, es ist möglich, Veränderungsfähigkeit zu trainieren! Und es ist auch unbedingt notwendig. Die Veränderungsfähigkeit der Beschäftigten bestimmt, wie anpassungsfähig der Betrieb ist. Und oft ist diese Anpassungsfähigkeit ein wichtiger Wettbewerbsvorteil – heute mehr denn je.

Wo könne Sie aber ansetzen, um Veränderungsfähigkeit zu entwickeln?

Die Veränderungsmöglichkeit hängt weniger mit der Person als mit den Umständen bzw. der ganz konkreten Veränderung zusammen. Hier ist Weiterbildung nur begrenzt möglich. Es müssen andere Wege beschritten werden.

Zur Förderung der Veränderungsmöglichkeit:

- Fragen Sie sich: Wie gut sind wir als Unternehmen darin, Veränderungsbedarf zu erkennen und Veränderungen umzusetzen? Dabei kann Ihnen der kurze [Test des Kompetenzzentrums für strategische Veränderungsfähigkeit](#) helfen.
- Reflektieren Sie die Unternehmenskultur:
 - Suchen und fördern die Führungskräfte im Betrieb Veränderung oder lehnen sie diese ab und blockieren Neues?
 - Ist jeder Fehler – selbst wenn er beim Versuch passiert, Neues ein- bzw. umzusetzen – ein Grund für Tadel und Kritik?
 - Werden Veränderungen (technologisch, organisatorisch, personell, ...) allgemein begrüßt oder eher ablehnend/abwartend aufgenommen?

Je nach Ergebnis ergibt sich daraus vielleicht Weiterbildungsbedarf, denn jede Unternehmenskultur wird durch die Mitarbeitenden geprägt. Auf ihre Veränderungsmotivation und -kompetenz kommt es an.

Mit Blick auf die Veränderungsmotivation sind bei jeder konkreten Veränderung drei Dinge wichtig:

1. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren!
2. Machen Sie auf allen Ebenen klar, was schon bekannt ist. Es wird bei vielen Veränderungen immer auch Unsicherheiten und Unwägbarkeiten geben. Dann machen Sie auch das klar.
3. Wichtig ist, dass Führungskräfte – auch bei Unsicherheit – zeigen: „Wir als Betrieb, Abteilung, Gruppe, ... haben es trotzdem in der Hand, die Dinge zu gestalten. Wir werden diese Veränderung gestalten.“

Die Veränderungsmotivation und die Veränderungskompetenz können zudem mit gezielten Maßnahmen entwickelt werden.

Veränderungsmotivation und -kompetenz fördern

Für die Entwicklung und den Ausbau von Veränderungsmotivation und -kompetenz gibt es verschiedene mögliche Vorgehensweisen. Manche davon wirken vor allem auf eine, manche auf beide Facetten.

Auf der folgenden Seite finden Sie eine kompakte Übersicht über die Möglichkeiten zur innerbetrieblichen Förderung und Entwicklung von Haltung und Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Es ist jeweils angegeben,

- auf welche Facette die Maßnahme wirkt,
- welche Zielgruppe im Fokus steht,
- wie die Maßnahme gestaltet sein kann und wo ihr Nutzen liegt,
- wo Sie mehr Informationen finden können.

Maßnahmen, zu denen Sie in diesem Leitfaden Gestaltungsimpulse finden, sind grau hinterlegt.

Kommen Sie bei Fragen oder bei Interesse an einer Beratung/Begleitung gerne auf die AgenturQ zu. Unabhängig davon, ob Ihre Wunschmaßnahme hier beschrieben wird oder nicht.

