

Kleine Schritte mit großer Wirkung

Thonet

2026

ISBN 978-3-8006-7758-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Ablauf

- Zeichnet einen Wertespinne auf eine Flipchart, Metawand oder auf ein Kollaborationsboard.
- Verteilt eine Liste mit den Werten, Prinzipien und Handlungen, wie sie im agilen Manifest definiert wurden, damit alle ein Verständnis davon haben, was sich hinter den fünf Werten verbirgt.
- Danach verteilt jedes Teammitglied Klebepunkte einer Farbe zu jedem Wert. Orientiert euch dazu beispielsweise an Fragen wie: *Wie gut leben wir diesen Wert im Team? Wie stark handeln wir in der Zusammenarbeit danach?*
- Analysiert gemeinsam das Gesamtbild: *Was fällt uns an dem Ergebnis auf? Welche Werte leben wir schon ausgeprägt? Welche Werte können wir noch stärken?*
- Anschließend fragt ihr euch: *Welche zwei Werte (Hebelwerte) findest du für uns als Team am wichtigsten, um uns in der agilen Zusammenarbeit weiterzuentwickeln? Welche Handlungen würden diese jeweils stärken?* Jeder formuliert zu den beiden Hebelwerten Handlungen als Arbeitspaket und klebt diese zu dem Wert auf der Wertespinne.
- Nach dem Austausch entscheidet sich das Team für mindestens eine konkrete Handlung zur Verbesserung der Zusammenarbeit, die bis zur nächsten Retrospektive umgesetzt wird.

Typische Hürden und Praxistipps

Teams neigen häufig dazu, sich an informellen Führern im Team zu orientieren. Damit eine ehrlichere Einschätzung der Werte möglich wird, notiert deshalb jeder Teilnehmende seine oder ihre Bewertung eines Wertes auf den Klebepunkt, bevor er im Plenum an der Wertespinne geklebt wird.

Kapitel 15

Methoden, um Veränderungen einzuleiten

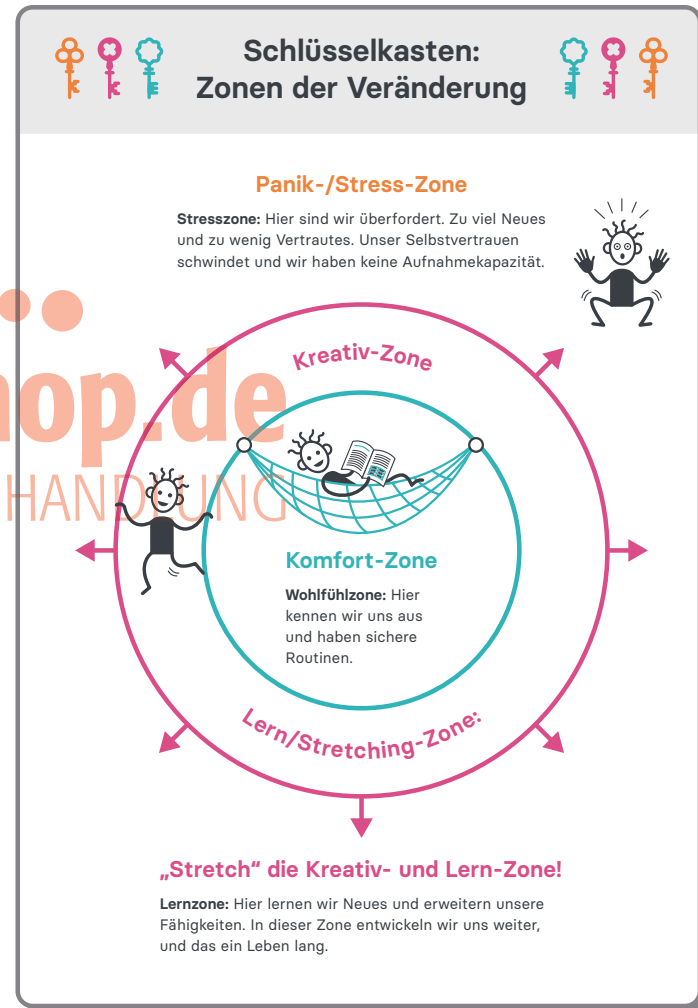
Veränderungsprozesse sind zur Konstante geworden. Dabei kosten sie viel Kraft. Schon die Umsetzung des guten Vorsatzes, sich regelmäßig ausreichend zu bewegen, ist für viele ein echter Kraftakt. Noch herausfordernder wird es, wenn Veränderungen von außen diktiert werden wie in Organisationen.

