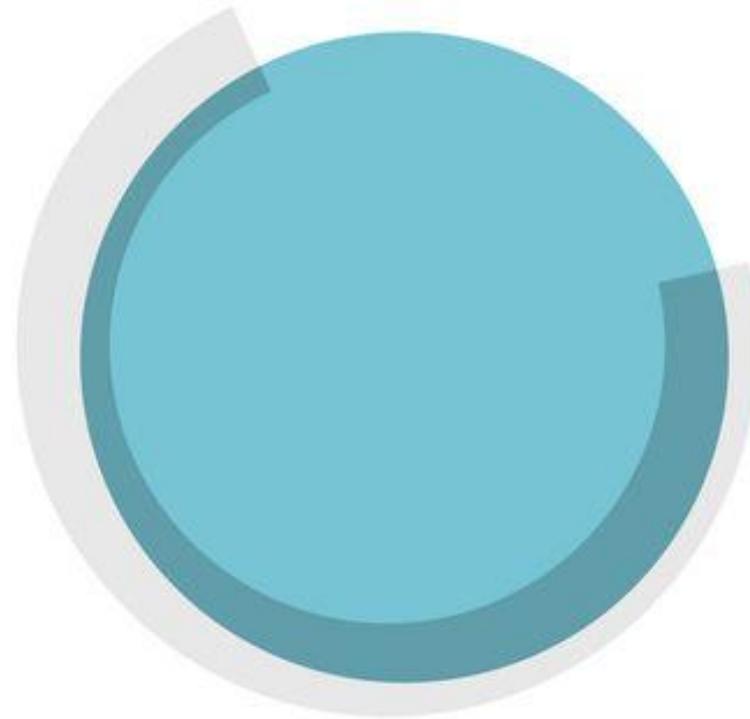
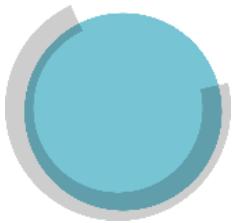


# TOOLBOX – Change Management



**SCHÖPFWERK**  
COACHING



## Agenda

1

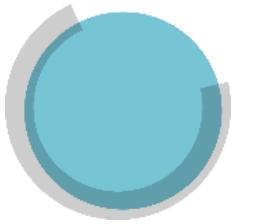
### **Einleitung: Ziele und Anwendung der Change Management Tool-Box**

- 1.1 Die “VUCA – Welt”
- 1.2 Die “VUCA – Welt” – Praktische Hinweise
- 1.3 Die Rollen des Projekt-/ Change Managers

2

### **Die Change Management Toolbox**

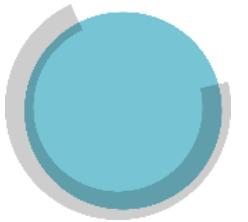
- 2.1 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross
- 2.2 Die Veränderungsräume
- 2.3 Die Veränderungstypen
- 2.4 Die Persönlichkeitstypen
- 2.5 Die Dilts-Pyramide
- 2.6 Die Kraftfeldanalyse
- 2.7 Die Zielgruppenidentifikation
- 2.8 Die Stakeholder-Analyse
- 2.9 Die 5-Why-Methode
- 2.10 Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten-Diagramm)
- 2.11 Von der Theorie in die Umsetzung



