

# Change Management

## Arbeitsblätter



# Thema:

## *Gilden-Zuordnung*

---

**Kreuzen Sie bitte die 3 Begriffe an, die Sie am besten beschreiben:**

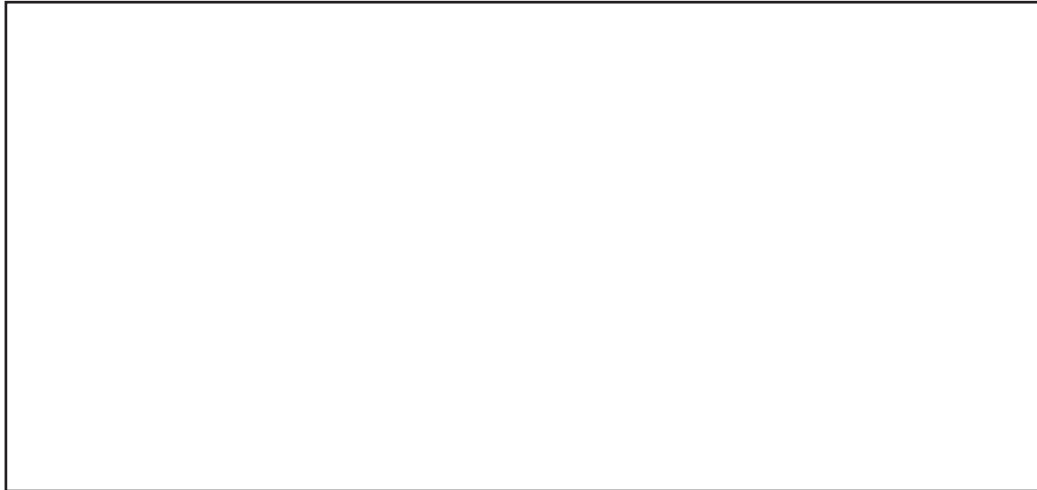
Planen	
Organisieren	
Sortieren	
Schreiben	
Gestalten	
Präsentieren	
Ehrgeizig	
Zielgerichtet	
Verantwortungsbewusst	
Selbständig	
Positiv	
Kreativ	
Genau	
Absprachen einhalten	
Zuhören	
Hilfsbereit	
Atmosphäre schaffen	
Improvisieren	
Durchsetzungsstark	

# Thema:

## Gilden-Gründungsurkunde

Name unserer Gilde: .....

Unser Gildenwappen (Entwerft hier Euer Gildenwappen):



### Gildenmitglieder

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

**Unser Gildenschwur** (formuliert ein gegenseitiges Versprechen. Beispielinhalte: Zusammenhalt, Loyalität, Unterstützung, Vertraulichkeit):



### Unterschriften der Gildenmitglieder

.....

# Thema:

## *Rückblick*

---

### Wie habe ich in den letzten Werktagen als Führungskraft agiert?

Beschreiben Sie zwei Führungssituationen die Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft in den letzten 5 Werktagen erlebt haben. Versuchen Sie möglichst unterschiedliche Situationen zu beschreiben.

**Tag 1**


**Tag 2**


**Tag 3**


**Tag 4**


**Tag 5**


# Thema:

## *Vorlage für eigene Transferaufgaben*

---

Thema der Transferaufgabe:

.....

Mein persönliches Ziel:

.....

Aufgabe:

