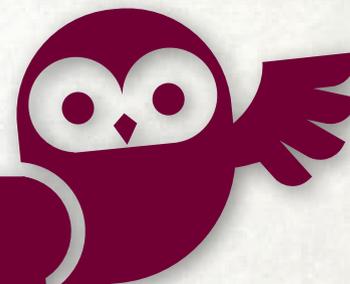


landen  
auf dem  
Lande



# WISSEN KOMPAKT

Teams  
im Wandel

Ein Projekt von



trafo e.V.

mohio

# ALLGEMEINE HERAUSFORDERUNG



Veränderung ist oft eine Herausforderung. Für viele Teams im urbanen Raum sind sie eine Bestandteil ihrer täglichen Arbeit, was nicht heißt, dass sie diese immer einfach meistern. In vielen ländlichen Regionen sind Veränderungen oft langsamer und nicht ganz so an der Tagesordnung. Starke Figuren dominieren in den ländlichen Gegenden häufig verschiedene Kontexte (sind z.B. Pfarrerin und Vorsitzende eines Vereins). Daneben sind gewissen Strukturen und Kanäle in den Händen von bestimmten Personengruppen. Jede:r kennt jede:n und es gibt kein einfaches Aussteigen aus Kontexten des Zusammenlebens → Daher gestaltet es sich mitunter schwieriger für einzelne Personen.

Neue Einflüsse und Diversität sowie Dynamik haben auf urbane Lebensräume einen viel größeren Einfluss, dennoch sind sie auch in ländlichen Gebieten wirksam. Teams im ländlichen Raum erleben auch vielfältige Veränderungen: Menschen mit Migrationserfahrungen kommen hinzu, „alte Hasen“ tun sich mitunter schwer mit Veränderung und junge Menschen (Praktikant:innen oder Freiwillige etc.) sind nur kurz Teil des Teams. Viele Organisationen leben dort im Spannungsfeld von alten, bewährten oder auch eingefahrenen Strukturen und neuen Ansätzen in der Organisationskultur, die nicht einfach zu vermitteln sind und Organisationen vor neue Herausforderungen stellen.



# MODELL IN DER PRAXIS – HAUS DER VERÄNDERUNG



Das „HAUS DER VERÄNDERUNG“ ist ein Modell neben anderen. Es begreift „Veränderung“ in verschiedene Phasen. Im „Haus der Veränderung“ gibt es vier Zimmer. Jedes Zimmer beschreibt einen Zustand einer Person, je nachdem, in welcher Phase sie sich befindet. Alle Personen einer Organisation oder eines Teams werden in einem Veränderungsprozess immer alle Zimmer durchlaufen. In den verschiedenen Zimmern fühlen sich Menschen unterschiedlich und haben auch unterschiedliche Bedarfe, was v.a. für Menschen mit Führungsverantwortung interessant ist.

Das Modell kann Teams unterstützen,

- Verständnis für „Wandelprozesse“ und damit einhergehende Konflikte zu entwickeln: jede:r Mitarbeiter:in wird diese Phasen durchlaufen → die mit den Zimmern einhergehenden emotionalen Befindlichkeiten sind „normal“ und lassen sich nicht einfach „wegreden“, sie sind schlicht Teil des Prozesses.
- Veränderung weniger als Bedrohung wahrzunehmen.
- dass Organisationen und Teams lernen, sich aus der „Komfortzone“ herauszubewegen.
- dass Veränderung ein immer wiederkehrender Prozess ist.
- nicht die Veränderung an sich als „Problem“ zu verklären, sondern den fehlenden positiven Umgang mit den menschlich „normalen“ Widerständen zu erkennen.
- die Organisation als Ganzes und auch die einzelnen Teammitglieder zu verstehen und welche Bedürfnisse sie gerade haben.
- Veränderung als etwas zu erkennen, was sie bewältigen, reflektieren und bearbeiten können.

## Rahmenbedingungen

Um Veränderung weniger als Bedrohung, sondern als Teil von Organisationen und Teams zu sehen, kann es helfen, Veränderungsprozesse modellhaft zu veranschaulichen, so zum Beispiel im Haus der Veränderung.

Akute Herausforderungen und praxisnahe Konflikte im Change-Prozess können daneben in Form einer „kollegialen Beratung“ bearbeitet werden.

