

That's clear!

VERÄNDERUNGEN NACHHALTIG GESTALTEN und
Aufbau einer inklusiven Kommunikation

MODUL 5

LEITFADEN FÜR TRAINER:INNEN



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	4
Ziele des Moduls	4
Empfohlene Dauer	4
Benötigte Materialien	4
Einführung in nachhaltige Veränderungen	5
Ziel	5
Einführung durch den Trainer / die Trainerin	5
Vorgeschlagene Einstiegsfrage	5
Projekte vs. Prozesse	6
Ziel	6
Erläuterung des Trainers / der Trainerin	6
Beispiel zur Erläuterung	6
Kernaussage	6
Einzuführende Konzepte	6
Vorschlag für eine Diskussion	7
Unternehmenskultur und Inklusion	8
Ziel	8
Erläuterung des Trainers / der Trainerin	8
Kernaussage	8
Erläutern Sie die Unternehmenskultur anhand von Beispielen	8
Fragen zur Reflexion	8
Die Garten-Metapher	9
Ziel	9
Erläuterung des Trainers / der Trainerin	9
Erläuterung der Metapher	9
Vorschlag zur Reflexion	9

Einführung in das ADKAR-Modell	11
Ziel	11
A • AWARENESS (Bewusstsein)	11
D • DESIRE (Wunsch)	11
K • KNOWLEDGE (Wissen)	12
A • ABILITY (Fähigkeit)	12
R • Reinforcement (Verstärkung)	13
Reflexionsaufgabe: Stärken und Schwächen von Organisationen	14
Ziel	14
Durchführung	14
Dann fragen Sie	14
Erläuterung des Trainers / der Trainerin	15
Beispiel	15
Vorschlag für eine Diskussion	15
Finanzierung, Innovation und Widerstand gegen Veränderungen	16
Ziel	16
Erläuterung des Trainers / der Trainerin	16
Genannte Beispiele	16
Zentraler Diskussionspunkt	16
Vorschlag für eine Diskussion	16
Kreative Kartierungsübung: Die Landschaft Ihrer Organisation	17
Ziel	17
Vorbereitung	17
Anleitung	17
Hinweis für den Trainer / die Trainerin	18
Empfohlene Dauer	18

Gruppenpräsentationen	18
Reflexion über Führung und Teilhabe	19
Ziel	19
Kernaussage	19
Erläuterung des Trainers / der Trainerin	19
Diskussionsvorschlag	19
Abschluss des Moduls	20
Abschlusskript	20
Fragen zur abschließenden Reflexion	20
Optionale abschließende Bewertung	20

Einleitung

Ziele des Moduls

Am Ende dieses Moduls sollten die Teilnehmer:innen in der Lage sein:

- die Grundlagen des Veränderungsmanagements verstehen;
- über Nachhaltigkeit in Organisationen nachdenken;
- Hindernisse und Stärken im Zusammenhang mit organisatorischem Wandel zu identifizieren;
- verstehen, wie inklusive Kommunikation Teil der Organisationskultur werden kann;
- das ADKAR-Modell des Veränderungsmanagements kennenlernen;
- einen ersten Aktionsplan zur Umsetzung inklusiver Kommunikationspraktiken erstellen;
- über Führung, Partizipation und langfristiges Engagement nachdenken.

Empfohlene Dauer

3 bis 4 Stunden

Benötigte Materialien

- Beamer;
- große Papierbögen;
- farbige Marker und Stifte;
- Haftnotizen;
- ausgedruckte ADKAR-Zusammenfassungen;
- Flipchart oder Whiteboard.

Einführung in nachhaltige Veränderungen

Ziel

Vermittlung der Erkenntnis, dass Inklusion und verständliche Sprache ein langfristiges Engagement der Organisation erfordern.