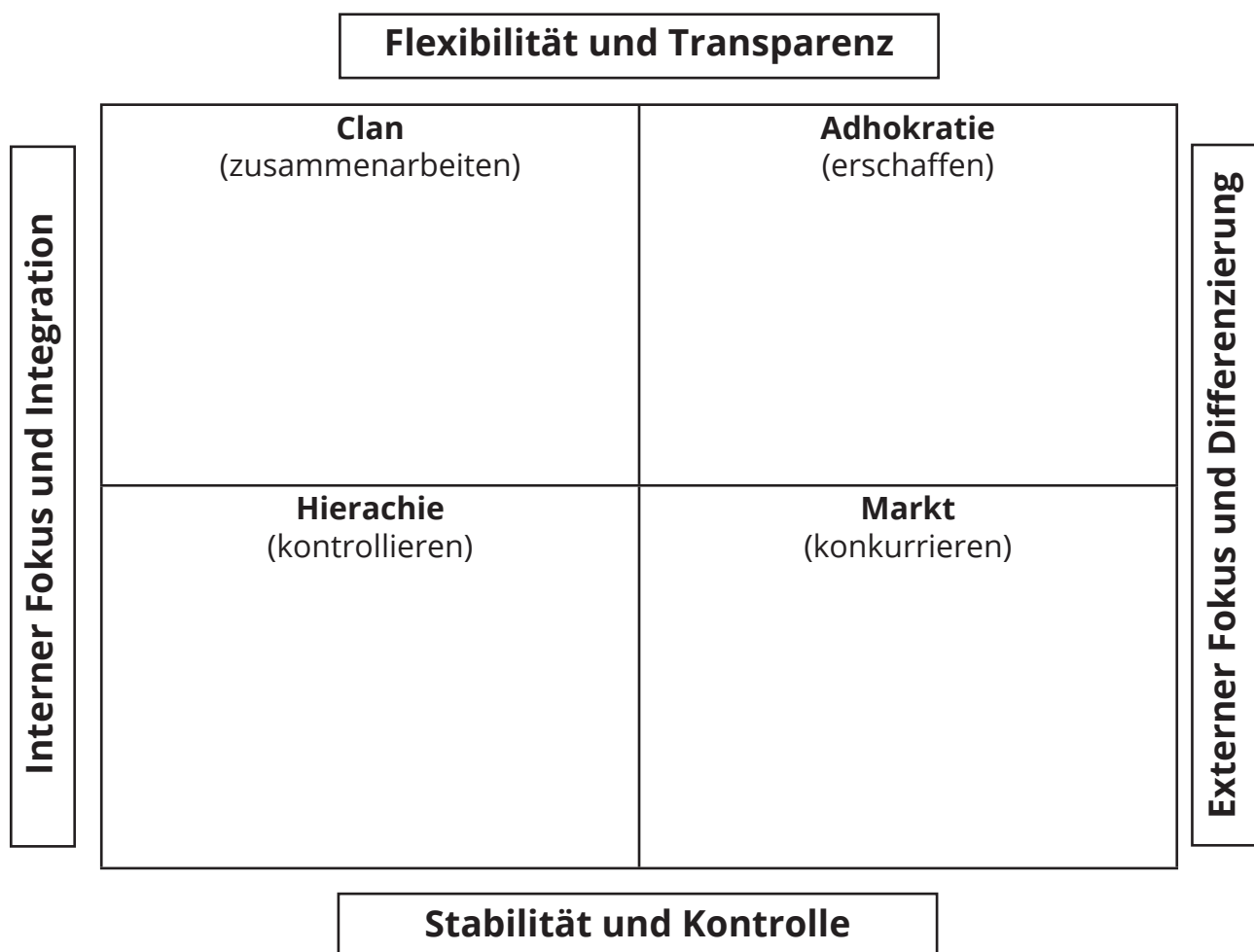
# Thema:

## *Verortung des eigenen Standorts im Competing Values Framework*

Hier geht es um die Zusammenarbeit die Sie in Ihrem Unternehmen erleben. Ihre persönliche Führungsarbeit wird hier nicht speziell beleuchtet.

**Reflektieren Sie einzeln Ihre Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen/ in Ihrer Abteilung. Ordnen Sie Ihre Erkenntnisse in das Competing Value Frameworks ein. Folgende Fragestellungen unterstützen Sie dabei:**

- ▶ Wie arbeiten wir bisher in unserem Unternehmen?
- ▶ Wie arbeiten wir bisher in unseren Abteilungen?
- ▶ Was tun wir gar nicht?



Diskutieren Sie die Ergebnisse der Einzelreflexion und führen Sie Ihre Erkenntnisse zusammen. Beantworten Sie zusätzlich die folgenden Fragestellungen:

- ▶ Welche Haltung würde uns besonders helfen?
- ▶ Was hält uns bisher ab?



# Thema:

## *Die Clan Dimension*

---

### Werte

---

1. Genauigkeit
  2. Durchsetzungsvermögen
  3. Ästhetik
  4. Balance
  5. Vorsicht
  6. Sauberkeit
  7. Engagement
  8. Selbstbewusstsein
  9. Kooperation
  10. Mut
  11. Kreativität
  12. Neugier
  13. Entschlussfreudigkeit
  14. Entschlossenheit
  15. Ausdauer
  16. Enthusiasmus
  17. Exzellenz
  18. Flexibilität
  19. Fokus
  20. Hilfsbereitschaft
  21. Ehrlichkeit
  22. Humor
  23. Fleiß
  24. Initiative
  25. Integrität
  26. Freude
  27. Wissen
  28. Achtsamkeit
  29. Offenheit
  30. Ordnung
  31. Einfachheit
  32. Können
  33. Verantwortung
  34. Taktgefühl
  35. Gründlichkeit
  36. Toleranz
  37. Vertrauen
  38. Vertrauenswürdigkeit
  39. Einigkeit
  40. Vision
-



# Thema:

## *Die Clan Dimension*

---

Die Clan Dimension ist geprägt von gemeinsamen Werten und Zielen, Zusammenhalt, Partizipation, Individualität und einem „Wir-Gefühl“.

