



# Training zu regenerativer Führung

## Modul 6

Entwickelt von Eurosucceeds | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



### Ökologisches Denken!

Überlegen Sie gut, bevor Sie etwas ausdrucken, ob es wirklich notwendig ist. Falls etwas gedruckt werden muss, sollten Sie sich vorher überlegen, wo Sie es drucken lassen (z. B. in einer lokalen Druckerei, bei einer umweltfreundlichen Online-Druckerei usw.), auf welchem Papier (z. B. Recyclingpapier, Kunstrasenpapier, andere Alternativen zu herkömmlichem weißen Papier) und mit welchen Farben.

*Lasst uns unsere Umwelt schützen!*

## 6. Transformationalen Wandel gemeinsam gestalten und führen

---

Partizipative Veränderungsprozesse, gemeinsame Wertschöpfung und Einbindung von Interessengruppen.

---

von Eurosucces

### 6.1 Einleitung

#### Themen und Schlüsselkonzepte

Dieses Modul unterstützt die Teilnehmenden dabei, von Reflexion und strategischem Denken zur praktischen Umsetzung zu gelangen, indem es untersucht, wie transformativer Wandel in Organisationen, Bildungseinrichtungen, Berufsbildungsinstitutionen, Gemeindeinitiativen und anderen professionellen Umfeldern gemeinsam gestaltet und gesteuert werden kann. Es konzentriert sich auf partizipative Ansätze, die Zusammenarbeit, gemeinsame Verantwortung und inklusive Entscheidungsfindung bei der Konzeption und Umsetzung sinnvoller Verbesserungen fördern.

Die Teilnehmenden untersuchen, wie die Einbindung verschiedener Interessengruppen, die Förderung von Vertrauen und die Stärkung der Veränderungsbereitschaft Resilienz, Inklusion und Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Kontexten fördern können. Durch praktische Reflexion und Planung befähigt das Modul die Teilnehmenden, Ideen zu Diversität, Inklusion und regenerativer Führung in realistische Maßnahmen umzusetzen, die in Teams, Lernumgebungen, Organisationen oder Gemeinschaften anwendbar sind.

Am Ende des Moduls werden die Teilnehmenden besser darauf vorbereitet sein, kollaborative Veränderungsprozesse zu leiten, Widerstände konstruktiv zu bewältigen und zur Entwicklung von Umgebungen beizutragen, die kontinuierlich lernen, sich anpassen und verbessern.

#### Thema des Moduls:

Dieses Modul konzentriert sich darauf, wie Organisationen und Bildungseinrichtungen durch die gemeinsame Gestaltung und Leitung transformativer Veränderungsprozesse von der Sensibilisierung und Strategieentwicklung zur konkreten Umsetzung gelangen können. Es legt Wert auf partizipative Ansätze, die verschiedene Interessengruppen in die Gestaltung und Implementierung inklusiver, regenerativer und nachhaltiger Organisationspraktiken einbeziehen.

#### Schlüsselkonzepte:

**Transformationswandel:** Ein geplanter und langfristiger Veränderungsprozess, der grundlegende und nachhaltige Veränderungen in Kultur, Arbeitsweisen, Beziehungen und Ergebnissen bewirkt. Er geht über kleine, schrittweise Verbesserungen hinaus und zielt auf einen langfristigen systemischen Wandel ab.

**Ko-Kreation:** Ein gemeinschaftlicher Ansatz, bei dem verschiedene Beteiligte aktiv an der Entwicklung von Lösungen und Strategien mitwirken. Dabei werden unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen einbezogen.

**Partizipative Führung:** Ein Führungsansatz, der gemeinsame Entscheidungsfindung, Eigenverantwortung, Dialog und die aktive Beteiligung von Lernenden, Lehrenden, Teammitgliedern und anderen Beteiligten fördert.

**Einbindung von Stakeholdern:** Der gezielte Prozess, Personen und Gruppen einzubeziehen, die von Veränderungsprozessen betroffen sind oder diese beeinflussen können – beispielsweise in Organisationen, Bildungseinrichtungen oder Gemeinschaften.

**Veränderungsbereitschaft:** Das Ausmaß, in dem Einzelpersonen, Teams oder Institutionen bereit und in der Lage sind, neue Arbeitsweisen, Denkweisen und Verhaltensweisen anzunehmen.

**Inklusive Veränderungsprozesse:** Veränderungsprozesse, die Vielfalt, Chancengleichheit und Zugänglichkeit berücksichtigen und sicherstellen, dass unterschiedliche Stimmen und Perspektiven gehört werden.

**Gemeinsame Entscheidungsfindung:** Entscheidungen werden gemeinsam durch Dialog, Austausch und geteilte Verantwortung getroffen. Dadurch wird die Identifikation mit den Entscheidungen und die Verantwortung für deren Ergebnisse gestärkt.