Entwicklungsfeld	Weiterbildung	Zielgruppe	Ablauf und Nutzen	Mehr Infos
Veränderungsmotivation	Simulation/Szenario-Workshop	Alle Mitarbeitenden	Über die Simulation des Veränderungsziels und -ablaufes entwickeln die Teilnehmenden Ziele und Selbstwirksamkeit.	In diesem Leitfaden und im <i>Leitfaden zur Förderung der Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen</i> (Antoni, C. H., Muttray, A. und andere, ab Seite 74, und speziell ab Seite 79).
Veränderungsmotivation	Die Funktionsweise unseres Gehirns (ideal in Kombination mit Coaching)	Mitarbeitende vor schwierigen Veränderungen oder bei Umsetzungsproblemen	Die Teilnehmenden erfahren über Theorie und Übungen, was Veränderung so schwer macht und wie sie es trotzdem schaffen können. Sie erwerben Selbstwirksamkeit und Wissen um (persönliche) Veränderungstechniken.	In diesem Leitfaden und im personal.magazin 11/19, ab Seite 70.
Veränderungsmotivation + Veränderungskompetenz	Coaching		Die Teilnehmenden erhalten in kurzen Coachings Impulse für die aktive Gestaltung von Veränderung. Die Umsetzung von Zielen wird verbessert.	
Veränderungsmotivation+ Veränderungskompetenz	Selbstorganisiertes Lernen	Alle Mitarbeitenden	Über verschiedenste Methoden werden Mitarbeitende befähigt selbstgesteuert zu lernen. Sie können neuen Herausforderungen besser bewältigen.	Im Leitfaden <i> Helfen Sie Mitarbeitenden dabei, selbstständig zu lernen</i> aus dem Ideenportal.
Veränderungsmotivation+ Veränderungskompetenz	Mein Umgang mit Veränderungen	Alle Mitarbeitenden	Durch Vortrag und Selbstreflexion erkennen Beschäftigte, wie sie normalerweise mit Veränderung umgehen und wie es anders gehen kann. Sie erlernen Veränderungstechniken.	In diesem Leitfaden (Impulse) und online bei verschiedensten Kursanbietern.
Veränderungskompetenz	Resilienz-/Stressmanagement-training	Mitarbeitende vor schwierigen Veränderungen	Durch Theorie und Selbstreflexion verstehen die Teilnehmenden, wie Stress (bei Ihnen) entsteht und wie sie damit umgehen können. Sie können besser mit ihren Emotionen umgehen. Das steigert die Erfolgchancen der Veränderung.	Im <i>Leitfaden zur Förderung der Handlungskompetenz in Veränderungsprozessen</i> (Antoni, C. H., Muttray, A. und andere, ab Seite 87 bzw. 99) und online bei verschiedensten Kursanbietern.
Veränderungskompetenz	Konfliktmanagement-training		Durch Theorie und praktische Übungen entwickeln die Teilnehmenden Strategien zum Umgang mit Konflikten. Reibungspunkte in der Veränderung können so zielgerichtet und zügig überwunden werden.	
Veränderungskompetenz	Die Theorie des Veränderungsmanagements	Führungskräfte und Schlüsselfiguren in Veränderungsvorhaben	Die Teilnehmenden lernen die Veränderungsphasen kennen. Sie lernen, welches Vorgehen in welcher Phase notwendig und hilfreich ist. Sie können Veränderungen besser steuern und begleiten.	In diesem Leitfaden (Impulse) und online.
Und immer: Bei der AgenturQ.				

Veränderungsmotivation mit Szenario-Workshops aufbauen

Das hier vorgestellte Workshopkonzept wurde von Prof. Dr. Conny H. Antoni (Universität Trier) und Dr. Axel Muttray (Johannes Gutenberg-Universität Mainz) mit Kolleginnen und Kollegen entwickelt. Es wurde für diesen Leitfaden leicht angepasst.

Die Entwicklung der Szenarien, also der möglichen Zukunftsbilder, sollte möglichst anhand einer tatsächlich anstehenden Veränderung erfolgen.

Abhängig von der genauen Art der Veränderung werden die Szenarien innerhalb einer Gruppe/Abteilung entwickelt oder es werden Personen aus verschiedenen Bereichen einbezogen. Gerade dann muss die Kommunikation der Ergebnisse in die jeweiligen Abteilungen sichergestellt werden. Die Zahl der Teilnehmenden sollte auf zwölf beschränkt werden.