Vergleichen Sie nun Ihre ausgefüllten Werte-Pyramiden in Ihrer Gilde und erstellen Sie eine gemeinsame Pyramide.

Ihre gemeinsame Fragestellung ist „Welche Werte sollten in Ihren jeweiligen Unternehmen idealerweise gelebt werden?“


Beschreibt unsere ideale Haltung schlecht
 Teils Teils
Beschreibt unsere ideale Haltung sehr gut

**Einigen Sie sich auf die 4 Kernwerte, die Ihnen gemeinsam am wichtigsten sind**  
**Was sind unsere gemeinsamen Werte? (max.4)**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

**Diskutieren Sie die folgenden Fragestellungen:**

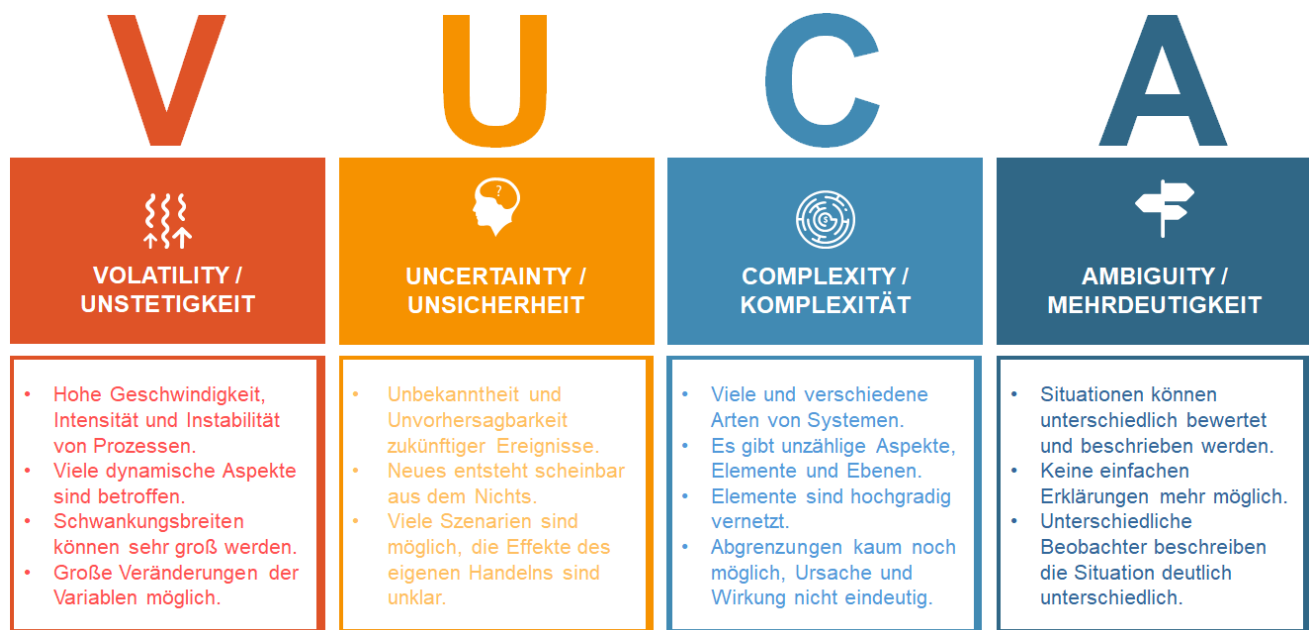
- ▶ Wie schaffen wir es, dass wir an unserem Standort in Zukunft unsere gemeinsamen Werte leben?
- ▶ Unterstützen wir uns gegenseitig?
- ▶ Wie können wir in Zukunft besser kooperieren?
- ▶ Wie schaffen wir es als Führungskräfte unseren Mitarbeitern mehr Partizipation zu ermöglichen?