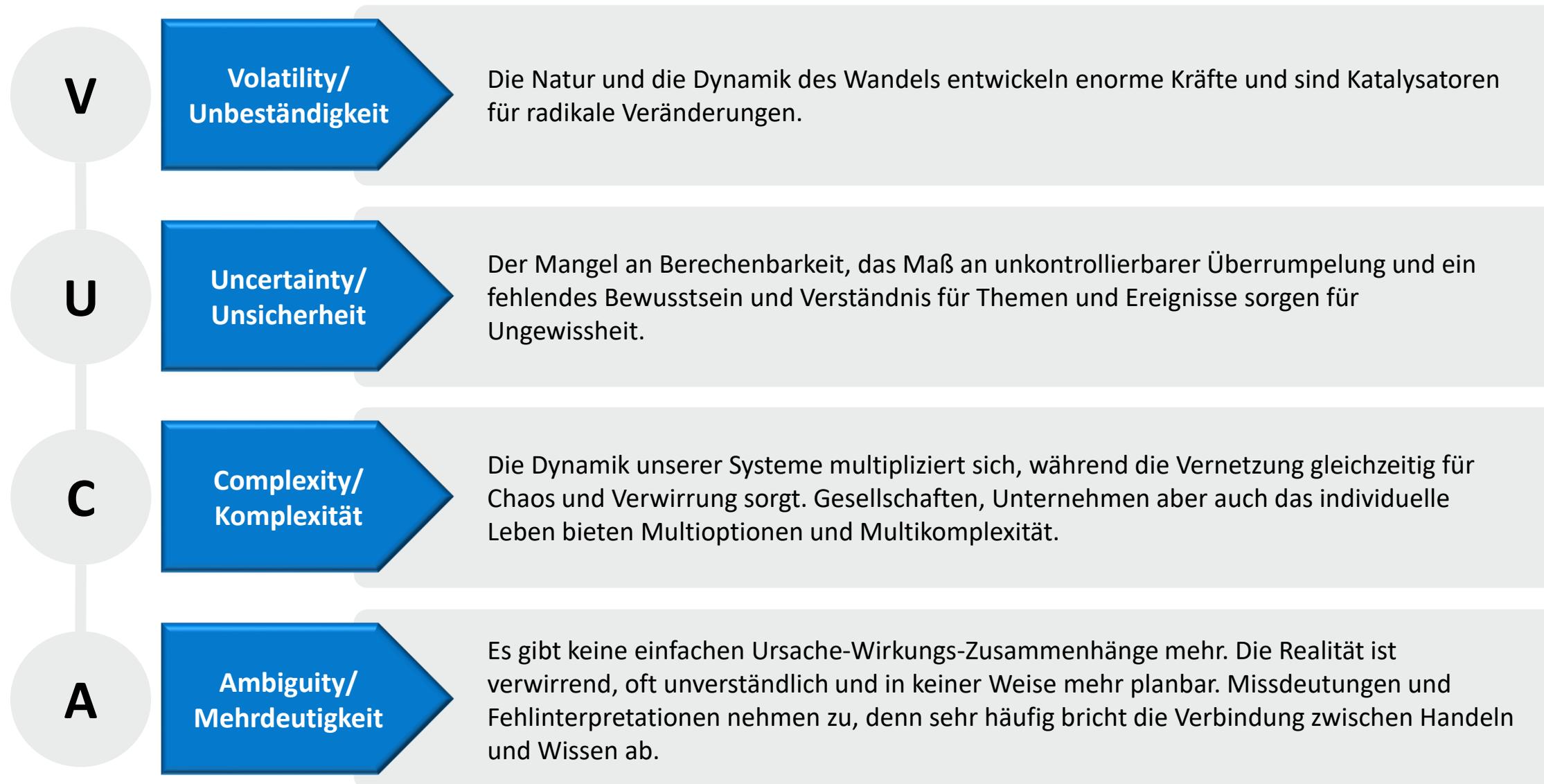
## 1. Ziele und Anwendung der Change Management Tool-Box

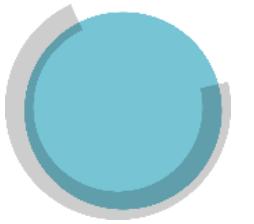
Nach diesem Workshop...

- sind Sie mit verschiedenen Change Management- und Problemlösungs-Tools vertraut und wissen diese anzuwenden.
- erkennen Sie die Bedeutsamkeit von Change Management in Ihrem Projekt.
- wissen Sie, in welchen Situationen ein Tool angewendet werden kann.