# MODELL IN DER PRAXIS – HAUS DER VERÄNDERUNG

[Voraussetzung]

Wertschätzung im Umgang der einzelnen Gruppenmitglieder untereinander ermöglicht Kommunikation über den Veränderungsprozess.

Voraussetzung

Führungspersonen/Leitung muss sich intensiver mit Veränderung als Prozess auseinandersetzen. Sie brauchen „Vorlauf“ vor der Gruppe, da das Modell nicht gut gemeinsam erarbeitet werden kann.

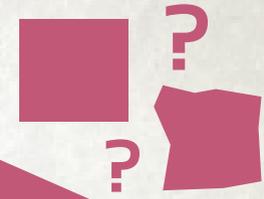
Wichtig

Validierung/Anerkennen des Widerstandes ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich Menschen auf Veränderungen einlassen können! → erhöht die Bereitschaft weiterzugehen

- Jeder „Raum“ hat seine Daseinsberechtigung für seine Zeit und sollte sich gegenseitig zugestanden werden.



# MÖGLICHE FALLSTRICKE LIMITS DER METHODE IN DER PRAXIS



Neues nicht gegen Altes ausspielen und dadurch automatisch aufwerten/abwerten.

- Veränderung heißt nicht automatisch „besser“, sondern erst einmal anders, eventuell der Situation angemessener.

Anderen Teammitgliedern ihre Rolle nicht zuordnen und sie nicht darauf festlegen.

- muss aus den Personen selbst kommen
- Betonen, dass die Verortung in einem Zimmer nur eine Orientierung ist und sich ändern kann!

## Beachten:

Viel Energie geht verloren bei der „Sanktionierung“ von Menschen, die sich verweigern und dem Versuch, die Menschen wieder zurück ins System zu holen. Es ist auch in Ordnung, wenn die zumeist wenigen Menschen den Weg nicht mitgehen möchten! Mögliche Lösung ist eine Exit-Strategie zu entwickeln, in der sie einen anderen Weg für sich wählen.

Oft wird viel Energie darauf verwandt, sich vor allem um die zu kümmern, die „hinten dranhängen“, dabei brauchen insbesondere diejenigen, die viel an neuen Strukturen gebaut haben, Pausen und Anerkennung für ihre Arbeit!!



# FAZIT, WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN UND LINKS



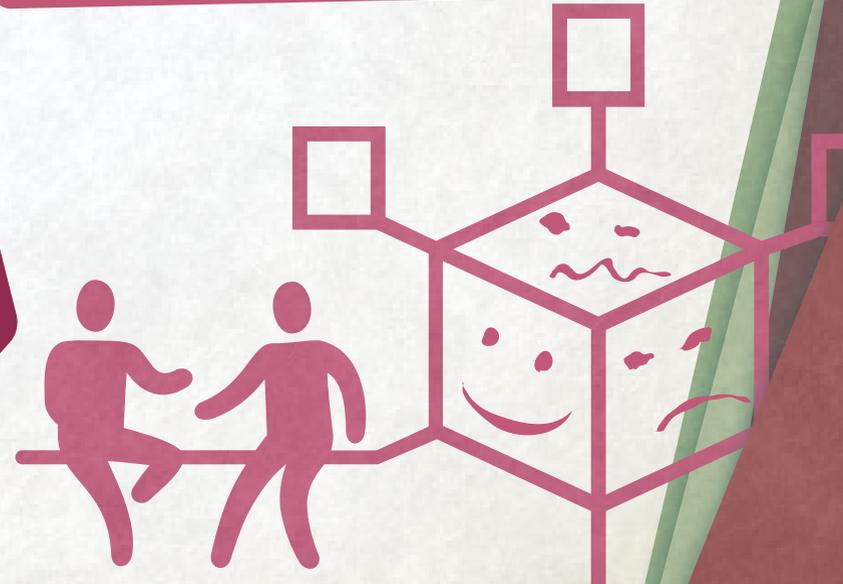
▶ **Veränderungsprozesse sind Teil von Menschen, Organisationen und Teams.**

▶ **Jedes Modell ist immer nur ein Modell:** gibt Rahmen, um Standardanalyse machen zu können, sowie Kommunikation anzustoßen, Konflikte aufzudecken und Potenziale zu entdecken. Kein Modell ist perfekt oder zeigt die absolute Wahrheit.