# Thema:

## Die Adhokratie Dimension

Die Adhokratie Dimension ist geprägt von veränderbaren, hoch spezialisierten, dynamischen Teams. Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Kreativität werden gefördert wenn Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Informationsüberlastung vorherrschen.

**Diese Rahmenbedingungen werden auch als VUCA Welt bezeichnet.**



(Bildquelle: VUCA Definition [2]- <https://www.quality.de/lexikon/vuca/>)

**Diskutieren Sie die folgenden Fragestellungen in Ihrer Gilde:**

- ▶ Wie können wir auf unvorhergesehene Veränderungen reagieren?
- ▶ Wie schaffen wir es, Veränderung als normale Aufgabe wahrzunehmen?
- ▶ Was ist eine gute Fehlerkultur? Warum ist sie hier wichtig?
- ▶ Und wie können wir sie gestalten?

# Thema:

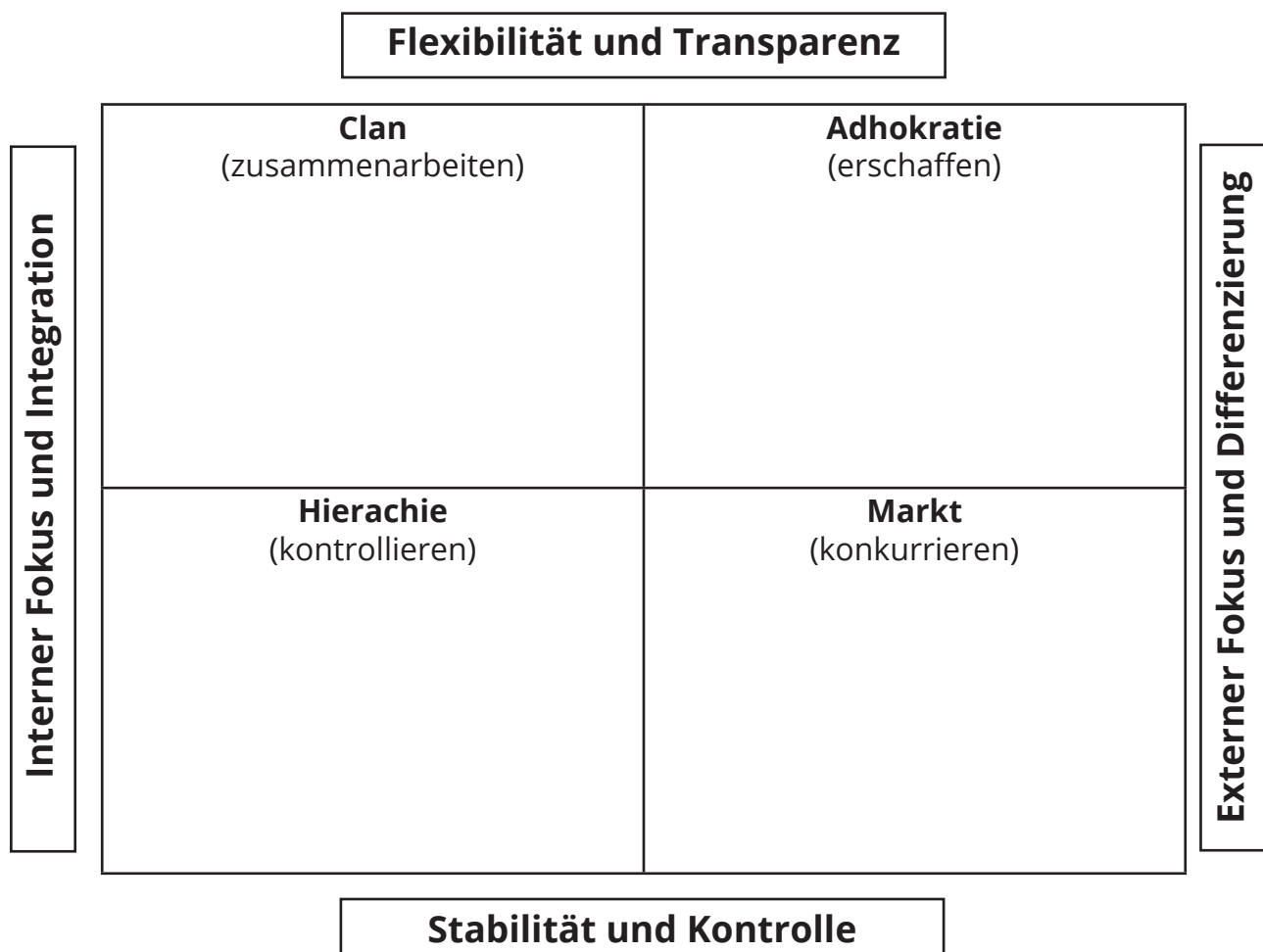
## *Einzelreflexion:*

### Wie führe ich eigentlich?

Überlegen Sie im Kontext dessen, was Sie bisher diskutiert haben, wie Sie sich als Führungskraft verhalten.