Im Workshop können Sie wie folgt vorgehen:

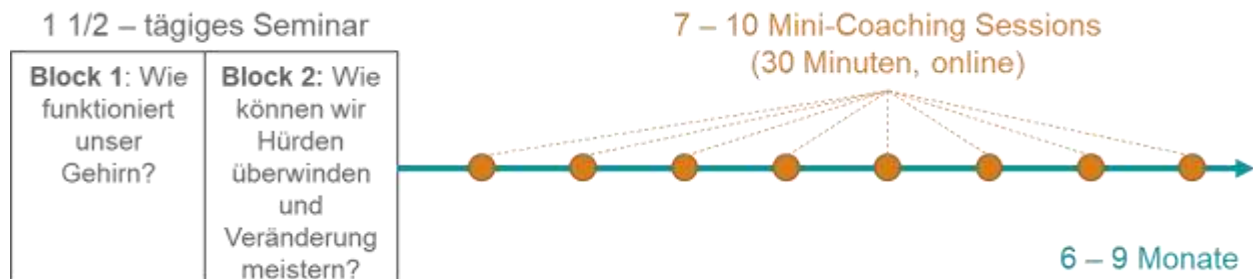
Thema	Dauer
1 Begrüßung und Einführung	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Heißen Sie die Teilnehmenden willkommen. ➤ Falls notwendig: Machen Sie eine kurze Vorstellungsrunde. ➤ Erklären Sie Ziel und Ablauf des Workshops. 	20 min
2 Worst Case und Best Case – das Schlimmste und das Beste vorstellen	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilden Sie zwei Gruppen. Gegebenenfalls können die Teilnehmenden die Aufteilung auch selbst durchführen. ➤ Arbeitsauftrag (Gruppenarbeit): <ul style="list-style-type: none"> ○ Gruppe 1: Entwickeln Sie ein Zukunftsbild, das zeigt, wie die Lage in sechs Monaten im besten Fall aussieht. Machen Sie es so genau und detailliert wie möglich. ○ Gruppe 2: Entwickeln Sie ein Zukunftsbild, das zeigt, wie die Lage in sechs Monaten im schlimmsten Fall aussieht. Machen Sie es so genau und detailliert wie möglich. <p>Leitfragen zum Arbeitsauftrag finden Sie unten stehend. Die Ergebnisse werden auf Metaplankärtchen o. Ä. festgehalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jede Gruppe stellt ihr Szenario, ihr Zukunftsbild vor. ➤ Die Gesamtgruppe findet gemeinsam Titel für beide Zukunftsbilder. 	60 min 40 min
3 Einflussfaktoren benennen	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsauftrag: Benennen Sie Faktoren, die Einfluss auf beide Zukunftsbilder haben (Konflikte, Wirtschaftskraft, Zusammenarbeit usw.). ➤ Die Gesamtgruppe ist beteiligt. Faktoren werden z. B. auf Metaplankärtchen gesammelt. ➤ Es gibt kein richtig oder falsch und der Kreativität sind in diesem Schritt keine Grenzen gesetzt. ➤ Es ist in diesem Schritt egal, ob die Gruppe die gefundenen Einflussfaktoren gestalten kann oder ob das außerhalb ihrer Macht liegt. 	45 min