**Aktionsplanung für Veränderung:** Ideen und Erkenntnisse werden in konkrete, realistische und umsetzbare Schritte übersetzt, die in Teams, Bildungseinrichtungen oder Organisationen umgesetzt werden können.

**Widerstand gegen Veränderungen:** Natürliche Reaktionen auf neue Ideen oder Veränderungen, die beispielsweise durch Unsicherheit, Bedenken oder fehlendes Verständnis entstehen können. Unterstützende Führung und klare Kommunikation können dabei helfen, mit diesen Reaktionen umzugehen.

**Lernende Organisationen:** Organisationen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln und verbessern, indem sie Feedback, Ausprobieren, Reflexion und gemeinsames Lernen fördern.

**Transformationswandel:** Ein geplanter und langfristiger Veränderungsprozess, der nicht nur einzelne Dinge verbessert, sondern Strukturen, Arbeitsweisen, Beziehungen und die Kultur grundlegend und nachhaltig verändert.

**Gemeinsame Kreation:** Ein kollaborativer Ansatz, bei dem die Beteiligten aktiv an der Entwicklung von Lösungen und Strategien mitwirken, um sicherzustellen, dass unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden.

**Partizipative Führung:** Ein Führungsansatz, der gemeinsame Entscheidungsfindung, Empowerment, Dialog und die aktive Einbeziehung von Lernenden, Lehrenden, Teammitgliedern und Interessengruppen fördert.

**Einbindung der Interessengruppen:** Der gezielte Prozess der Einbeziehung von Einzelpersonen und Gruppen, die von Veränderungsprozessen in Organisationen, Bildungseinrichtungen oder Gemeinschaften betroffen sind oder diese beeinflussen können.

**Veränderungsbereitschaft:** Das Ausmaß, in dem Einzelpersonen, Teams oder Institutionen bereit sind, neue Praktiken, Denkweisen und Verhaltensweisen anzunehmen.

**Inklusive Veränderungsprozesse:** Veränderungsinitiativen, die Vielfalt, Gleichberechtigung und Barrierefreiheit aktiv berücksichtigen und sicherstellen, dass alle Stimmen gehört werden.

**Gemeinsame Entscheidungsfindung:** Entscheidungen werden gemeinsam durch Dialog und geteilte Verantwortung getroffen, wodurch die Identifikation mit den Ergebnissen gestärkt wird.

**Aktionsplanung für Veränderungen:** Ideen und Überlegungen in konkrete, realistische Schritte zur Umsetzung in Teams, Bildungseinrichtungen oder Organisationen übersetzen.

**Widerstand gegen Veränderungen:** Natürliche Reaktionen auf neue Ideen, die aus Unsicherheit oder mangelndem Verständnis entstehen und eine unterstützende Führung sowie klare Kommunikation erfordern.

**Lernende Organisationen:** Umgebungen, die sich durch die Förderung von Feedback, Experimenten und gemeinsamem Lernen kontinuierlich anpassen und verbessern.

### Gesamtziele und Lernziele

Ziel ist es, den Teilnehmenden praktische Werkzeuge und Ansätze an die Hand zu geben, um in Organisationen, Bildungseinrichtungen, Berufsbildungseinrichtungen oder Gemeinschaftsinitiativen einen transformativen Wandel mitzugestalten und zu leiten, indem Absichten in Bezug auf Vielfalt, Inklusion, Partizipation und regenerative Führung in konkrete und nachhaltige Maßnahmen umgesetzt werden.

*Die Teilnehmenden werden in der Lage sein:*

#### Wissen

- zentrale Prinzipien von Transformationsprozessen und partizipativer Führung zu erläutern.
- die Bedeutung von Co-Kreation und Stakeholder-Einbindung für erfolgreiche Veränderungsprozesse zu erklären.
- zentrale Herausforderungen, Widerstände und Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen zu benennen.
- die Bedeutung von Inklusion, Vielfalt und Beteiligung für die Gestaltung positiver Lern-, Arbeits- und Gemeinschaftsumgebungen zu erläutern.

#### Fähigkeiten

- partizipative Diskussionen und kollaborative Planungsprozesse zielgerichtet zu gestalten und zu moderieren.
- aus gemeinsamen Ideen und Erkenntnissen konkrete, realistische und umsetzbare Aktionspläne zu entwickeln.
- Ziele, Nutzen und nächste Schritte von Veränderungsprozessen klar und adressatengerecht zu kommunizieren.
- unterschiedliche Perspektiven und Interessen in gemeinsame Entscheidungs- und Veränderungsprozesse einzubeziehen.

#### Einstellungen:

- Offenheit, Dialogbereitschaft und Verantwortungsübernahme in kollaborativen Veränderungsprozessen zu zeigen.
- die Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven anzuerkennen und inklusive Beteiligung aktiv zu fördern.