- ▶ Welche Felder bespiele ich persönlich gut und gerne?
- ▶ Was liegt mir gar nicht? Häufen sich die Verhaltensweisen, die mir nicht leicht fallen in bestimmten Feldern?
- ▶ Wo möchte ich mein Verhaltensrepertoire persönlich gerne erweitern?
- ▶ Welche Haltung würde uns beim Rückbau besonders helfen?

Ordnen Sie Ihre eigenen Verhaltensweisen als Führungskraft in die vier Felder ein.



# Thema:

# *Theorien des Widerstands*

---

## ► Einzelübung:

Wann haben Sie zuletzt Widerstand in Ihrer Führungsarbeit erlebt?  
**Finden Sie ein Beispiel.**

## ► Gildenübung:

Stellen Sie sich gegenseitig ihre Beispiele vor.  
Welche Ursachen kann der von Ihnen erlebte Widerstand haben?  
Gehen Sie dafür die einzelnen Theorien des Widerstands durch.  
Ein Beispiel kann auch mehrere Ursachen haben und daher auch mit  
verschiedenen Theorien erklärt werden

## ► Präsentation

Wählen Sie gemeinsam ein Beispiel aus, welches Sie  
in der Gesamtgruppe beschreiben. Achten Sie hierbei  
auf den Schutz der betroffenen Personen. Wenn  
nötig sollten Sie das Beispiel abstrahieren.

# Thema:

# *Wahrnehmung von Fairness*

---

## ► Diskutieren Sie in der Gilde

Was können Sie, als Führungskräfte dazu beitragen die Wahrnehmung von Fairness in Transformationsprozessen zu erhöhen?  
Nutzen Sie zur Orientierung die Drei Determinanten der Regelgerechtigkeit: Teilhabe, Konsistenz, Transparenz.

Wo sind hier ihre Grenzen als Führungskraft?

Wie können Sie in diesen Fällen durch, die Mitarbeitenden unterstützendes Führungsverhalten einen Ausgleich schaffen.

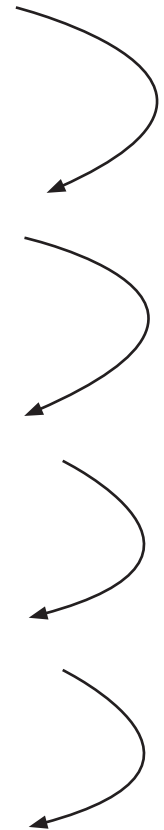
# Thema:

# Feedback

---

## Übung: 5 Schritte für ein gutes Feedback

- 1.** **Fragen, ob mein Gesprächspartner offen für Feedback ist**  
„Darf ich Ihnen Feedback geben?“
- 2.** **Wahrnehmung des Gegenübers abfragen**  
„Wie haben Sie unser letztes Gespräch wahrgenommen?“
- 3.** **Verhalten konkret aus der eigenen Perspektive beschreiben**  
„Gerade habe ich beobachtet...“, „Ich erlebe Sie...“, „Ich habe den Eindruck ...“, „Auf mich hat es gewirkt ...“  
*Vermeiden Sie pauschale Aussagen*
- 4.** **Auswirkungen beschreiben**  
„Deshalb ist mir Folgendes passiert...“
- 5.** **Die nächsten Schritte besprechen**  
SMART-Regel: Die Ziele sollten spezifisch, messbar, ambitioniert, aber realistisch, und terminiert sein.