Thema	Dauer
4 Gestaltungsfaktoren erkennen	
<p>Dieser Schritt soll den Teilnehmenden aufzeigen, wo sie aktiv werden können, wo ihr Gestaltungsspielraum liegt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsauftrag: Die Gesamtgruppe bestimmt für die gefundenen Einflussfaktoren, ob diese durch einzelne Personen, die Gruppe als Ganzes, die Führungskraft, von Dritten im Betrieb (Wer?) oder gar nicht (vom Betrieb) beeinflusst werden kann. ➤ Es müssen noch keine Vorgehensweisen genannt werden, es geht nur darum, ob ein Einflussfaktor innerbetrieblich gestaltet werden kann oder nicht. 	<p>30 min</p>
<p>Es wird möglicherweise Überschneidungen mit Schritt 5 geben.</p>	
5 Gestaltungsvorschläge entwickeln	
<p>Spätestens in diesem Schritt muss die zuständige Führungskraft beteiligt werden, da jetzt spezifische Gestaltungsideen entwickelt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsauftrag: Benennen Sie, wie und von wem einzelne Einflussfaktoren gestaltet werden können. ➤ Es müssen noch keine Details genannt werden. ➤ Diskussion in der Gruppe. Teilnehmende halten ihre Vorschläge auf Metaplankärtchen fest, die an eine entsprechend vorbereitete Metaplantafel angeheftet werden. 	<p>60 min</p>
6 Maßnahmen festlegen	
<p>Dieser letzte Schritt ist von großer Bedeutung, da konkrete und nachverfolgbare Maßnahmen mit Zuständigkeiten bestimmt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsauftrag: Ausgehend von den bestimmten Gestaltungsfeldern, welche konkreten Maßnahmen können ergriffen werden, um das Zukunftsbild des besten Falls wahr werden zu lassen? ➤ Jede Maßnahme muss so genau beschrieben werden, dass ihr eine verantwortliche Person und ein Fertigstellungsdatum zugeordnet werden können. 	<p>60-90 min</p>
<p>Die Maßnahmen werden von den Moderatoren im Anschluss an den Workshop noch mal verschriftlicht und allen Teilnehmenden zugeschickt.</p>	
7 Abschluss	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dank an die Teilnehmenden für die aktive Gestaltung. ➤ Wünschen Sie für die Zukunft alles Gute. ➤ Geben Sie einen Ausblick (z. B. Zusendung von Fotoprotokoll und Maßnahmenliste, Festlegung möglicher weiterer Termine für die Nachverfolgung der Maßnahmenbearbeitung). 	<p>15 min</p>

Der Workshop kann auch in zwei kürzere Workshops aufgeteilt werden. Der erste Kurzworkshop endet dann nach etwa drei Stunden mit Schritt 3 – dem Benennen von Einflussfaktoren. Der zweite Kurzworkshop umfasst die Schritte 4, 5 und 6. Die Begrüßung ist entsprechend zu wiederholen, die Ergebnisse aus dem ersten Kurzworkshop sollten noch einmal zusammengefasst präsentiert werden.

Veränderungsmotivation mit Wissen und Coaching aufbauen

Der hier vorgestellte Ansatz basiert auf Erfahrungen der N-Ergie Aktiengesellschaft und der Beratungsgesellschaft Koch, Mühlhaupt und Partner, die das Konzept entwickelt hat. Im *personal.magazin* 11/2019 (Seiten 70-73) wurde das Konzept vorgestellt. Hier finden Sie es kurz zusammengefasst und veranschaulicht.



Eigene Darstellung auf Basis der Informationen aus dem *personal.magazin* 11/2019

Das Konzept trägt dem Umstand Rechnung, dass das Gehirn auf bestimmte Art und Weise funktioniert. Deshalb fallen uns Menschen Veränderungen oft schwer. Im **Einstiegsseminar** wird **im ersten Teil** genau das anhand von Alltagsbeispielen verdeutlicht. Durch die greifbare Darstellung der „Mechanik“ (Seite 72) des Gehirns erhalten auch technisch geprägte Menschen Zugang zu den psychologischen Konzepten und können damit arbeiten.

Darum geht es auch im **zweiten Seminarteil**. Welche Strategien gibt es, um aus dem Automatismus „Veränderung will ich nicht“ herauszukommen? Wie kann Veränderung aktiv gestaltet werden?

Da alle Teilnehmenden selbst vor konkreten Veränderungsvorhaben stehen, schließt sich an das Seminar eine **Coachingphase** von sechs bis neun Monaten an. In diesem Zeitraum werden die Teilnehmenden mit mehreren Online-Coachings (30 Minuten) auf ihrem Veränderungsweg begleitet und der Veränderungserfolg so gesteigert. Wichtig ist, dass die Führungskräfte der Teilnehmenden auch in dieser Phase aktiv eingebunden bleiben. Sie sollten sich regelmäßig über den Fortschritt und die Hürden informieren und, falls nötig, Hilfe anbieten.

Ein ungewöhnlicher Ansatz – zugegeben. Aber die N-Ergie Aktiengesellschaft berichtet von großen Erfolgen. (Persönliche) Veränderungsvorhaben wurden angegangen und mit Erfolg umgesetzt.