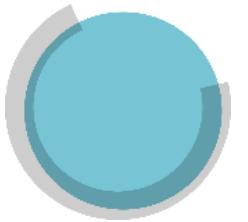
## 1.1 Die “VUCA – Welt”



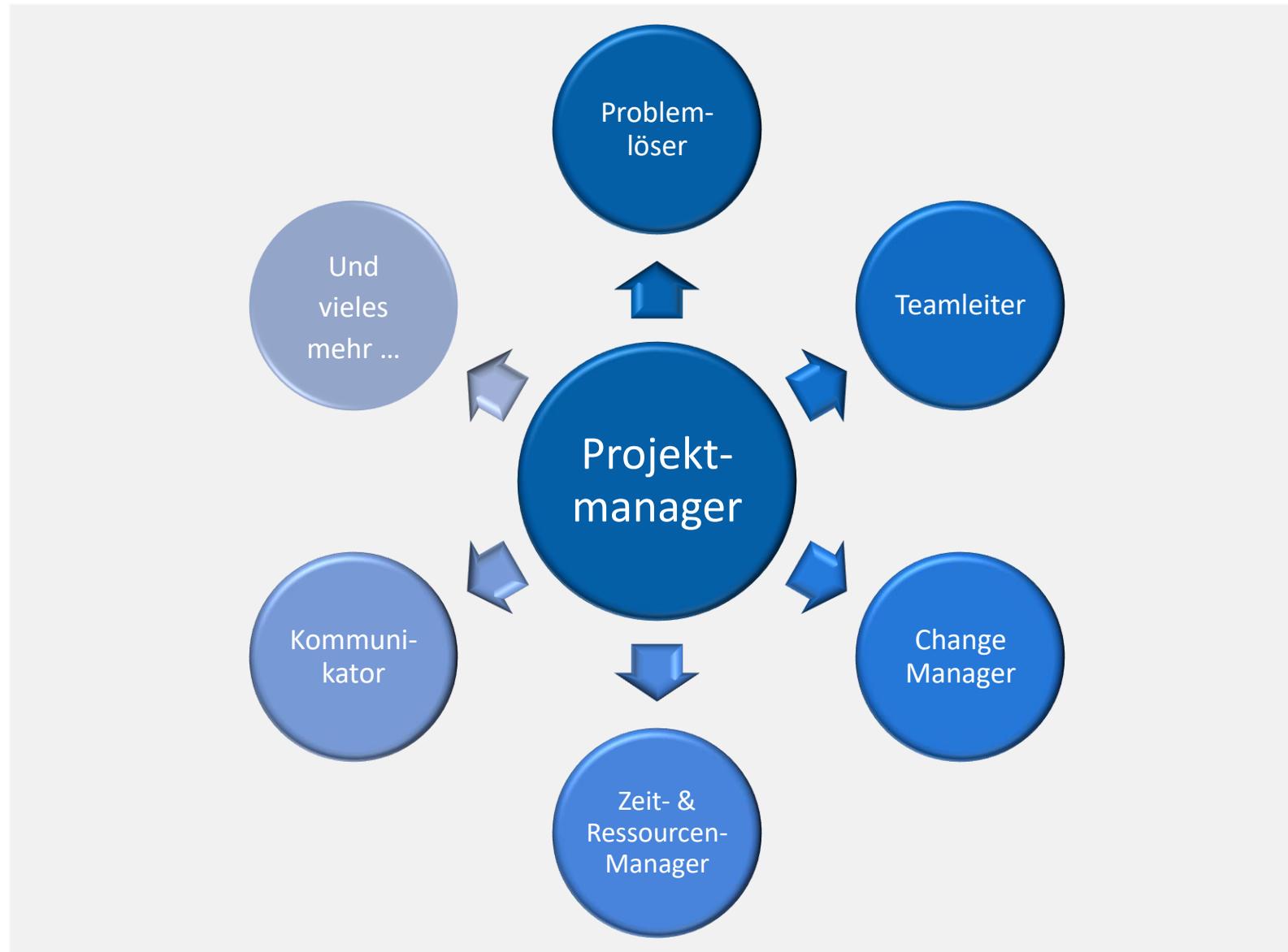


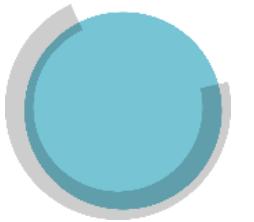
## 1.2 Die „VUCA-Welt“ – Praktische Hinweise