Einführung durch den Trainer / die Trainerin

„In vielen Projekten und Schulungen kehren die Teilnehmer:innen motiviert und voller Ideen nach Hause zurück. Doch nach einigen Wochen lässt die Energie oft nach.“

„Einer der Gründe dafür ist, dass es den Organisationen möglicherweise an Folgendem mangelt:

- Strategie;
- Prozesse;
- langfristige Unterstützungsstrukturen.“

„In diesem Modul geht es darum, wie man Ideen in nachhaltige Praktiken umsetzt.“

Vorgeschlagene Einstiegsfrage

Fragen Sie die Teilnehmer:innen:

- „Warum verschwinden gute Ideen manchmal nach einer Schulung wieder?“

Mögliche Antworten:

- Zeitmangel;
- mangelnde Unterstützung;
- keine Strategie;
- Widerstand gegen Veränderungen;
- begrenzte Ressourcen;
- Personalfluktuation.

Projekte vs. Prozesse

Ziel

Den Unterschied zwischen zeitlich begrenzten Projekten und nachhaltigen organisatorischen Prozessen verstehen.

Erläuterung des Trainers / der Trainerin

„Ein Projekt ist oft ein Experiment oder eine vorübergehende Initiative.

Ein Prozess ist eine Arbeitsweise, die Teil der Organisation wird.“

Beispiel zur Erläuterung

„Lasst uns papierlos arbeiten“

Das allein reicht nicht aus.

Eine Organisation braucht außerdem:

- klare Regeln;
- Routinen;
- Zuständigkeiten;
- Abläufe.

Kernaussage

„Nachhaltige Veränderungen entstehen, wenn Praktiken Teil der täglichen Routinen werden.“

Einzuführende Konzepte

Prozesse

- Wie Dinge erledigt werden.

Richtlinien

- Die Regeln und Rahmenbedingungen, die diese Prozesse stützen.

Kompetenzaufbau

- Schaffung von Möglichkeiten für Menschen, zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Feedbackschleifen

- Praktiken im Laufe der Zeit testen, bewerten und verbessern.

Vorschlag für eine Diskussion

- „Welche Veränderungen haben sich in Ihrer Organisation dauerhaft durchgesetzt?“
- „Warum waren sie erfolgreich?“
- „Welche Veränderungen sind gescheitert?“

Unternehmenskultur und Inklusion

Ziel

Reflexion darüber, wie die Unternehmenskultur inklusive Praktiken beeinflusst.

Erläuterung des Trainers / der Trainerin

„Kultur ist nicht nur das, was Organisationen sagen.

Sie ist die Art und Weise, wie sie tatsächlich jeden Tag arbeiten.“

Kernaussage

„Wenn eine Organisation behauptet, inklusiv zu sein, ihre täglichen Praktiken dem jedoch widersprechen, wird Inklusion nicht Teil der Kultur.“

Erläutern Sie die Unternehmenskultur anhand von Beispielen

Beispiele:

- Kommunikationsgewohnheiten;
- Besprechungsstile;
- Maßnahmen zur Barrierefreiheit;
- Beteiligungsmöglichkeiten;
- Einstellungen zur Vielfalt.

Fragen zur Reflexion

- „Welche Werte zeigen sich in den täglichen Praktiken Ihrer Organisation?“
- „Welche Gewohnheiten fördern Inklusion?“
- „Welche Gewohnheiten schaffen Barrieren?“

Die Garten-Metapher

Ziel

Nachhaltigkeit als kontinuierlichen Prozess vorstellen.

Erläuterung des Trainers / der Trainerin

„Nachhaltiger Wandel ist kein Ziel.

Er ist wie ein Garten, der ständige Pflege benötigt.“

Erläuterung der Metapher

Samen

- Neue Ideen und Erkenntnisse.

Gießen

- Kontinuierliche Anstrengung und Übung.

Beschneiden

- Hindernisse und unwirksame Gewohnheiten beseitigen.

Wachstum

- Langfristige Veränderung.

Vorschlag zur Reflexion

Fragen Sie die Teilnehmer:innen:

- „Was muss in Ihrer Organisation ‚bewässert‘ werden?“

Mögliche Antworten:

- Kommunikation;
- Teamarbeit;
- Weiterbildung;
- Mitbestimmung;
- Maßnahmen zur Barrierefreiheit.

Einführung in das ADKAR-Modell

Ziel

Die wichtigsten Phasen des Veränderungsmanagements kennenlernen.