Übrigens: Natürlich kann das Coaching auch ohne das einführende Seminar eingesetzt werden. Dann ist es aber möglich, dass Teilnehmende eher misstrauisch sind. Das macht die Aufgabe für die Coaches schwieriger und senkt die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Vielleicht kann für die „breite Masse“ der Mitarbeitenden nur das Seminar durchgeführt werden. Anschließend können dann ein oder zwei gemeinsame Transferveranstaltungen stattfinden, in denen der Fortschritt der Teilnehmenden beleuchtet wird.

Auch gemeinsame, selbstorganisierte Treffen der Teilnehmenden sind möglich, um die Umsetzung der Veränderungsvorhaben zu begleiten: [🔗 Geben Sie dem Austausch und der Beratung unter Kollegen eine Form.](#) Für die Führungskräfte heißt es auf jeden Fall:

[🔗 Ermöglichen Sie die Anwendung des Gelernten im Alltag.](#)

Veränderungskompetenz durch Reflexion aufbauen

Eine kompakte Möglichkeit, Impulse für mehr Veränderungsmotivation und mehr Veränderungskompetenz zu setzen, ist ein reflexionsbasiertes Training. Was heißt das?

Anstatt nur einem Referenten zuzuhören, werden die Teilnehmenden selbst aktiv. Sie denken z. B. darüber nach, wie sie normalerweise auf Veränderungen reagieren. Zusammen mit Informationen zu typischen Verhaltensmustern und Lösungsstrategien steigt ihre Veränderungskompetenz. Wie kann das aussehen?

Thema	Dauer
<p>Hinweis: Aufgrund der Komplexität des Themas empfehlen wir, eine Trainerin/einen Trainer mit entsprechender Fach- und Methodenkenntnis hinzuzuziehen.</p>	
<p>1 Begrüßung und Intro</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Begrüßung der Teilnehmenden. ➤ Falls erforderlich, kurze Vorstellungsrunde. ➤ Kurze Einführung in das Thema Veränderung und Veränderungsfähigkeit. 	<p>20 min</p>
<p>2 Reflexionsrunde: Wie habe ich Veränderungen bisher erlebt?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Offene Abfrage: Wie haben Sie Veränderungen – im betrieblichen Umfeld – bisher erlebt? ➤ Warum haben Sie das so erlebt? ➤ Warum war es so schwierig/leicht/... 	<p>15 min</p>
<p>3 Informationsrunde: Typische Verhaltensmuster bei Veränderungen</p>	
<p>Die Trainerin/der Trainer greift Themen auf, die im Schritt 2 von den Teilnehmenden genannt wurden, und erläutert anhand dessen kurz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Was uns Menschen von Veränderung abhält (Bevorzugung des Status quo, ↗ Bestätigungsirrtum, ↗ Rückschaufehler usw.). ➤ Falsche Hoffnung: „Wenn erst XY, dann wird alles besser.“ ➤ Unsicherheiten und Ängste. ➤ ... 	<p>45 min</p>
<p>4 Reflexionsrunde: Wie gehe ich mit Veränderung um?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Teilnehmenden beantworten für sich auf einem vorbereiteten Arbeitsblatt, wie sie bislang privat und/oder beruflich mit Veränderungen umgegangen sind. ➤ Die Ergebnisse werden nicht in der Gruppe geteilt. Es geht einzig und allein darum, dass man die Fragen sich selbst gegenüber ehrlich beantwortet. 	<p>20 min</p>
<p>5 Informationsrunde: Strategien für den Umgang mit Veränderung</p>	
<p>Die Trainerin/der Trainer stellt Strategien vor, mit denen neue Gewohnheiten aufgebaut und Veränderungen im Alltag umgesetzt werden können.</p> <p>Welche Strategien das im Einzelnen sind, ist mit Blick auf Ihren Betrieb, die Veränderungssituation und die Zielgruppe (Facharbeiter, Akademiker, Führungskräfte usw.) zu klären.</p>	<p>60 min (2 x 30 min)</p>