Um die Dynamiken in Veränderungsprozessen bewusst zu machen und vor allem Überforderungen zu reduzieren, hilft das Konzept der Zonen der Veränderung. Denn parallel zu anstehenden Veränderungen brauchen Menschen demnach unbedingt – sozusagen als Gegenpol zum ständigen Erneuern und Optimieren – stabile Zonen: bleibende Aufgabengebiete, in denen sie sich auskennen, Prozesse, die gewohnheitsmäßig ablaufen können, und Routinen, die wenig Kraft kosten.

Das Konzept der Zonen der Veränderung unterscheidet drei Zonen: die Komfortzone, die Lernzone und die Panikzone.

Die Komfortzone beschreibt das Verhalten, das uns vertraut ist, wo wir unsere Fähigkeiten und Kompetenzen gut einschätzen können. Entspannt und geschmeidig können wir hier Kompetenzen abrufen. Für Routineaufgaben und die alltäglichen »Doings« ist es hilfreich, eine möglichst weit gefasste Komfortzone zu haben. Es kostet uns wenig Energie und läuft sozusagen wie von selbst. Das ist gut und wichtig für die Bewältigung von Routinen.

Doch je mehr Routine, desto weniger Veränderungsbereitschaft. Wir verlernen das Lernen und Entwickeln. Voranbringen können wir Teams weder in der Komfortzone noch in der Panikzone. In beiden Zonen findet keine gesunde Weiterentwicklung statt.



Außerhalb der Komfortzone geraten vielen Menschen sofort in ihre Panikzone. Je mehr die Lernzone vermieden wird, aus Unsicherheit oder der Angst, Fehler zu machen, desto weniger wird die Lernzone trainiert. Wie ein Muskel, der nicht benutzt wird, verkümmert sie. Menschen, die zu lange in der Komfortzone verweilen, landen dann schon bei der kleinsten Veränderung in der Panikzone.

Deshalb ist es so wichtig, die Lernzone auszuweiten und sich langsam und Schritt für Schritt wie beim Stretching auszudehnen, ohne in Panik zu verfallen.

Je öfter wir die Komfortzone verlassen und neue Herausforderungen annehmen und bewältigen, desto schneller und besser lernen wir und entwickeln uns weiter. Die Komfort- und Lernzone breiten sich aus und die Panikzone schrumpft auf ein angemessenes Maß.

mit einer gehörigen Portion Dringlichkeit, und es entsteht ein guter Treibstoff für Selbstverpflichtung und Partizipation. Wenn alle Beteiligten partizipieren und sich einbringen, gelingen Veränderungen. Das ist umso entscheidender, weil es um fortwährende kontinuierliche Veränderungen geht. Organisationen sind nur überlebensfähig, wenn sie ein Umfeld für stetigen Wandel schaffen.

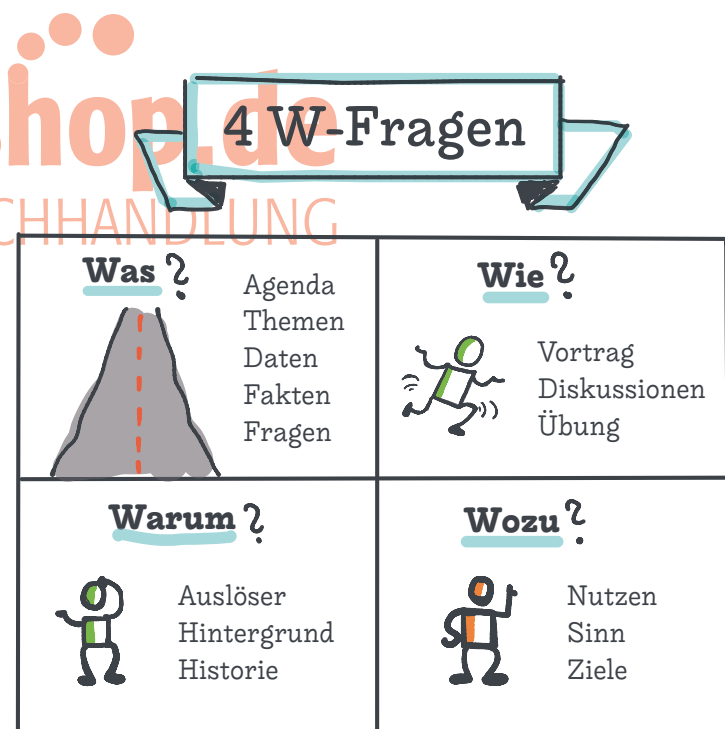
Zusammen mit den 4 W-Fragen und den folgenden Fragen:

- Was ist der emotionale und rationale Nutzen für den Kunden?