Vorstellung des Trainers / der Trainerin

„ADKAR ist ein Change-Management-Modell, das zur Unterstützung organisatorischer Veränderungen eingesetzt wird.“

Erläutern Sie das Akronym Schritt für Schritt.

A • AWARENESS (Bewusstsein)

Die Menschen müssen verstehen:

- warum Veränderungen notwendig sind;
- welche Probleme bestehen;
- warum die derzeitigen Vorgehensweisen Menschen ausschließen können.

Beispiel für einen Trainer / einer Trainerin

„Wenn die Menschen nicht davon überzeugt sind, dass Veränderungen notwendig sind, wird sich nichts ändern.“

Vorgeschlagene Frage

„Wie können wir Organisationen dabei helfen, Kommunikationsbarrieren zu erkennen?“

D • DESIRE (Wunsch)

Die Menschen müssen den Wunsch haben, an der Veränderung mitzuwirken.

Erläuterung des Trainers / der Trainerin

„Bewusstsein allein reicht nicht aus.

Die Menschen brauchen auch Motivation und persönliches Engagement.“

Wichtiger Punkt

Jugendliche und Mitarbeiter:innen engagieren sich oft stärker, wenn:

- sie sich einbezogen fühlen;
- sie Entscheidungen beeinflussen können;
- sie sich für den Prozess verantwortlich fühlen.

Diskussionsvorschlag

- „Was schafft Motivation für Veränderungen?“
- „Wie kann Partizipation das Engagement steigern?“

K • KNOWLEDGE (Wissen)

Menschen brauchen Werkzeuge und Verständnis.

Erläuterung des Trainers / der Trainerin

„Dazu gehören:

- Schulungen;
- Leitlinien;
- Methoden;
- Beispiele.“

Beispiele

Die Teilnehmer:innen müssen möglicherweise lernen:

- wie man in einfacher Sprache schreibt;
- wie man barrierefreie Workshops gestaltet;
- wie man die aktive Form verwendet;
- wie man Kommunikationsformate anpasst.

A • ABILITY (Fähigkeit)

Menschen brauchen Gelegenheiten zum Üben.

Kernaussage

„Es reicht nicht aus, Richtlinien zu lesen.

Menschen brauchen einen sicheren Raum, um zu experimentieren und sich zu verbessern.“

Vorgeschlagene Beispiele

- Übungsworkshops;
- Rollenspiele;
- Peer-Review;
- Testen von Kommunikationsmaterialien.

R • Reinforcement (Verstärkung)

Veränderungen müssen langfristig Bestand haben.

Erläuterung des Trainers / der Trainerin

„Feedback, Anerkennung und das Erzählen von Geschichten tragen dazu bei, neue Verhaltensweisen zu festigen.“

Beispiele:

- Erfolgsgeschichten teilen;
- Verbesserungen feiern;
- Aktivitäten auswerten;
- andere betreuen.

Kernaussage

„Bestärkung ist das, was dazu beiträgt, dass Veränderungen langfristig Bestand haben.“

Reflexionsaufgabe:

Stärken und Schwächen von Organisationen

Ziel

Den Teilnehmenden helfen, ihren organisatorischen Kontext zu analysieren.

Durchführung

Fragen Sie die Teilnehmenden:

„Was ist die größte Stärke Ihrer Organisation, wenn es um Veränderungen geht?“

Mögliche Themen:

- Vision;
- Führung;
- Routinen;
- Lernkultur;
- Teamarbeit;
- Flexibilität.

Dann fragen Sie

„Was ist die größte Schwäche?“

Mögliche Beispiele:

- Widerstand gegen Veränderungen;
- Mangel an finanziellen Mitteln;
- Zeitmangel;
- starre Abläufe;
- Kommunikationslücken.

Erläuterung des Trainers / der Trainerin

„Bei der Einführung von Veränderungen ist es wichtig, mit den Stärken der Organisation zu arbeiten, anstatt gegen sie.“

Beispiel

Wenn die Routinen fest verankert sind:

- integrieren Sie die Veränderung in bestehende Routinen.

Wenn die Führung stark ist:

- nutzen Sie die Unterstützung der Führungsebene, um den Wandel zu stärken.