Thema	Dauer
<p>Hinweis: Aufgrund der Komplexität des Themas empfehlen wir, eine Trainerin/einen Trainer mit entsprechender Fach- und Methodenkenntnis hinzuzuziehen.</p>	
<p>6 Reflexionsrunde: Was mache ich dieses Mal anders?</p>	
<p>Abschließend notieren die Teilnehmenden auf einem Arbeitsblatt,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ welche Veränderungen sie auf sich zukommen sehen ➤ wie genau sie damit umgehen werden: <ul style="list-style-type: none"> ○ Was tue ich, um zum Gelingen der Veränderung beizutragen? ○ Was brauche ich dafür? Woher bekomme ich es? ○ Woran merke ich, dass es klappt? <p>Die Teilnehmenden können ihre Strategien in der Gruppe teilen. So können alle ihren Plan noch mal verfestigen und von den anderen Teilnehmenden inspiriert werden.</p>	<p>45 min</p>
<p>7 Informationsrunde: Wo bekomme ich Unterstützung? Abschluss</p>	
<p>Abschließend können noch – in Anbetracht der Tatsache, dass Veränderung für die wenigsten Menschen einfach ist – Ansprechpartner benannt werden, die helfen, wenn der Veränderungsplan ins Stocken gerät.</p> <p>Solche Ansprechpartner können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Trainerin/der Trainer ➤ Lernbegleiter/innen ➤ Betriebsrätinnen/Betriebsräte ➤ Personalverantwortliche ➤ ... <p>Beenden sie die Veranstaltung mit einem Dank an die Teilnehmenden und wünschen Sie Erfolg.</p>	<p>15 min</p>

Veränderungskompetenz bei Schlüsselpersonen aufbauen

In Veränderungsprozessen wird es immer Beschäftigte geben, die – mehr oder weniger offiziell – diese Veränderung koordinieren und voranbringen (müssen). Dazu gehört es oft auch, andere Mitarbeitende einzubinden und mitzunehmen.

Mal werden diese Rolle die Führungskräfte ausfüllen, mal andere Personen.

In jedem Fall aber sind Mitarbeitende – egal auf welcher Hierarchieebene – die diese Aufgaben übernehmen, großen Anforderungen ausgesetzt. Sie sollten deshalb zusätzlich qualifiziert werden. Zu den Inhalten gehören insbesondere:

- **Kommunikation**, da viel mit anderen gesprochen werden muss.
- **Stressmanagement**, da sicherlich oft Vorbehalte entstehen werden.
- **Techniken und Methoden** zur gezielten Einbindung von Beschäftigten.
- **Theoretisches Wissen** zu Veränderungsprozessen, um einordnen zu können, wie weit fortgeschritten der Prozess ist, und dass er nicht notwendigerweise mit der Einführung einer neuen Struktur oder Technologie beendet ist. Sondern erst, wenn die Neuerung im Alltag wirklich gelebt bzw. benutzt wird. Dazu können z. B. auch die sieben Phasen der Veränderung gehören.



Was sind unsere nächsten Schritte?

Der Aufbau von Veränderungsfähigkeit ist schwierig – und langwierig. Aber er lohnt sich, denn einmal erworben und im Betrieb verankert, kann eine Aufwärtsspirale entstehen.

Jeder Mensch erwirbt Veränderungsfähigkeit vor allem auch dann, wenn sich tatsächlich etwas verändert. Also durch die unmittelbare Erfahrung. Dabei ist es wichtig, dass Sie Mitarbeitende nicht alleine lassen.

[!\[\]\(0aff635c4179ba9e710b00f4b01d3b20_img.jpg\) Unterstützen Sie Lernen: Bilden Sie Mitarbeitende zur Lernbegleitung weiter.](#)

Als wesentlicher Bestandteil der Veränderungsfähigkeit gilt auch die (Selbst-)Lernfähigkeit.