▶ **Menschen nicht mit zu vielen Veränderungen „überfordern“!** Überforderung und zu wenige Teammitglieder, die Veränderungen „bearbeiten“, bringen eine Organisation schnell an ihre Grenzen.

▶ **„Haus der Veränderung“ ist universell:** Veränderung ist Veränderung!  
– egal wo sie stattfindet

- <https://www.teamelephant.de/2020/02/27/house-of-change-change-phasen-mal-anders-tipps-fuer-gelingende-change-kommunikation>
- <https://www.geemco.de/artikel/kvp-eine-frage-der-veraenderung>



# MODELL IN DER PRAXIS – KOLLEGIALE BERATUNG

Eine „KOLLEGIALE BERATUNG“ ist ein Beratungsgespräch, in dem Kollegen sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln.

Menschen widmen sich in fest definierten Rahmen von ca. einer Stunde dem Anliegen eines/r „Fallgebenden“:

- Mögliche Fälle sind konkrete, aktuelle Praxissituationen aus dem Berufsalltag, die außerhalb der Gruppe angesiedelt sind und den/die Fallgebenden beschäftigen.
- Fokus liegt auf gezielten und systematischen Austausch.

## Kollegiale Fallberatung zeichnet sich aus durch

- niedrigschwellige, einfache Struktur und ist auch für Ungeübte leicht abzuarbeiten
- Durchführbarkeit auch ohne explizites Fachwissen, braucht lediglich Raum und gemeinsames Commitment
- niedriger Material- und Ressourcenaufwand (Zeit, Ruhe, Stifte, Papier, Motivation).

## Voraussetzungen für die Durchführung einer ertragreichen Fallberatung sind

- Vertrauen (niemand darf Schaden nehmen!), Offenheit, Wertschätzung, Akzeptanz und Geheimhaltung  
→ dies sollte vorab unbedingt miteinander vereinbart werden
- Geschützter Raum für die Beratung nötig: darf nicht „gestört werden“
  - » Auch digital möglich! Fallgeber:in kann durch Video ausmachen für den Moment aus dem Gruppenkontext herausgenommen werden und nur zuhören.
  - » Gute Moderation ist allerdings im digitalen Raum noch wichtiger!



# MODELL IN DER PRAXIS – KOLLEGIALE BERATUNG



## Tipp

Fallgebende Person während der Diskussion von Lösungen aus dem Kreis „rausnehmen“ (z.B. indem sie sich umdreht, sich hinter eine Pinnwand setzt etc.).

## Was spricht für Kollegiale Beratung ...

...als Tool zur Bearbeitung von Konflikten, Spannungen oder anderen Herausforderungen von Veränderungsprozessen?

- Kollegiale Beratung ist häufig sehr gewinnbringend für die fallgebende Person, denn sie erhält ein großes Sammelsurium an „Lösungsvorschlägen“!
- Nebeneffekt: schafft emotionale Verbindung zueinander, der oftmals weiterträgt als man dem Prozess in dem Moment zutrauen würde
- kann unerwartete Ergebnisse bringen
- stärkt Kollegialität untereinander



# FALLSTRICKE UND HERAUSFORDERUNGEN



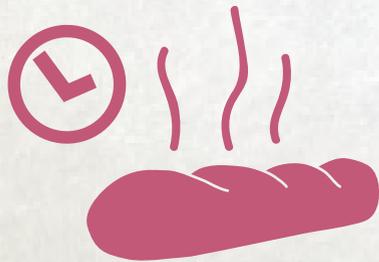
Rollenkonflikte von Personen sowie Hierarchieunterschiede, die Denk- und Redefreiheit einschränken.

- Es sollte vorab geklärt sein, dass an der kollegialen Fallbesprechung teilnehmende Personen nicht in Konflikt zueinanderstehen.

Die Fragestellung sollte sehr konkret und praxisnah sein!  
→ relativ früh Frage konkretisieren.

- Methode ist nicht geeignet für sehr theoretische Zusammenhänge.