Vorschlag für eine Diskussion

- „Wie beeinflusst die Größe einer Organisation den Wandel?“
- „Welche Hindernisse gibt es in großen Organisationen?“
- „Welche Vorteile haben kleine Organisationen?“

Finanzierung, Innovation und Widerstand gegen Veränderungen

Ziel

Reflexion über Investitionen und Innovation in Organisationen.

Erläuterung des Trainers / der Trainerin

„Manchmal erkennen Organisationen zwar die Notwendigkeit von Veränderungen, zögern aber, Ressourcen zu investieren.“

Genannte Beispiele

- KI-Integration an Hochschulen;
- Investitionen in Fortbildungen;
- Innovationspolitik;
- digitale Transformation.

Zentraler Diskussionspunkt

Organisationen investieren oft leichter, wenn:

- sie den Wert von Veränderungen verstehen;
- sie konkrete Vorteile erkennen;
- die Veränderung mit ihrer Vision im Einklang steht.

Vorschlag für eine Diskussion

- „Was führt dazu, dass Organisationen sich gegen Veränderungen sträuben?“
- „Wie kann Innovation weniger einschüchternd wirken?“
- „Wie können kleine Veränderungen langfristige Auswirkungen haben?“

Kreative Kartierungsübung:

Die Landschaft Ihrer Organisation

Ziel

Visualisierung von organisatorischen Stärken, Ideen und Hindernissen.

Vorbereitung

Teilen Sie die Teilnehmer:innen nach Organisation oder Land in kleine Gruppen ein.

Bereitstellen:

- Papier;
- Farben;
- Filzstifte.

Anleitung

Bitten Sie die Teilnehmer:innen, eine visuelle Darstellung ihrer Organisation zu erstellen.

Die Landschaft sollte Folgendes enthalten:

Berge oder ein starkes Fundament

- Stärken der Organisation.

Samen oder Pflanzen

- Ideen und Chancen.

Schatten oder Hindernisse

- Hindernisse und Schwierigkeiten.

Hinweis für den Trainer / die Trainerin

Der Fokus sollte weiterhin auf Folgendem liegen:

- einfacher Sprache;
- Inklusion;
- Kommunikationspraktiken.

Empfohlene Dauer

30 bis 40 Minuten.

Gruppenpräsentationen

Bitten Sie die Gruppen, Folgendes zu erläutern:

- ihre Landschaft;
- ihre Prioritäten;
- ihre Hindernisse;
- mögliche nächste Schritte.

Reflexion über Führung und Teilhabe

Ziel

Reflexion über Partizipation und Empowerment im organisatorischen Wandel.

Kernaussage

„Menschen unterstützen Veränderungen leichter, wenn sie sich einbezogen fühlen.“

Erläuterung des Trainers / der Trainerin

Jugendliche und Mitarbeiter:innen engagieren sich oft stärker, wenn:

- sie Ideen einbringen;
- sie Aktivitäten leiten;
- sie an Entscheidungen mitwirken;
- sie das Gefühl haben, dass man ihnen vertraut.

Diskussionsvorschlag

- „Wie können Organisationen mehr Eigenverantwortung schaffen?“
- „Welche Rolle spielt Vertrauen bei Veränderungen?“
- „Wie kann Partizipation sinnvoller gestaltet werden?“

Abschluss des Moduls

Abschlusskript

„Nachhaltige Inklusion entsteht nicht durch einen einzigen Workshop oder ein einzelnes Projekt. Sie entsteht durch Gewohnheiten, Routinen, Teilhabe und kontinuierliches Lernen.“

„Veränderung wird nachhaltig, wenn sie:

- gemeinsam gelebt;
- umgesetzt wird;
- unterstützt;
- und in die Unternehmenskultur eingebettet ist.“

Fragen zur abschließenden Reflexion

- „Welche Veränderung möchten Sie gerne umsetzen?“
- „Welche Unterstützung würde Ihre Organisation benötigen?“
- „Was könnte Teil der täglichen Kultur Ihrer Organisation werden?“

Optionale abschließende Bewertung

Mögliche Formate:

- Ein-Wort-Rückmeldung;
- Aktionsplankarten;
- Gruppenreflexion;
- visuelle Metapher;
- Post-it-Wand.