1. Die 4 W-Fragen für Kick-offs

Jede Veränderung startet mit vier Fragen. Egal ob Sie für eine agile Transformation, ein Barcamp oder ein Meeting von 1 bis 2 Stunden planen, beantwortet in dem Kick-off immer die folgenden vier Kernfragen (auch Priming genannt):

- **Was soll verändert werden?** Was sind die Themen und Inhalte, die wir überdenken? Worum genau geht es? Welche Themen und Bereiche sind genau betroffen? Was ist damit gemeint und wie nennen wir das Thema?
- **Wozu machen wir das?** Je klarer und konkreter der Sinn und Nutzen auch emotional greifbar werden, desto mehr partizipieren alle Betroffenen. Verseht das Anliegen noch



- Was ist der emotionale und rationale Nutzen für das Unternehmen?
- Was ist der emotionale und rationale Nutzen für das Teams?
- Und was ist der emotionale und rationale Nutzen für mich selbst?

entsteht das Superbenzin unter den Treibstoffen für die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter.

Wenn der Nutzen und Mehrwert der Veränderung für jeden emotional und rational greifbar ist, treibt das die Mitarbeitende an, sich zu bewegen.

- **Warum ist es notwendig?** Was sind die Hintergründe der Veränderung? Welche Auslöser gab es und wie ist die Historie dazu?
- **Wie gehen wir vor?** Wer ist beteiligt und was sind die konkreten Schritte? In welcher Zeit wird was angegangen und umgesetzt? Was für Pläne gibt es? Welche Methoden werden genutzt? Wie genau wird was konkret ablaufen?

Gute Kick-offs schaffen ein gemeinsames Verständnis für die Dringlichkeit und Notwendigkeit eines Wandels. Sie beantworten vier entscheidende Fragen, die Menschen bei Veränderungen bewegen. Werden diese Fragen hinreichend beantwortet, dann sind Mitarbeitende auch bereit dazu, die Anstrengungen anzugehen, die jede Veränderung mit sich bringt, und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Je nach Ausmaß der angestrebten Veränderung gestalten sich unterschiedliche Formate mit entsprechender Vorbereitung und Dauer. Je größer die Transformation, desto länger dauert der Kick-off. Bei kleinen Veränderungen kann ein Meeting reichen.

2. Veränderungen mit den 7 logischen Ebenen erleben

Veränderung betrifft nie nur Prozesse oder Verhalten – sie wirkt tiefer: auf die Identität, Werte und manchmal sogar auf das Zugehörigkeitsgefühl im Team. Die 7 logischen Ebenen von Robert Dilts⁴ bieten eine strukturierte Möglichkeit, Veränderung in ihrer ganzen Tiefe zu betrachten und auf denen Lernen und Veränderung stattfinden können – von außen nach innen (oder umgekehrt):