# Thema:

## *Das JoHari-Fenster*

---

### Die vier Felder des JoHari-Fensters

#### ► Der unbekannte Bereich

Weder mir noch anderen bekannt (z.B. unentdeckte Talente, Erinnerungen)

#### ► Der geheime Bereich

Informationen sind nur mir bekannt (z.B. private Angelegenheiten)

#### ► Der öffentliche Bereich

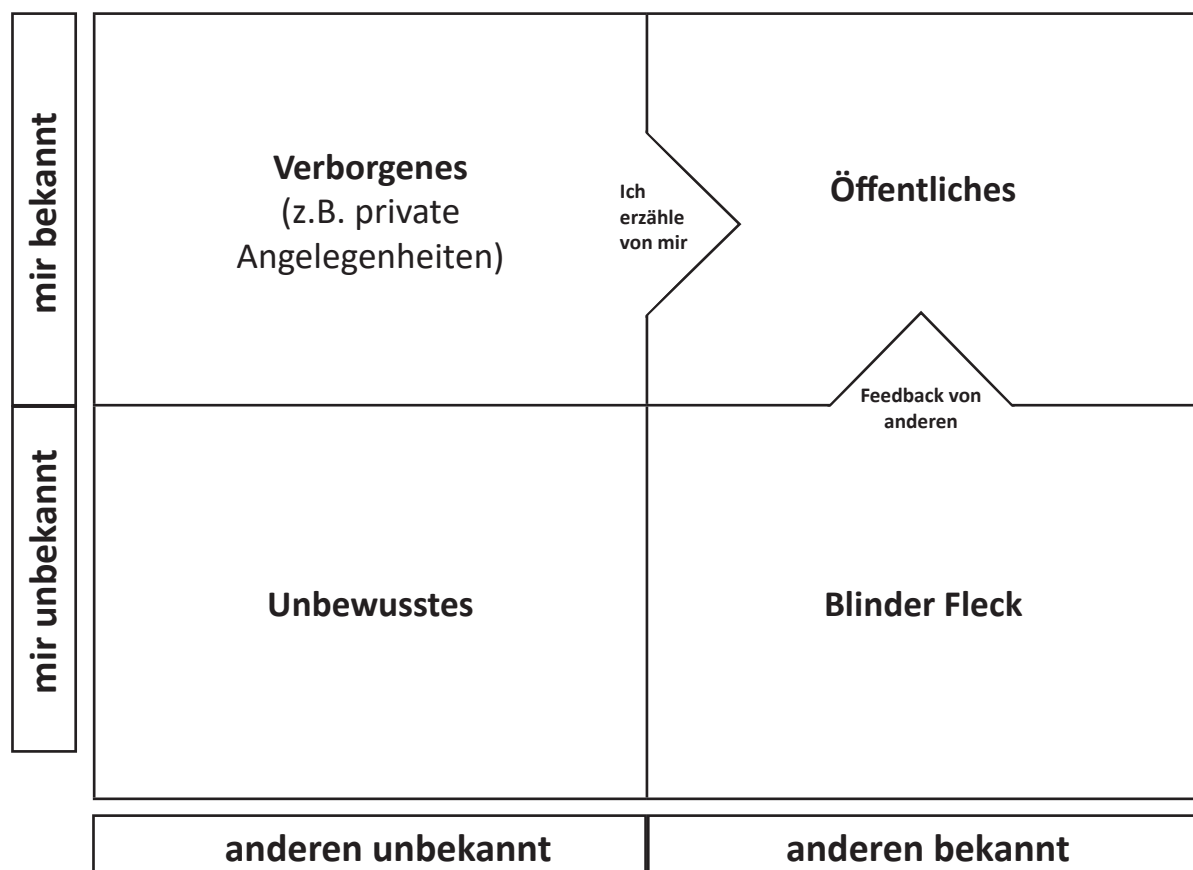
Ich handle uneingeschränkt, weil alle meine Wünsche, Erwartungen, Verhaltensweisen kennen. Kann vergrößert werden, indem

- ich Infos über mich erzähle
- andere mir Feedback zu mir noch unbewussten Eigenschaften, Verhalten etc. **geben**

#### ► Der blinde Fleck

beschreibt Verhaltensweisen, Eigenschaften etc., die mir nicht bewusst sind, aber anderen aufgefallen sind. Mit diesen Infos kann ich

- an mir arbeiten, wenn sie Entwicklungsfelder darstellen oder
- mich über Dinge freuen, wenn sie mir noch nicht bewusst waren



Quelle: Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the western training laboratory in group development, 246.

Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. Human relations training news, 5(1), 6-7.

# Thema:

## *Das JoHari-Fenster*

---

### Schritt 1:

Erstellen Sie in Einzelarbeit Ihr eigenes JoHari Fenster mit mindestens 3- 7 aus Ihrer Sicht relevanten Verhaltensweisen/Eigenschaften in Ihrer derzeitigen Rolle als Führungskraft:

- ▶ Beachten Sie dabei die Kategorisierung in Stärken und Schwächen, die pro Quadrant durchzuführen sind.
- ▶ Stellen Sie Vermutungen über Ihren blinden Fleck an. Haben Sie bereits einige Hinweise von anderen erhalten oder haben Sie den ein oder anderen blinden Fleck im Verdacht? Den Quadranten Unbekanntes können Sie auslassen, da dies weder Ihnen noch anderen bekannt ist.