- die eigene Rolle und Verantwortung als Führungskraft bzw. als aktiv Beteiligte:r in Veränderungsprozessen kritisch zu reflektieren.
- Veränderungen als gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess zu verstehen und aktiv mitzugestalten.

## Ressourcen

---

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.

Brené Brown (2018). *Dare to Lead: Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts*. Random House.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.

TED Talk — How to lead a conversation between people who disagree | Eve Pearlman:  
[https://www.ted.com/talks/eve\\_pearlman\\_how\\_to\\_lead\\_a\\_conversation\\_between\\_people\\_who\\_disagree](https://www.ted.com/talks/eve_pearlman_how_to_lead_a_conversation_between_people_who_disagree)

TED Talk — The secret to leading organisational change is empathy | Serial entrepreneur:  
[https://www.ted.com/talks/rob\\_kalwarowsky\\_the\\_secret\\_to\\_leading\\_organizational\\_change\\_is\\_empathy](https://www.ted.com/talks/rob_kalwarowsky_the_secret_to_leading_organizational_change_is_empathy)

## 6.2 Aktivitäten

### Aktivität 1: Kennenlernspiel

#### Lernziele:

- Die Teilnehmenden lernen sich kennen und erhalten einen ersten Zugang zum Thema des Moduls.
- Die Teilnehmenden setzen sich aktiv mit dem Thema Organisationswandel auseinander und entwickeln ein gemeinsames Verständnis für zentrale Aspekte von Veränderungsprozessen.
- Die Teilnehmenden reflektieren mithilfe einer kreativen Metapher den aktuellen Zustand ihrer Organisation und entwickeln eine Vorstellung von der gewünschten zukünftigen Entwicklung.

#### Vorgehensweise und Methoden:

| Verfahren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Gruppenformat | Materialien | Zeit      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-----------|
| Die Moderation bittet die Teilnehmenden, jetzt an ihre Organisation zu denken und den Satz zu vervollständigen: „ <i>Wenn meine Organisation ein Fahrzeug wäre, wäre sie ein ____, weil ____.</i> “ Die Teilnehmenden haben eine Minute Zeit, um individuell nachzudenken. Sie werden ermutigt, kreativ zu sein und wenn sie möchten, das von ihnen gedachte Fahrzeug kurz nachzuahmen oder darzustellen (z. B. seine Bewegung, Geschwindigkeit oder seinen Zustand zu zeigen). Dies trägt zu einer entspannten Atmosphäre bei und sorgt von Anfang an für positive Stimmung im Raum. | Einzelarbeit  |             | 2 Minuten |
| Die Teilnehmenden präsentieren ihre Antworten in einer kurzen Runde der gesamten Gruppe. Die Moderation ermutigt zu kurzen Antworten (jeweils ein Satz), um den Gesprächsfluss aufrechtzuerhalten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Plenum        |             | 5 Minuten |
| Die Moderation greift kurz zwei oder drei Beobachtungen aus dem Gesagten auf. Zum Beispiel, wie verschiedene Fahrzeuge unterschiedliche Änderungsgeschwindigkeiten, Wendigkeitsgrade oder Richtungen widerspiegeln. Anschließend leitet die Moderation zum Modulthema über: „ <i>Heute werden wir gemeinsam erkunden, wie wir dieses Fahrzeug steuern können.</i> “                                                                                                                                                                                                                   | Plenum        |             | 3 Minuten |

## Aktivität 2: Stakeholder-Mapping für Veränderungsprozesse – „Wer muss dabei sein?“

### Lernziele:

- Die Teilnehmenden identifizieren relevante Interessengruppen für eine Veränderungsinitiative in ihrem eigenen organisatorischen Kontext.
- Die Teilnehmenden erkennen die Bedeutung einer inklusiven und aktiven Einbindung verschiedener Interessengruppen für die gemeinsame Gestaltung nachhaltiger Veränderungen.
- Die Teilnehmenden analysieren und visualisieren die Beziehungen, Interessen und Einflussmöglichkeiten der relevanten Interessengruppen