- Pragmatismus statt Prinzipientreue: Einbauen von Alternativen in Strategien.
- **Unsicherheit hilft, die richtigen Fragen zu stellen.** Daher ist Unsicherheit nicht das Problem, sondern die Lösung. Optionen länger offenhalten. Nicht auf Vorrat entscheiden.
- Ein komplexes Spiel mit der Komplexität spielen. **Sich darüber bewusst werden, dass nicht alles kontrollierbar ist und man auf die Kompetenz seiner Mitarbeiter/innen vertrauen muss.** Delegieren durch Rahmensetzen. In Komplexität mit komplexen Vorgehensweisen (z.B. agile Vorgehensweisen) agieren.
- Im Sowohl-als-auch denken: Vielfalt an Möglichkeiten erlaubt mehrdeutige (und kontextnahe) Antworten auf mehrdeutige Situationen.
- **Auf eine gute Kommunikation und auf das Schaffen und Gewähren von Vertrauen achten. Menschen und Interaktionen in den Mittelpunkt stellen.**



## 1.3 Die Rollen des Projektmanagers

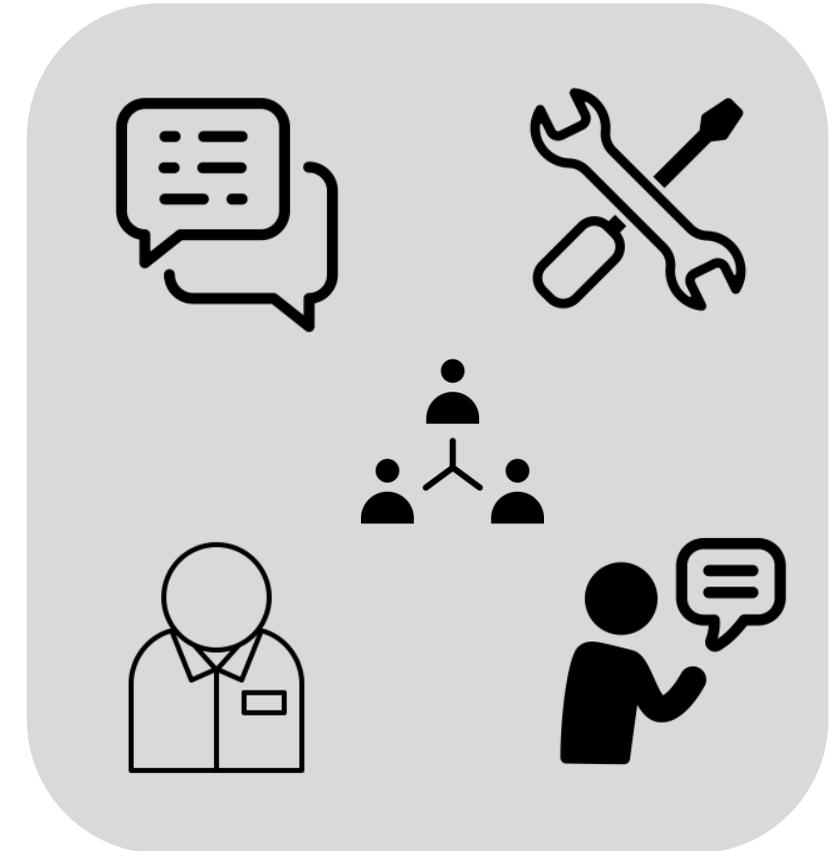


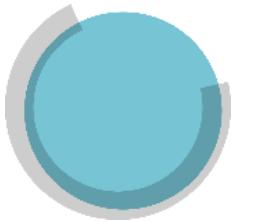