### Ihr persönliches JoHari-Fenster:

mir bekannt	Verborgenes	Öffentliches
	Unbewusstes	Blinder Fleck
mir unbekannt		
	anderen unbekannt	anderen bekannt



# Thema:

## *Das JoHari-Fenster*

---

### Schritt 2:

Suchen Sie sich einen Beobachtungspartner. Im weiteren Verlauf werden Sie gemeinsam mehr über sich selbst herausfinden!

### Schritt 3:

Erstellen Sie ebenfalls in stiller Einzelarbeit ein JoHari Fenster über Ihren Beobachtungspartner (Fremdbild). Konzentrieren Sie sich dabei

- auf die öffentliche Person und
- auf Verhaltensweisen/Eigenschaften, von denen Sie annehmen, dass diese Ihrem Gegenüber nicht aufgefallen/bekannt sind (blinde Flecken).

**Achtung: Teilen Sie einander Ihre Fremdbilder vorerst noch nicht mit!**

### Das JoHari-Fenster für Ihren Beobachtungspartner

mir bekannt	Verborgenes	Öffentliches
	Unbewusstes	Blinder Fleck
mir unbekannt		
	anderen unbekannt	anderen bekannt

# Thema:

## ***Das JoHari-Fenster***

---

### Schritt 4:

#### ***Walk-and-Talk***

- ▶ „Mir sind bei dir als blinde Flecken folgende Dinge aufgefallen...” Blinde Flecken werden auf leere Post-its aufgeschrieben
- ▶ Führen Sie ein Gespräch: “Was können wir tun, um die Schwächen auszugleichen und unsere Stärken zu verstärken ohne uns selbst zu verbiegen?”
- ▶ Definiere 1-2 Verhaltenseigenschaften/ Themen, die von dir selbst in den kommenden 14 Tagen beobachtet werden. Dieser Beobachtungsauftrag sollte einen persönlich relevanten Erkenntnisgewinn bringen.

# Thema:

## *Arbeitsplan für die Transferphase*

---

**Name unserer Gilde:** .....

**Gemeinsame Ziele:** Das wollen wir bis nach dem Training gemeinsam erreichen

1. ....

2. ....

3. ....

**Termin für das nächste Treffen:** .....

### Individuelle Ziele

**Name 1:** .....

Das will ich bis in unserem Übungszeitraum erreichen:

.....  
.....

Diese Transferaufgaben werde ich bis zum nächsten Treffen bearbeiten:

.....  
.....  
.....  
.....

# Thema:

## *Arbeitsplan für die Transferphase*

---

**Name 2:** .....

Das will ich in unserem Übungszeitraum erreichen:

.....  
.....

Diese Transferaufgaben werde ich bis zum nächsten Treffen bearbeiten:

.....  
.....  
.....  
.....

**Name 3:** .....

Das will ich in unserem Übungszeitraum erreichen:

.....  
.....

Diese Transferaufgaben werde ich bis zum nächsten Treffen bearbeiten:

.....  
.....  
.....  
.....

# Thema:

## *Arbeitsplan für die Transferphase*

---

**Name 4:** .....

Das will ich in unserem Übungszeitraum erreichen:

.....  
.....

Diese Transferaufgaben werde ich bis zum nächsten Treffen bearbeiten:

.....  
.....  
.....  
.....

# Thema:

# *Entwicklungsplan*

---

## **Erstellung/Überarbeitung meines persönlichen Entwicklungsplans**

„Welche Aktionen verfolge ich in Zukunft für meine persönliche/ berufliche Entwicklung?“  
Überlegen Sie sich auch, wie Sie Ihre Ziele regelmäßig überprüfen können  
(z.B. Reminder im Kalender).

### ***Aktionen für die nächste Woche:***

### ***Aktionen für den nächsten Monat:***

### ***Aktionen für das nächste Quartal:***

# Thema:

## *Team Dysfunktionen-Selbsteinschätzung*

### Fragebogen zur Teamdiagnose (Patrick Lencioni)

Der Fragebogen ist ein einfaches Diagnose-Instrument, das Ihnen bei der Einschätzung helfen kann, wie anfällig Ihr Team für Dysfunktionen ist.