### Vorgehensweise und Methoden:

| Verfahren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Gruppenformat | Materialien                                              | Zeit       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------|------------|
| Die Moderation führt in das Konzept der Stakeholder-Einbindung in Veränderungsprozesse ein und erklärt, dass erfolgreiche Transformationsprozesse die Identifizierung und Einbeziehung der richtigen Personen erfordern, auch jener, die möglicherweise Widerstand leisten. Sie erläutert, dass es bei der Stakeholder-Analyse nicht nur um die Identifizierung formaler Rollen geht, sondern auch um die Berücksichtigung informeller Einflüsse, versteckter Hindernisse und Stimmen, die häufig von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen werden. Die Moderation präsentiert eine einfache Stakeholder-Matrix auf einem Flipchart, basierend auf dem Arbeitsblatt (Achsen: Einflussgrad / Interessegrad). | Plenum        | Flipchart oder Whiteboard, Stifte                        | 10 Minuten |
| Die Moderation teilt das Arbeitsblatt zur Stakeholder-Analyse mit den Teilnehmenden. Alle Teilnehmenden werden dazu angehalten, sich eine reale oder realistische Veränderungsinitiative in ihrem Unternehmen zu überlegen. Dies kann beispielsweise Inklusion, ein neuer Prozess, eine Teamumstrukturierung oder eine regenerative Praxis betreffen. Die Teilnehmenden tragen die wichtigsten Stakeholder individuell in ein Arbeitsblatt ein, ordnen sie der Matrix und der Tabelle zu und notieren deren wahrscheinliche Haltung zur Veränderung (unterstützend, neutral, ablehnend). Anschließend überprüfen die Teilnehmenden kurz ihre Stakeholder-Analyse und identifizieren:                        | Einzelarbeit  | Arbeitsblatt zur Stakeholder-Analyse (siehe 6.3), Stifte | 10 Minuten |



| Verfahren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Gruppenformat | Materialien                                     | Zeit       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• alle Interessengruppen mit unerwartetem oder informellem Einfluss</li><li>• Stimmen, die möglicherweise übersehen oder ausgeschlossen werden</li><li>• Interessengruppen, die sich dem Wandel möglicherweise widersetzen</li></ul> <p>Die Teilnehmenden können diese Punkte direkt auf dem Arbeitsblatt markieren oder kommentieren, um die nächste Diskussionsphase zu unterstützen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |                                                 |            |
| <p>Die Teilnehmenden bilden kleine Gruppen von 3-4 Personen. Jede Person stellt kurz ihre Stakeholder-Map vor und teilt ihre Erkenntnisse mit: <i>Welche*r Interessensvertreter*in hat sie überrascht? Wer wird oft übersehen? Wer besitzt die größte informelle Macht?</i> Die Gruppen diskutieren Muster in ihren verschiedenen Kontexten und reflektieren darüber, wie die Einstellungen und der Einfluss von Interessengruppen Veränderungsprozesse beeinflussen können. Hinweis: Erwägen Sie außerdem einen kurzen Austausch in Zweiergruppen, um die Reflexionsmomente interaktiver zu gestalten, insbesondere für Teilnehmenden, die sich möglicherweise nicht wohl dabei fühlen, direkt in der großen Gruppe zu sprechen.</p> | Gruppenarbeit | Abgeschlossene Stakeholder-Karten               | 15 Minuten |
| <p>Die Gruppen teilen jeweils eine zentrale Erkenntnis aus ihrer Diskussion mit der Gesamtgruppe. Die Moderation bündelt die wichtigsten Themen und verdeutlicht dabei, dass Ko-Kreation bereits damit beginnt, <i>wer</i> in den Prozess einbezogen wird. Gerade marginalisierte oder bislang übersehene Stimmen sind häufig besonders wichtig und sollten daher bewusst berücksichtigt werden.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Plenum        | Flipchart zum Festhalten der wichtigsten Punkte | 10 Minuten |
| <p>Die Moderation stellt eine kurze Reflexionsanregung vor: „<i>Was würde sich in Ihrem Unternehmen ändern, wenn Sie diesen Veränderungsprozess mit einer Co-Creation-Mentalität angehen würden?</i>“ Die Teilnehmenden schreiben einen Satz in ihre Notizen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Einzelarbeit  | Notizbuch oder Papier                           | 5 Minuten  |

Aktivität 2

Arbeitsblatt zur Analyse der Stakeholder

"Wer muss anwesend sein?"