## 2. Die Change Management Tool Box

### Anwendung der Change Management Tool Box:

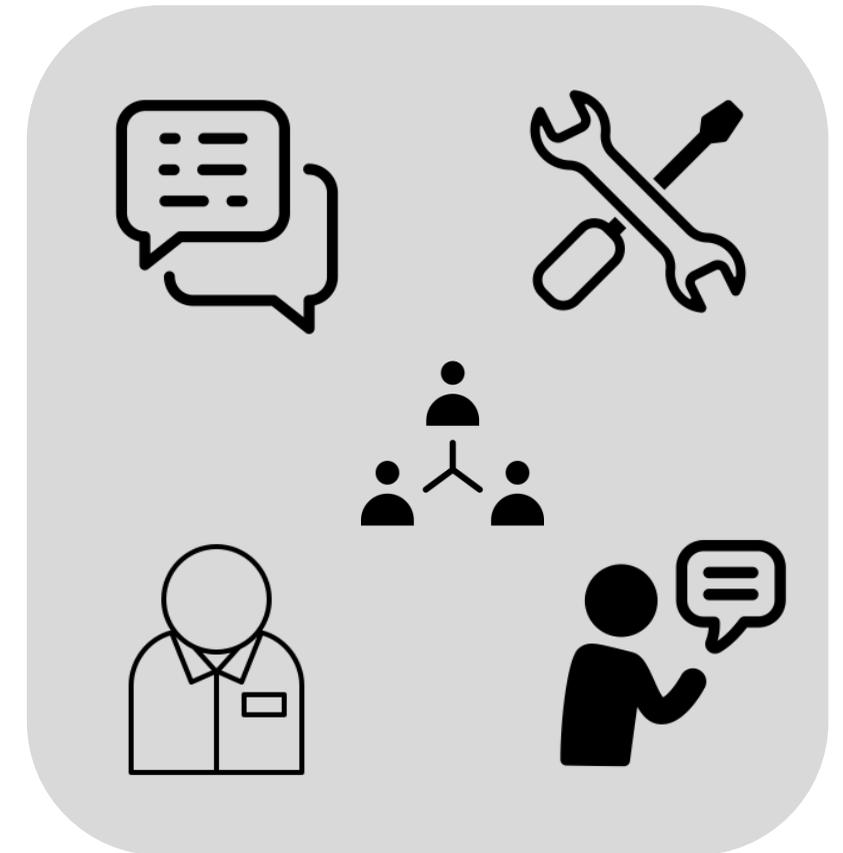
- Die Tool Box enthält einfache Anwendungen zur Untersuchung und Gestaltung von Projekten.
- Das „einzig wahre, richtige Werkzeug“ mit einer allgemein gültigen Lösung existiert nicht.
- Je nach Art und Phase des Projektes können verschiedene Tools angewendet werden.
- Vorgehensweise: Analyse des Projekts → Auswahl des Tools → Wiederholung der Schritte in verschiedenen Projektabschnitten

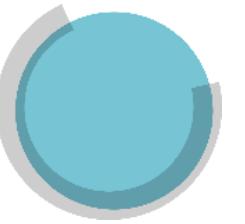




## 2. Die Change Management Tool Box

- 2.1 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross
- 2.2 Die Veränderungsräume
- 2.3 Die Persönlichkeitstypen
- 2.4 Die Dilts - Pyramide
- 2.5 Die Kraftfeldanalyse
- 2.5 Die Zielgruppenidentifikation
- 2.7 Die Stakeholder-Analyse
- 2.8 Die 5-Why-Methode
- 2.9 Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten-Diagramm)
- 2.10 Von der Theorie in die Umsetzung