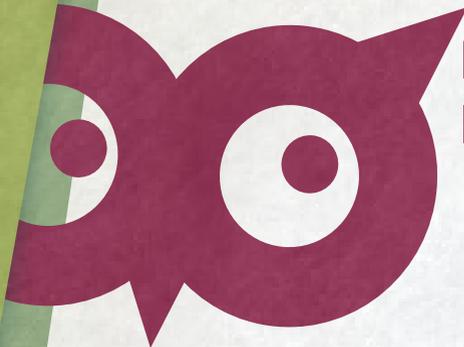
Wenn die Bearbeitung einer Frage über den Rahmen einer Peer-Beratung hinausgeht, z.B. bei sexuellen Übergriffen, sind Grenzen erreicht.



Häufig ist man geneigt, möglichst schnell vorzugehen oder zu lange zu diskutieren.

- Es ist empfehlenswert, sich genau an die vorgegebenen Zeiten zu halten!
  - » Moderator:in bestimmen
  - » Zeitwächter:in ist wichtig: Es braucht Personen, die auf die Zeit achten!
  - » Nicht zu schnell in konkreten Lösungen denken und sich Zeit lassen, Ideen zu spinnen.
  - » Ruhig die ganze Zeit nutzen, auch wenn es manchmal scheint, als würden keine neuen Ideen mehr kommen!

# FAZIT, WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN UND LINKS



Gute Beschreibung des Prozesses der Kollegialen Beratung  
<http://www.kollegiale-beratung.de/Ebene2/6phasen.html>

Kollegiale Beratung kann überall  
stattfinden, ist unkompliziert und  
bringt schnell Ergebnisse.

taraaa

tröööt

trarira

tataaa

tatütata

taaaa



# TEAMS UND ORGANISATIONEN

SABINE AYENI

## HAUS DER VERÄNDERUNG

## IM WANDEL

## KOLLEGIALE BERATUNG

VERÄNDERUNG GEHT DURCH STUFEN:



FREUDE ROUTINE  
SELBST-VERTRAUEN  
KOMFORT & ZUFRIEDENHEIT

NEUGIERDE AUFBRUCH  
SPÄß  
ERNEUERUNG & UMSETZUNG

SCHOCK TROTZ WIDERSTAND  
ZORN  
VERNEINUNG & VERLEUGNUNG

ANGST VERWIRRUNG  
CHAOS  
GALERIE  
VERWIRRUNG & CHAOS

KELLER DER ABLEHNUNG

WAS STECKT HINTER DEN SÖRGEN?

ANERKENNUNG GEBEN

ABER "PIONIERE" NICHT ALLEINE LASSEN

PERSPEKTIVEN AUFZEIGEN

ZIEL & SINN VERMITTELN

UNTERSTÜTZUNG ANBIETEN

1. THEMENGEBER:IN BESCHREIBT FRAGESTELLUNG

2. NUR INHÄLTICHE RÜCKFRAGEN

3. WERTSCHÄTZENDE IDEENSAMMLUNG

4. THEMENGEBER:IN HÖRT ZU

UND STELLT KEINE FRAGEN!

5. THEMENGEBER:IN WÄHLT AUS

# mohio

## mohio

Robert-Franz-Ring 13  
06108 Halle (Saale)

0345 - 61 41 59 93  
kontakt@mohio.org  
www.mohio.org



## Trafo e.V.

c/o Kümritz  
Kochstraße 57  
04275 Leipzig

info@trafo-leipzig.de  
www.trafo-leipzig.de

„Landen auf dem Lande“ ist ein Gemeinschaftsprojekt der Vereine mohio (Halle) und trafo (Leipzig). Beide Organisationen führen in der Region Mitteldeutschland seit Jahren Workshops an Schulen und Berufsschulen mit Schwerpunkt BNE, Umwelt- und Demokratiebildung durch.

Diese Projekt wird gefördert durch



ENGAGEMENT  
GLOBAL

Service für Entwicklungsinitiativen



mit Mitteln des

BMZ



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein mohio e.V. verantwortlich; die hier dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt von Engagement Global GmbH oder dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung wieder.

## Weitere Informationen unter

<https://trafo-leipzig.de/projekte/landen-auf-dem-lande>  
<https://mohio.org/landen-auf-dem-lande>