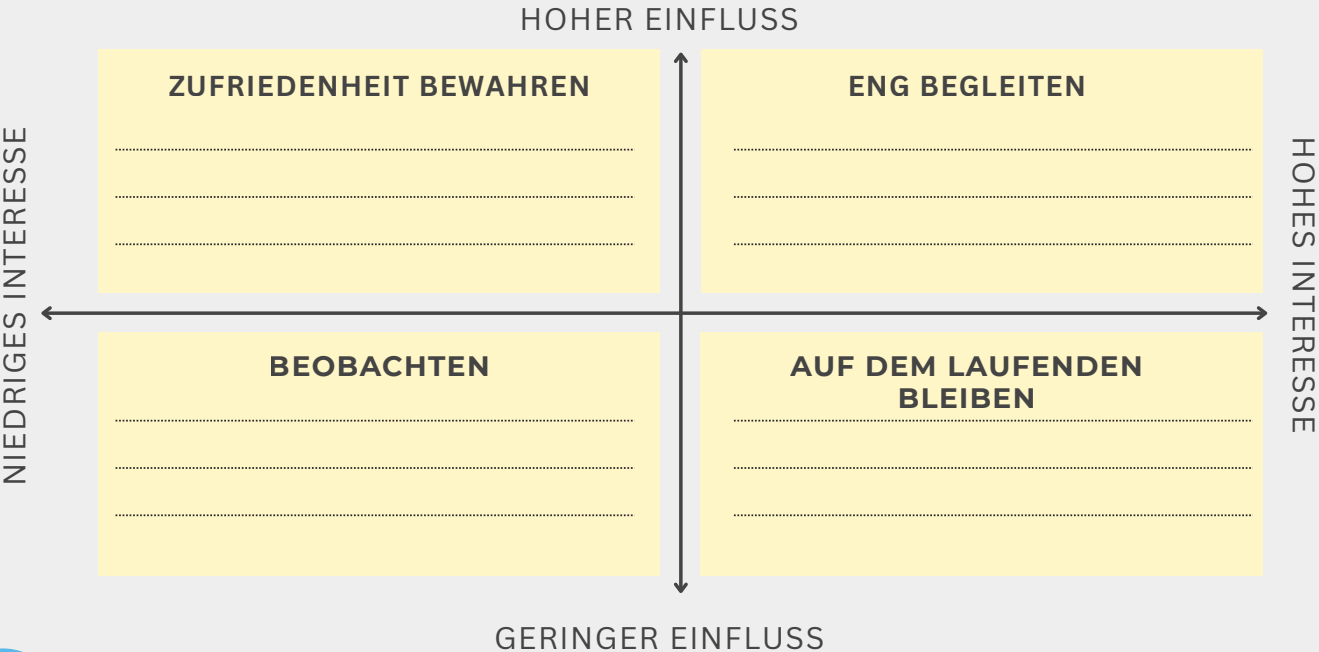
1

MEINE INITIATIVE FÜR VERÄNDERUNG

Bitte skizzieren Sie die Veränderungen, die Sie in Ihrer Organisation umsetzen möchten:

2

STAKEHOLDER-MATRIX



3

DETAILTABELLE DER INTERESSENVERTRETER

| Name/Rolle des Interessensvertreters | Haltung<br><input type="checkbox"/> Unterstützend<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Ablehnend | Warum? | Wie kann ich sie einbinden? |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------|
|                                      |                                                                                                                             |        |                             |
|                                      |                                                                                                                             |        |                             |
|                                      |                                                                                                                             |        |                             |
|                                      |                                                                                                                             |        |                             |

**Anregung zur Reflexion:** Wer wird in den Veränderungsprozessen Ihrer Organisation häufig übersehen? Welche Auswirkungen hätte es, wenn diese Personen einbezogen würden?

Aktivität 2

Arbeitsblatt zur Analyse der Stakeholder

"Wer muss anwesend sein?"