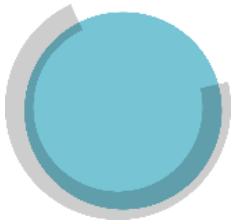


## 2. Die Change Management Tool Box

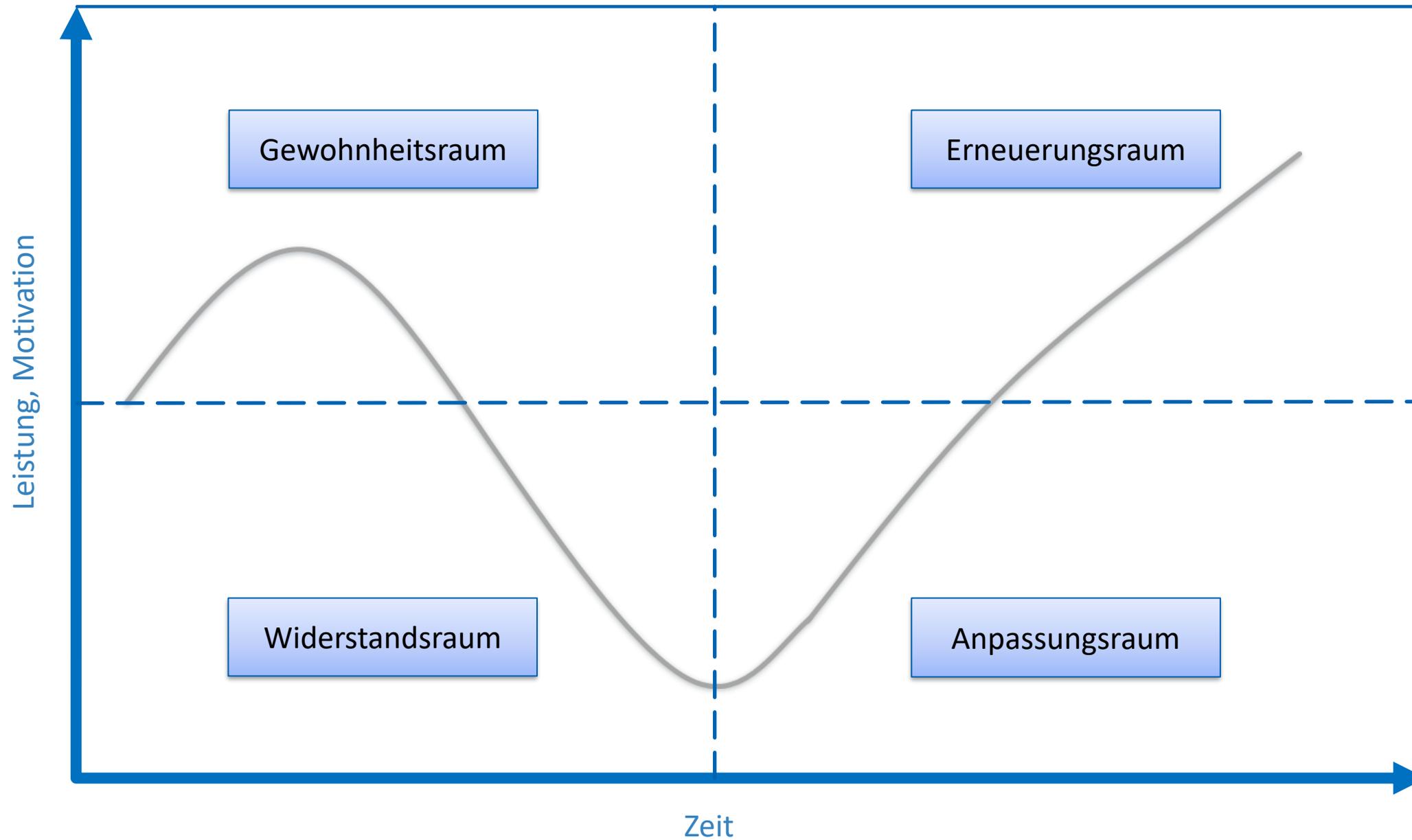
### 2.1 Die Veränderungsräume

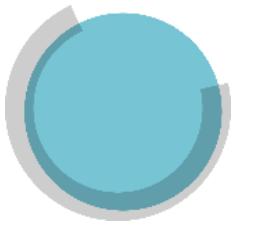
- Die Veränderungsräume
- Die Veränderungsräume – Herangehensweise
- Die Veränderungsräume – Anwendungsmöglichkeiten





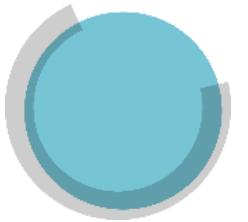
## 2.1 Die Veränderungsräume





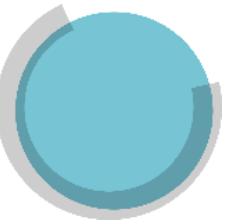
## 2.1 Die Veränderungsräume - Herangehensweise