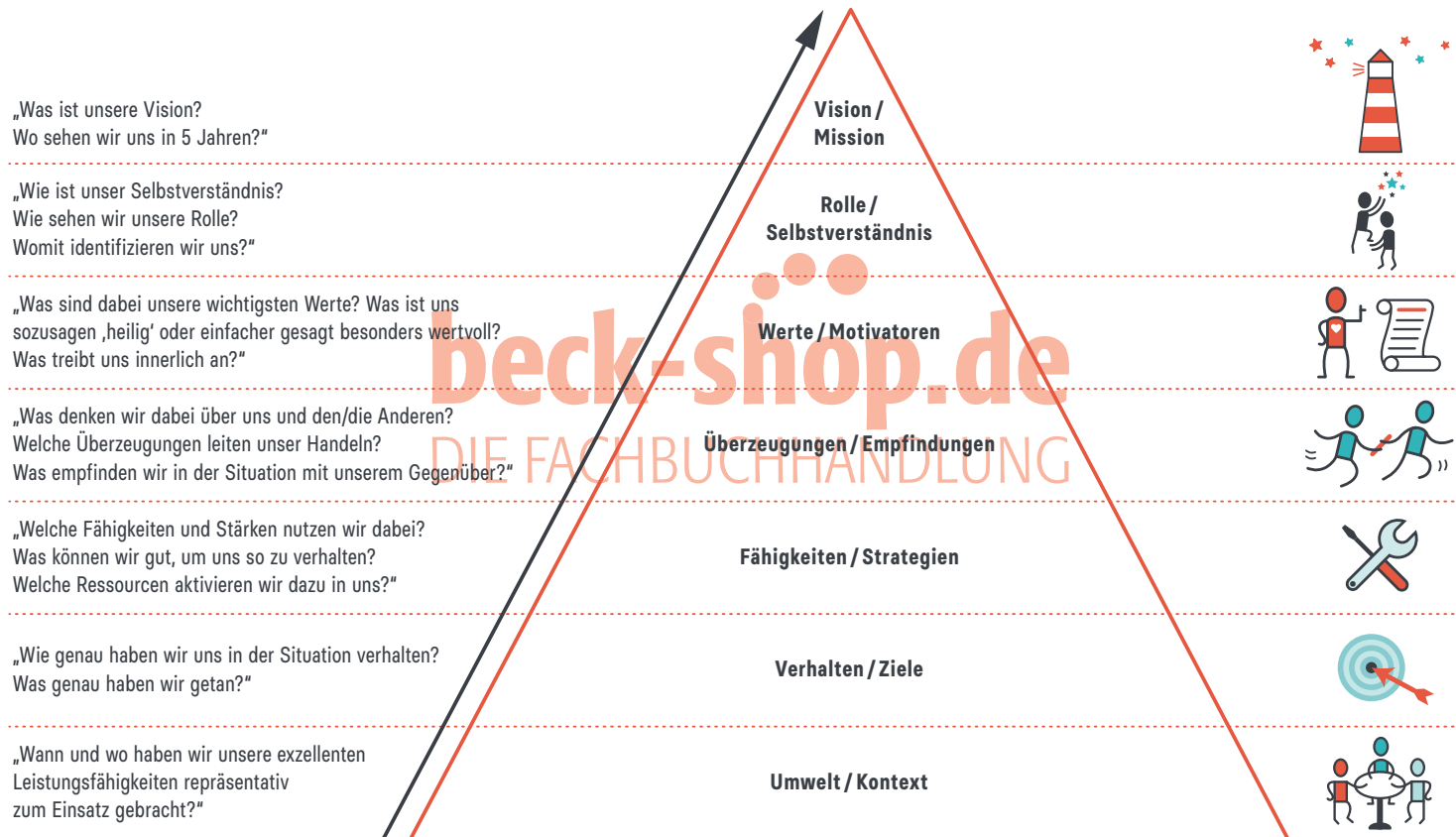
1. **Umwelt/Kontext:** Wo bin ich? Wer ist um mich herum?
2. **Verhalten/Ziele:** Was tue ich konkret?
3. **Fähigkeiten/Strategien:** Was kann ich?
4. **Überzeugungen/Empfindungen:** Was ist mir wichtig?
5. **Werte/Motivatoren:** Wer bin ich?
6. **Rolle/Selbstverständnis:** Wozu gehöre ich? Wofür bin ich da?
7. **Vision/Mission:** Bewusstsein über das System als Ganzes

Die Methode unterstützt dabei, Veränderung ganzheitlich zu reflektieren – individuell und im Team. Sie zeigt, auf welcher Ebene Blockaden entstehen und auf welcher Ebene Veränderung initiiert werden sollte. Teams gewinnen Klarheit darüber, was sie wirklich verändern wollen – und was stabil bleiben darf.

- **Check-in:** Impulseinstieg mit der Frage: *Was hat sich in letzter Zeit in deiner Arbeitswelt verändert – und was hat das mit dir gemacht?*

⁴ Robert B. Dilts: Die Veränderung von Glaubenssystemen – NLP-Glaubensarbeit. Junfermann 1994.

Die logischen Ebenen nach Robert Dilts



Kurze Runde: Was fällt mir leicht, was fordert mich heraus im Wandel?

- **Thema bearbeiten:** Arbeit in Kleingruppen oder im Plenum entlang der sieben Ebenen mit Visualisierung (Leiter, Pyramide, Kreis). Leitfragen zu jeder Ebene (neben den in der Abbildung oben):
 1. **Umwelt/Kontext:** Was um uns herum verändert sich gerade?
 2. **Verhalten/Ziele:** Was tun wir anders als früher – oder was sollten wir verändern?
 3. **Fähigkeiten/Strategien:** Was brauchen wir an Kompetenzen, um gut mit der Veränderung umzugehen?
 4. **Überzeugungen/Empfindungen:** Was ist uns dabei wichtig? Welche Haltung brauchen wir?
 5. **Werte/Motivatoren:** Wie verändert sich unser Selbstverständnis? Was macht uns als Team aus?
 6. **Rolle/Selbstverständnis:** Wozu leisten wir einen Beitrag? Welchen Sinn hat unsere Arbeit im größeren Ganzen?
 7. **Vision/Mission:** Was erkennen wir über uns als System, wenn wir alle Ebenen betrachten?