Geben Sie mit Hilfe dieser Skala an, wie weit die jeweiligen Aussagen auf Ihr Team zutreffen. Es ist wichtig, dass Sie die Aussagen ehrlich beurteilen, ohne dabei zu lange über die Antwort nachzudenken.

**1 = für eine schwache Zustimmung, eher weniger, selten, schwach**

**2 = für eine mittlere Zustimmung, manchmal**

**3 = für eine starke Zustimmung, trifft gewöhnlich**

Nr.	Aussage	1	2	3
1.	Die Teammitglieder diskutieren Probleme leidenschaftlich und ohne Zurückhaltung.			
2.	Die Teammitglieder weisen sich auf Defizite und unproduktive Verhaltensweisen hin.			
3.	Die Teammitglieder wissen, woran ihre Teamkollegen arbeiten und wie sie zum Gruppenziel des Teams beitragen.			
4.	Die Teammitglieder entschuldigen sich schnell und aufrichtig, wenn sie etwas Unpassendes oder potenziell Teamschädliches gesagt oder getan haben.			
5.	Die Teammitglieder bringen für das Wohl des Teams bereitwillig Opfer in ihren Abteilungen oder Fachgebieten (z.B. Budget, Zuständigkeiten, Mitarbeiterzahl, etc.).			
6.	Die Teammitglieder geben ihre Schwächen und Fehler offen zu.			
7.	Die Team-Meetings sind spannend, ergebnisorientiert und nicht langweilig.			
8.	Die Teammitglieder gehen nach Besprechungen in der sicheren Überzeugung aus dem Meeting, dass ihre Teamkollegen die gemeinsamen Beschlüsse voll engagiert mittragen werden, auch wenn es anfangs Meinungsverschiedenheiten gab.			
9.	Die Moral wird spürbar beeinträchtigt, wenn die Gruppenziele nicht erreicht werden.			
10.	Bei den Teamsitzungen kommen die wichtigsten – und die schwierigsten – Probleme zur Lösung auf den Tisch.			
11.	Die Aussicht, Teamkollegen im Stich zu lassen, ist für die Teammitglieder ein Anlass zu großer Besorgnis.			
12.	Die Teammitglieder kennen das Privatleben ihrer Teamkollegen und unterhalten sich ohne Weiteres darüber.			
13.	Die Teammitglieder beenden Diskussionen mit klaren und genauen Beschlüssen und Handlungsaufforderungen.			
14.	Die Teammitglieder hinterfragen die Pläne und Herangehensweisen der anderen.			
15.	Die Teammitglieder suchen nur zurückhaltend nach Anerkennung für ihre eigenen Leistungen, erkennen die Leistungen anderer aber bereitwillig.			

# Thema:

## Zusammenarbeit & Teamentwicklung

---

Dysfunktion 1		Dysfunktion 2		Dysfunktion 3		Dysfunktion 4		Dysfunktion 5	
Fehlendes Vertrauen	PKT.	Scheu vor Konflikten	PKT.	Fehlendes Engagement	PKT.	Scheu vor Verantwortung	PKT.	Fehlende Ergebnis-Orientierung	
<b>Aussage 4:</b>		<b>Aussage 1:</b>		<b>Aussage 3:</b>		<b>Aussage 2:</b>		<b>Aussage 5</b>	
<b>Aussage 6:</b>		<b>Aussage 7:</b>		<b>Aussage 8:</b>		<b>Aussage 11:</b>		<b>Aussage 9:</b>	
<b>Aussage 12:</b>		<b>Aussage 10:</b>		<b>Aussage 13:</b>		<b>Aussage 14:</b>		<b>Aussage 15:</b>	
Summe:		Summe:		Summe:		Summe:		Summe:	

Ein Ergebnis von 8 bis 9 Punkten ist ein wahrscheinlicher Hinweis darauf, dass die Dysfunktionen für Ihr Team kein Problem darstellen.

Ein Ergebnis von 6 bis 7 Punkten zeigt an, dass diese Dysfunktionen ein Problem darstellen könnten.

Ein Ergebnis von 3-5 Punkten weist wahrscheinlich darauf hin, dass diese Dysfunktion der Behandlung bedarf.

Unabhängig von Ihren Ergebnissen ist wichtig, immer daran zu denken, dass jedes Team ständig an sich arbeiten muss, denn sonst tendiert auch das beste Team zur Dysfunktion.