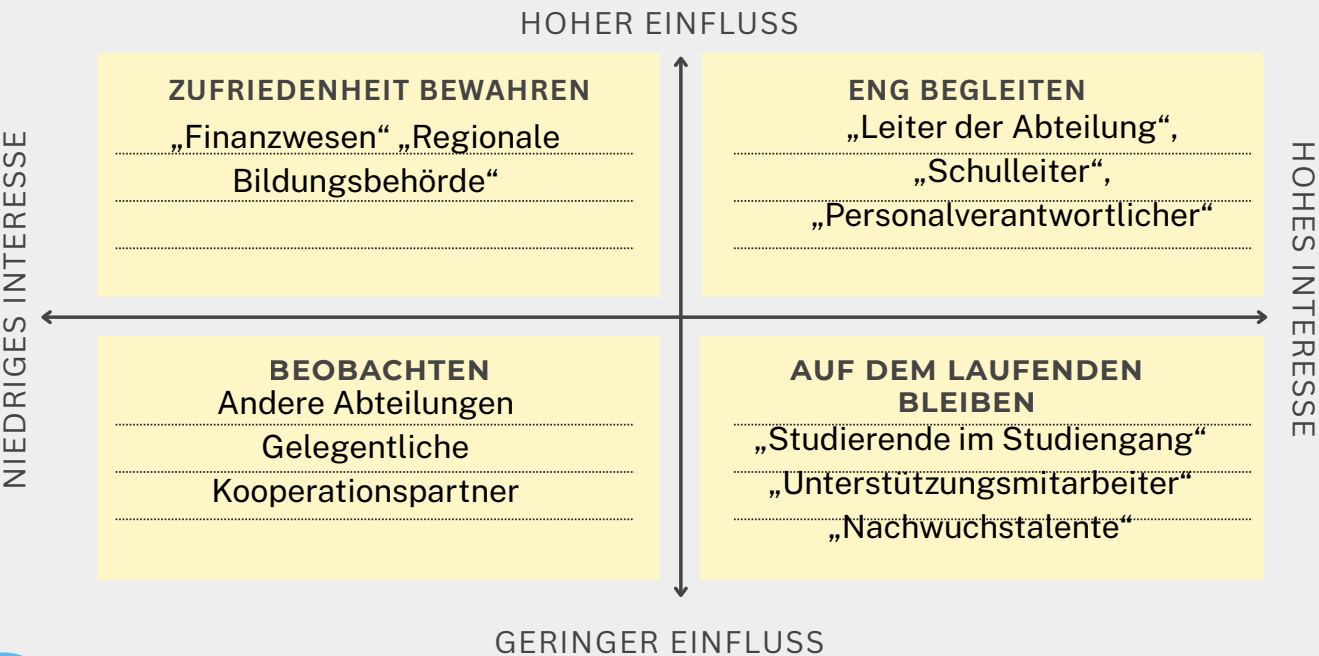
1

MEINE INITIATIVE FÜR VERÄNDERUNG

Bitte skizzieren Sie die Veränderungen, die Sie in Ihrer Organisation umsetzen möchten:

2

STAKEHOLDER-MATRIX



3

DETAILTABELLE DER INTERESSENVERTRETER

| Name/Rolle des Interessensvertreters | Haltung<br><input type="checkbox"/> Unterstützend<br><input type="checkbox"/> Neutral<br><input type="checkbox"/> Ablehnend | Warum? | Wie kann ich sie einbinden? |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------|
|                                      |                                                                                                                             |        |                             |
|                                      |                                                                                                                             |        |                             |
|                                      |                                                                                                                             |        |                             |
|                                      |                                                                                                                             |        |                             |

**Anregung zur Reflexion:** Wer wird in den Veränderungsprozessen Ihrer Organisation häufig übersehen? Welche Auswirkungen hätte es, wenn diese Personen einbezogen würden?

### Aktivität 3: Gemeinsam einen Veränderungsfahrplan entwickeln – „Von der Vision zu den ersten Schritten“

#### Lernziele:

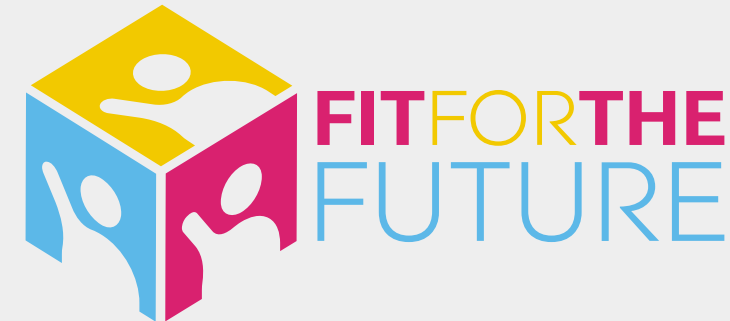
- Die Teilnehmenden übertragen eine gemeinsame Veränderungsvision in konkrete und umsetzbare Handlungsschritte.
- Die Teilnehmenden erproben den Prozess der gemeinsamen Gestaltung, indem sie gemeinsam einen konkreten Veränderungsplan entwickeln.
- Die Teilnehmenden identifizieren mögliche Hindernisse und Widerstände und entwickeln geeignete Strategien, um damit konstruktiv umzugehen.