Ziel ist nicht, jede Frage einer Ebene perfekt zu beantworten, sondern Spannungen sichtbar zu machen: Wo ist Veränderung im Gange? Wo klemmt es?
- **Entscheiden und planen:** Ableiten konkreter Handlungsimpulse:
 - Auf welchen Ebenen wollen wir bewusst ansetzen?
 - Welche Ebenen brauchen Stabilität, welche Entwicklung?
 - Was tun wir ganz konkret in den nächsten Wochen?

Visualisierung beispielsweise mit Post-its auf den Ebenen.

- **Check-out:** Abschließende Runde mit Reflexionsfragen wie *Welche Ebene war für dich heute besonders spannend?, Was hat sich für dein Verständnis von Veränderung verändert?* oder *Was ist dein nächster konkreter Schritt?*

3. Veränderung greifbar machen mit dem Change Canvas

Der Change Canvas ist ein strukturiertes Visualisierungstool, mit dem Teams Veränderungen in einem übersichtlichen Raster erfassen. Ähnlich wie ein Business Model Canvas werden zentrale Aspekte wie Anlass, Ziele, Betroffene, Risiken und nächste Schritte gemeinsam erarbeitet. Statt bloßer Ansagen wird Veränderung im Team gemeinsam gedacht, diskutiert und gestaltet. Die Methode macht den Wandel fassbar und hilft, alle Beteiligten mitzunehmen.

Veränderungen scheitern häufig, weil Menschen nicht wissen, worum es geht, warum es wichtig ist und wie sie selbst betroffen sind. Der Change Canvas verhindert genau das: Er fördert die Klarheit, regt zur Auseinandersetzung an und bringt verschiedene Perspektiven zusammen.

- **Check-in:** Zum Einstieg ein kurzer Impuls zur Veränderung: *Was hat sich in letzter Zeit für dich spürbar verändert – beruflich oder privat?*
Zielklärung: Warum sprechen wir heute über Veränderung?
- **Thema bearbeiten:** Das Team arbeitet gemeinsam in Kleingruppen oder im Plenum am Change Canvas auf einem Flipchart oder Whiteboard. Hilfreich ist eine Moderation. Typische Felder auf dem Canvas findest du in der folgenden Abbildung:

Change Canvas



Was ist das Ziel/der Nutzen
(für Kunden; für die Organisation, für die Mitarbeitenden)?
Was genau ändert sich – für wen?



Was kann bleiben und behalten wir bei?
Welche Chancen sehen wir?



Welche Risiken sehen wir?
Was brauchen wir, um den Wandel zu gestalten?



Was sind die wichtigsten ersten Schritte?

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

- **Entscheiden und planen:** Die Ergebnisse werden nun verdichtet:
 - Was sind unsere ersten nächsten Schritte?
 - Wer übernimmt was bis wann?
 - Wie bleiben wir im Dialog?
- **Check-out:** Reflektiert die Ergebnisse des Workshops mit Fragen wie *Was hat sich für dich heute geklärt?* oder *Was möchtest du beitragen, damit die Veränderung gelingt?*

Faktoren eine Veränderung fördern und welche sie behindern. Sie visualisiert die Spannungen, in denen ein Team steht, und regt zur Diskussion über konkrete Einflussmöglichkeiten an. So können die Mitglieder gezielter auf Hebel einwirken und Veränderung bewusster gestalten.

Die Kräftefeldanalyse eignet sich besonders gut, um den Startpunkt einer Veränderung zu analysieren oder bei stockendem Wandel neue Ansätze zu finden. Sie macht implizite Dynamiken sichtbar und gibt konkrete Ansatzpunkte für nächste Schritte.

4. Kräfte erkennen mit der Kräftefeldanalyse

Veränderung gelingt nicht einfach durch Absicht oder Antrieb von außen, vielmehr gibt es immer unterstützende und hemmende Kräfte. Die Kräftefeldanalyse (nach Kurt Lewin) ist eine einfache, aber wirkungsvolle Methode, um zu analysieren, welche

- **Check-in:** Fragt in die Runde: *Was bewegt dich aktuell zum Thema Veränderung? Siehst du eher unterstützende Kräfte (Rückenwind) für die Veränderung und wenn ja welche? Oder hemmende Kräfte (Gegenwind)? Und wenn ja, welche?* Kurze Einstimmung und Sammlung von Erwartungen an den Workshop.