[!\[\]\(0b5e7e25e8775f7e7e80906ada4f0021_img.jpg\) Steigern Sie die Lernfähigkeit der Mitarbeitenden.](#)

[!\[\]\(8bba887393ca45b761e5cb49e755e762_img.jpg\) Helfen Sie Mitarbeitenden dabei, selbstständig zu lernen.](#)

Unterstützen Sie Ihre Beschäftigten auch bei der Umsetzung von Veränderungen:

[!\[\]\(47734e4656765d20df4fdbd5b7aff048_img.jpg\) Geben Sie dem Austausch und der Beratung unter Kollegen eine Form.](#)

[!\[\]\(bd3b31712ad9bab5a241210fa6925cdd_img.jpg\) Ermöglichen Sie die Anwendung des Gelernten im Alltag.](#)

Haben Sie noch Fragen?

- Zum Leitfaden?
- Zum Vorgehen bei der Einführung im Betrieb?
- Zu anderen Wegen, um Ihr Ziel zu erreichen?

Unser weiterführendes Angebot für Sie

- Wir informieren Sie über verschiedenste Formen der betrieblichen Weiterbildung.
- Wir unterstützen Sie bei der Planung und Gestaltung interner Trainings.
- Wir beraten Sie zu (Formen der) Weiterbildung im Kontext der Transformation.

Kommen Sie einfach auf uns zu. Wir sind gerne für Sie da.

Ist Ihr Unternehmen Mitglied im Arbeitgeberverband Südwestmetall, entstehen für die Beratung keine Kosten. Im Mitgliedsbeitrag ist unsere Leistung bereits enthalten.

Kontakt:

AgenturQ
Lindenspürstraße 32
70176 Stuttgart

www.agenturq.de

Telefonieren Sie mit uns:
0711/3659188-0



Eine gemeinsame Finanzierung von:



SÜDWESTMETALL

Der Arbeitgeberverband
in der Region Südwest

Sie möchten vorher genauer wissen, wie eine Beratung durch die AgenturQ abläuft?
Hier finden Sie die Antwort: <https://www.agenturq.de/service/beratung/>.

Ideenportal Qualifizierung: Die Module im Überblick

Unter www.ideenportal-qualifizierung.de haben Sie kostenfreien Zugang zu zahlreichen Handlungshilfen, Leitfäden und guten Beispielen aus der Praxis rund um Weiterbildung.

Strategie entwickeln	Grundlagen schaffen	Kompetenzen aufbauen
Wo haben wir Bedarf für Weiterbildung und welchen?	Wie gewinnen wir unsere Führungskräfte für Weiterbildung?	Wie helfen wir Mitarbeitenden, denen Grundwissen fehlt?
Was können unsere Mitarbeitenden eigentlich schon alles?	Wie machen wir Lernen im Betrieb zur Selbstverständlichkeit?	Wie ermöglichen wir Lernen während und durch die Arbeit?
Wie können wir mit anderen Firmen zusammenarbeiten?	Wie bauen wir Lernen in den Arbeitsalltag ein?	Wie machen wir Mitarbeitende fit für häufige Veränderungen?
Welche AgenturQ-Werkzeuge helfen uns außerdem?	Wie ermöglichen wir Lernen, obwohl die Zeit dafür fehlt?	Wie erhalten wir Wissen im Betrieb? Wie machen wir es nutzbar?

Im **Ideenportal** finden Sie diesen Leitfaden unter dem Link:

https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/IPQ_Veraenderungsfahigkeit.pdf

oder über den Pfad:

Kompetenzen aufbauen

- ▷ Wie machen wir Mitarbeitende fit für häufige Veränderungen?
- ▷ Wie steigern wir die Fähigkeit zur Veränderung?

Impressum

Herausgeber:

**Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung
in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.**

Lindenspürstraße 32

70176 Stuttgart

Tel.: 0711/3659188-0

info@agenturq.de

www.agenturq.de

Stand: August 2023

Uns ist es wichtig, dass wir den Anforderungen und Wünschen der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie gerecht werden. Daher überarbeiten wir unsere Veröffentlichungen regelmäßig. Sehr gerne berücksichtigen wir in einer Neuauflage des Leitfadens Ihre Rückmeldungen. Haben Sie Änderungswünsche, einen möglichen Ergänzungsbedarf, Kritik und natürlich auch Lob, schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an queler@agenturq.de.