#### Vorgehensweise und Methoden:

| Verfahren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Gruppenformat | Materialien                                                                                         | Zeit       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Die Moderation stellt das Konzept des Veränderungsfahrplans vor: ein einfaches, partizipatives Planungsinstrument, das Folgendes definiert: (1) die angestrebte Veränderung, (2) die aktuelle Situation, (3) wichtige Meilensteine, (4) die Beteiligten und (5) erste konkrete Schritte. Die Moderation betont, dass der Fahrplan bewusst einfach gehalten ist: Ziel ist es, Veränderung greifbar und nicht überfordernd zu gestalten. Um heterogene Gruppen aus verschiedenen Organisationen und mit unterschiedlichem Hintergrund zu unterstützen, kann die Moderation einige vordefinierte Beispielsituationen bereitstellen (z. B. Verbesserung inklusiver Kommunikation, Steigerung der Lernendenbeteiligung, Einführung von Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden oder Stärkung der Feedbackkultur), sodass die Gruppen schnell ein Szenario auswählen und sich auf die Erstellung des Fahrplans konzentrieren können. Alternativ kann die Moderation auf Aktivität 2 zurückgreifen und jeder Gruppe ermöglichen, eine der in der Stakeholder-Map identifizierten Situationen als ihre aktuelle Situation für diese Übung auszuwählen. Die Vorlage und ein Beispiel für den Fahrplan finden Sie in Abschnitt 6.3. | Plenum        | Flipchart oder Whiteboard, Stifte, Vorlage für den Änderungsfahrplan (siehe 6.3)                    | 5 Minuten  |
| In Gruppen von 4–5 Personen wählen die Teilnehmenden ein gemeinsames Thema, das für ihren Kontext relevant ist (z. B. Verbesserung der inklusiven Kommunikation in Teams, Einführung regelmäßiger Feedbackschleifen, Gestaltung eines vielfältigeren Einstellungsprozesses). Die Gruppen erstellen gemeinsam einen großformatigen Veränderungsfahrplan auf einem Poster oder Flipchart,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Gruppenarbeit | Große Papier-/Flipchartblätter, farbige Marker, Vorlage für einen Veränderungsfahrplan (siehe 6.3). | 20 Minuten |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |                                |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------|------------|
| indem sie die einzelnen Abschnitte gemeinsam ausfüllen. Die Moderation steht den Gruppen bei Bedarf zur Seite.                                                                                                                                                                                                                                                |        |                                |            |
| Jede Gruppe stellt ihren Fahrplan in 2–3 Minuten vor und konzentriert sich dabei insbesondere auf: (a) den ersten konkreten Schritt, den sie unternehmen würden, und (b) ein Hindernis, das sie erwarten, und wie sie dieses angehen würden.                                                                                                                  | Plenum | Fertiggestellte Roadmap-Poster | 10 Minuten |
| Die Moderation leitet eine kurze Reflexionsphase in der Gesamtgruppe an: „Was unterschied die gemeinsame Erstellung dieses Plans von der alleinigen Planung? Was würden Sie in Ihre Organisation mitnehmen?“ Die Moderation knüpft an die Kernkonzepte des Moduls an: partizipative Führung, Veränderungsbereitschaft und kollaborative Entscheidungsfindung. | Plenum |                                | 5 Minuten  |



Aktivität 3 VERÄNDERUNGSFAHRPLAN

1 UNSERE VISION FÜR DEN WANDEL – Welchen Wandel streben wir an?

2 WO WIR JETZT STEHEN

Wie gestaltet sich die gegenwärtige Realität? Was funktioniert?  
Was funktioniert nicht?

3 WICHTIGE MEILENSTEINE

Was muss auf dem Weg dorthin erfolgen?  
Monat 1-3                      Monat 3-6                      Monat 6-12

4 WER IST BETEILIGT?

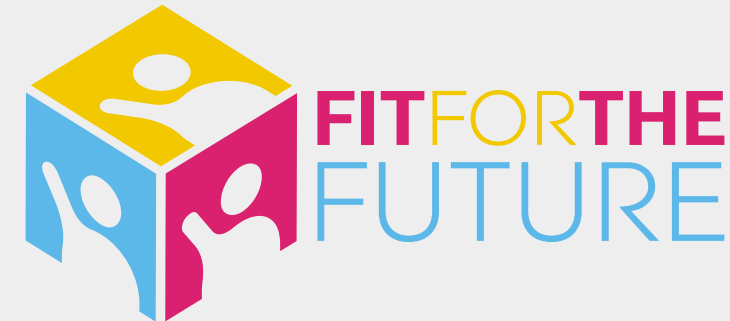
Nennen Sie bedeutende Personen, Teams oder Gruppen:

5 UNSER ERSTER KONKRETISIERTER SCHRITT - Was ist die eine Maßnahme, die wir als Erstes ergreifen werden?

AKTION: \_\_\_\_\_  
WER TRÄGT DIE VERANTWORTUNG: \_\_\_\_\_  
BIS WANN? \_\_\_\_\_

6 ERWARTETE HINDERNISSE

EINE HERAUSFORDERUNG, DIE WIR ERWARTEN: \_\_\_\_\_  
WIE WIR DARAUF REAGIEREN: \_\_\_\_\_



Aktivität 3

VERÄNDERUNGSFAHRPLAN

1 UNSERE VISION FÜR DEN WANDEL – Welchen Wandel streben wir an?

Wir streben an, eine integrativere und kooperativere Kommunikationskultur in unserem Team zu etablieren.

2 WO WIR JETZT STEHEN

Wie gestaltet sich die gegenwärtige Realität? Was funktioniert?  
Was funktioniert nicht?  
Die Teammitglieder kommunizieren überwiegend über ihre Vorgesetzten.  
Einige Mitarbeitenden empfinden, dass ihre Ideen nicht ausreichend Beachtung finden.  
Die Treffen erfolgen regelmäßig, die Teilnahme ist jedoch limitiert.  
Es besteht ein Interesse daran, die Teamarbeit und Inklusion zu optimieren.