	Gewohnheitsraum	Widerstandsraum	Anpassungsraum	Erneuerungsraum
Gefühle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Komfortzone bedroht</li> <li>- Unsicherheit, Angst</li> <li>- Wut</li> <li>- Unzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unsicherheit</li> <li>- Angst</li> <li>- Wut</li> <li>- Zweifel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragen</li> <li>- Suchen nach Antworten</li> <li>- Überforderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die positiven Aspekte überwiegen die negativen</li> </ul>
Erwartetes Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unverständnis</li> <li>- Festklammern am bereits Erlernten</li> <li>- Rechtfertigung</li> <li>- Isolation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerstand</li> <li>- Abblocken/ Kritik</li> <li>- Passivität</li> <li>- Beschuldigung anderer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alte Muster</li> <li>- Unkontrollierter Aktionismus</li> <li>- Fehler</li> <li>- Beteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Über die „alte Vorgehensweise“ scherzen</li> <li>- Verlangen nach Stabilität</li> <li>- Verlangen nach Wertschätzung</li> </ul>
Unterstützung zur Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die aktive Beteiligung fördern</li> <li>- Klare Kommunikation</li> <li>- Entwicklung einer Vision</li> <li>- Widerstand aufdecken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuhören</li> <li>- In den Prozess miteinbeziehen</li> <li>- Freiraum schaffen</li> <li>- Antworten geben: Was bedeutet es für mich? Was sind meine Vorteile? Warum ist der Wandel notwendig? Was ist mein Beitrag zum Erreichen des Ziels?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehler können passieren und sollten akzeptiert werden</li> <li>- Information: Wo kommen wir ursprünglich her?</li> <li>- Überblick mittels Big Picture</li> <li>- Training</li> <li>- Anerkennung</li> <li>- Verstärkung des gewünschten Verhaltens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse für zukünftige Change-Prozesse</li> <li>- Vergleich des tatsächlichen Ziels</li> <li>- Erfolge feiern</li> </ul>



## 2.1 Die Veränderungsräume - Anwendungsmöglichkeiten

- **Hilfsmittel zur Planung**
  - Strukturierung der Kommunikation, zum Beispiel mittels Vorbereitung des Kommunikationsmaterials.
  - Minimierung des Widerstandsrisikos so früh wie möglich.
- **Hilfsmittel zur Intervention**
  - Verständnis für dysfunktionales Verhalten von Mitarbeitern und Entwicklung von Gegenmaßnahmen dazu.
  - Konfrontation schwieriger Teammitglieder.
- **Hilfsmittel zur Reflexion**
  - Analyse des Status, sobald der Wandel umgesetzt ist.