Bildnachweise

Ausgewählte-Symbole von icons8:

- Download: <https://icons8.com/icon/14100/herunterladen>
- Link: <https://icons8.com/icon/16073/link>
- Externer Link: <https://icons8.com/icon/16139/externer-link>

Alle weiteren verwendeten Bilder und Grafiken sind unter der Pixabay Lizenz oder der Pexels Lizenz zur Nutzung – auch ohne Namensnennung – freigegeben oder Eigentum der AgenturQ.

QR-Codes erstellt mit <https://www.qrcode-monkey.com/de>.

Quellenangaben

- Antoni, C. H. und andere (2004): Förderung mentaler Flexibilität im Rahmen betrieblicher Veränderungsprozesse. Fachbericht für die Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation. Verfügbar unter: <https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/AB1/MentaFlexFull.pdf>. Letzter Zugriff: 13.11.19.
- Beck, H. & Zerr, K. (2019): Verhaltensökonomische Fallstricke. Warum uns Veränderungen so schwer fallen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 4/2019, Seiten 259-265. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.
- Freyth, A. (2017): In sieben Schritten persönliche Veränderungsintelligenz stärken. In: Springer Professional Im Fokus. Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/change-management/mitarbeitermotivation/in-sieben-schritten-zur-veraenderungsentelligenz/15189244>. Letzter Zugriff: 13.11.19.
- Klug, C. (2009): Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen. Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements. Dissertation. Kassel University Press, Kassel.
- Koch, A. (2019): Kaputt verändert. Veränderung sinnvoll dosieren. In: Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Heft 1/2019, Seiten 64-70.
- Koch, A., Mühlhaupt-Zoller, P. & Erhard, W.-M. (2019): Verhaltensänderungen den Weg bahnen. In: personal.magazin, Heft 11/2019, Seiten 70-73. Haufe-Lexware, Freiburg.
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (o. J.): Change Management. Hrsg.: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. Verfügbar unter: <https://www.kofa.de/personalarbeit-analysieren/unternehmen-analysieren/change-management>. Letzter Zugriff: 13.11.19.
- Kompetenzzentrum für strategische Veränderungsfähigkeit (o. J.): Der Test. Wie veränderungsfähig ist Ihr Unternehmen? Verfügbar unter: <http://www.kmu-in-veraenderung.at/fragebogen/>. Letzter Zugriff: 13.11.19.
- Kump, B. (2015): Der Aufbau von Veränderungsfähigkeit: Vergessen Sie die Fachkräfte nicht! In: wissensdialoge.de, wissens.blitz (151). Verfügbar unter: <https://wissensdialoge.de/veraenderungsnovizen/>. Letzter Zugriff: 13.11.19.
- Von Kyaw, F. (2016): Neue Ziele im Talentmanagement: Veränderungsfähigkeit und Agilität. In: K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg). Personalentwicklung – Themen, Trends, Best Practices 2017, Seiten 362-370. Haufe-Lexware, Freiburg.
- Schiederig, K. (2018): Studie „Digitale Arbeitswelt“: HR-Experten sehen Handlungsbedarf bei Veränderungsbereitschaft und Flexibilität. In: crosswater Job Guide. Verfügbar unter: <https://crosswater-job-guide.com/archives/73594/studie-digitale-arbeitswelt-hr-experten-sehen-handlungsbedarf-bei-veraenderungsbereitschaft-und-flexibilitaet/>. Letzter Zugriff: 13.11.19.
- Scholl, A. (2013): Die Potentiale von Reflexion über Positives. In: wissensdialoge.de, wissens.blitz (104). Verfügbar unter: <https://wissensdialoge.de/reflexion-ueber-positives/>. Letzter Zugriff: 13.11.19.



Ideenportal Qualifizierung

Weiterbildung. Anders. Gestalten.
Für Betriebsräte und Personalabteilungen

Ein Angebot der



Agentur zur Förderung
der beruflichen Weiterbildung
in der Metall- und Elektroindustrie
Baden-Württemberg e.V.

Eine gemeinsame Einrichtung von:



SÜDWESTMETALL

Bezirk
Baden-Württemberg



www.ideenportal-qualifizierung.de