3 WICHTIGE MEILENSTEINE

Was muss auf dem Weg dorthin erfolgen?

| Monat 1-3                                                                | Monat 3-6 | Monat 6-12 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Monate 1-3                                                               |           |            |
| Erheben Sie Rückmeldungen von den Mitarbeitern durch eine kurze Umfrage. |           |            |
| Organisieren Sie eine Sitzung zur Teambesprechung.                       |           |            |
| Monate 3-6                                                               |           |            |
| Führen Sie regelmäßige Feedbackgespräche durch.                          |           |            |
| Erstellung gemeinsamer Kommunikationsrichtlinien.                        |           |            |
| Monat 6 bis 12                                                           |           |            |
| Fortschritte evaluieren und Strategien anpassen.                         |           |            |
| Die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen erhöhen.       |           |            |

4 WER IST BETEILIGT?

Nennen Sie bedeutende Personen, Teams oder Gruppen:

Teammitglieder, Führungskräfte, Personalabteilung, Trainer\*inne/  
Moderatore\*innen, Lernende oder Nutzende des Programms

5 UNSER ERSTER KONKRETISierter SCHRITT - Was ist die eine Maßnahme, die wir als Erstes ergreifen werden?

AKTION: Ein Teammeeting organisieren, um Kommunikationsherausforderungen und -ideen zu erörtern.

WER TRÄGT DIE VERANTWORTUNG: Teamleitende und Personalvertreter\*innen.

BIS WANN? Im Laufe des nächsten Monats.

6 ERWARTETE HINDERNISSE

EINE HERAUSFORDERUNG, DIE WIR ERWARTEN:

Einige Mitarbeitende könnten sich unwohl fühlen, ihre Ansichten offen zu kommunizieren.

WIE WIR DARAUF REAGIEREN:

Wir schaffen eine sichere und respektvolle Diskussionsatmosphäre und bieten anonyme Feedbackmöglichkeiten an.



#### Aktivität 4: Abschließende Reflexion: Mein Veränderungsversprechen

##### Lernziele:

- Die Teilnehmenden fassen die wichtigsten Erkenntnisse und Lernerfahrungen des Moduls zusammen und reflektieren deren Bedeutung für den eigenen Kontext.
- Die Teilnehmenden leiten konkrete persönliche Maßnahmen ab, die sie in ihrer Denkweise, ihrem Verhalten oder ihrer täglichen Arbeit umsetzen können.
- Die Teilnehmenden identifizieren konkrete Möglichkeiten, Veränderungen auf Team- oder Organisationsebene anzustoßen und aktiv mitzugestalten.

##### Vorgehensweise und Methoden:

| Verfahren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Gruppenformat | Materialien             | Zeit       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|------------|
| Die Moderation verteilt das Arbeitsblatt zur Abschlussreflexion und erläutert es den Teilnehmenden. Die Teilnehmenden reflektieren individuell über das Modul und füllen das Arbeitsblatt aus, wobei sie sich auf folgende Punkte konzentrieren: <i>Was war meine wichtigste Erkenntnis heute? Welche konkrete Maßnahme werde ich ergreifen, um in meinem Unternehmen gemeinsam Veränderungen herbeizuführen? Wen muss ich einbeziehen?</i> | Einzelarbeit  | Arbeitsblatt: Reflexion | 10 Minuten |

# SPIEGELUNG



Name:

Modul:

- **Wesentliche Erkenntnisse**

*Welche wesentlichen Erkenntnisse oder Lehren haben Sie aus diesem Modul gewonnen?*

- **Unmittelbare persönliche Maßnahmen**

*Welche spezifischen Veränderungen können Sie in Ihrem eigenen Verhalten, Ihrer Denkweise oder Ihrer Arbeitsweise innerhalb Ihrer Organisation umsetzen?*

- **Strukturelle oder langfristige Strategien**

*Welche Veränderungen könnten Sie im Laufe der Zeit in Ihrem Team, Ihrer Abteilung oder Ihrem Unternehmen anstoßen oder wozu könnten Sie beitragen, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen?*

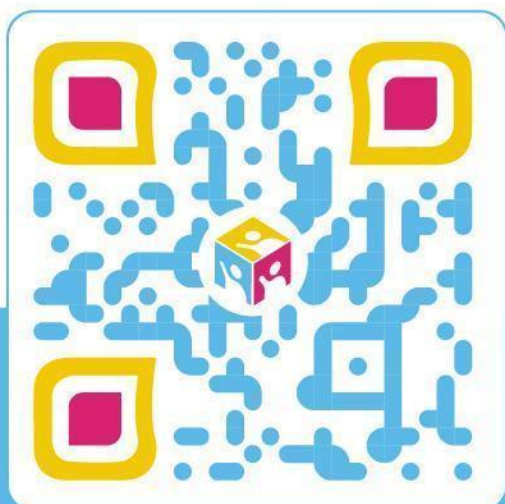


Co-funded by  
the European Union



**FITFORTHE**  
**FUTURE**

Scan for more



[fit4thefuture.eu](http://fit4thefuture.eu)



Co-funded by  
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.