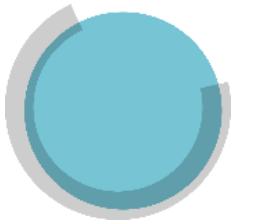
## 2. Die Change Management Tool Box

### 2.1 Die Veränderungsräume

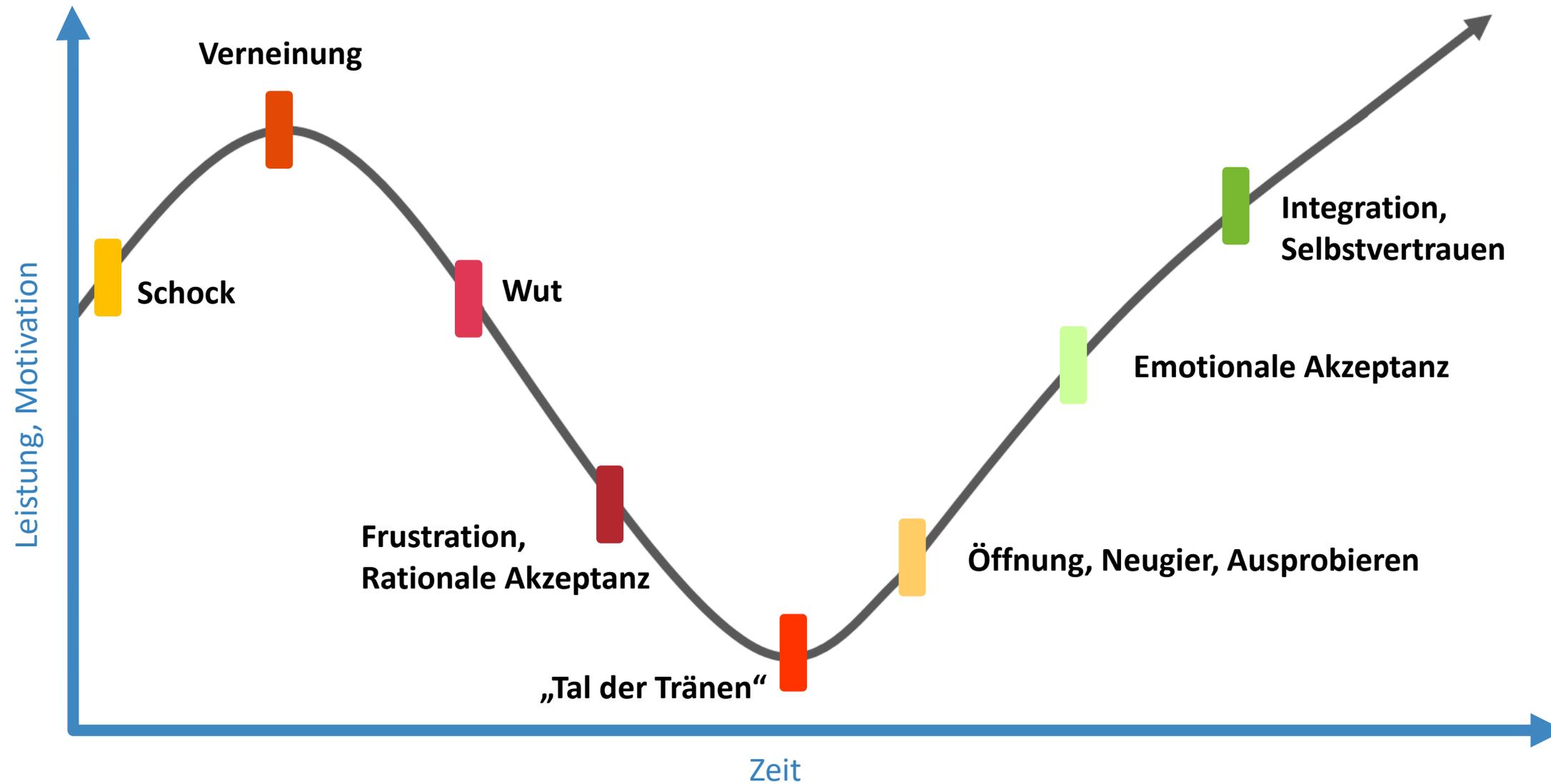
### 2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

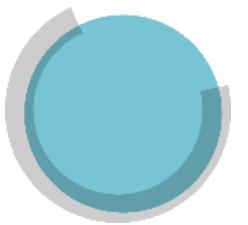
- Die Veränderungskurve
- Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross – Herangehensweise





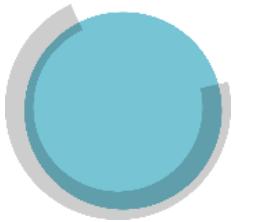
## 2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross/Scheich





## 2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross/Scheich – Herangehensweise

Schock	Verneinung	Wut	Frustration, „Tal der Tränen“	Emotionale Akzeptanz	Integration
<i>Über die Situation Klarheit schaffen und die Zukunftsvision vermitteln.</i>		<i>Verständnis für Empfindungen zeigen und zuhören.</i>		<i>Mitarbeiter fest miteinbeziehen.</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeit lassen, um den Schock zu verdauen.</li> <li>- Direkte und klare Kommunikation (z.B. über Informations-Veranstaltungen, Rundschreiben)</li> <li>- <b>Nicht alle Informationen auf einmal weitergeben, sondern in kleinen Schritten.</b></li> <li>- <b>Den Ideen der Mitarbeiter zuhören und wertschätzen.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Auf die Wiederholung von Informationen vorbereitet sein.</b></li> <li>- Klare Kommunikation, dass die Veränderung sicher stattfinden wird.</li> <li>- Den Mitarbeitern die Vorzüge vermitteln, die die Veränderung mit sich bringt.</li> <li>- Vorbilder einsetzen.</li> <li>- Positives und offenes Verhalten gegenüber dem Wandel anerkennen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Den Bedenken und Gedanken der Mitarbeiter zuhören.</b></li> <li>- Die vorherige, zu verändernde Situation wertschätzend darstellen.</li> <li>- Den notwendigen Wandel erklären.</li> <li>- Klar wiedergeben, welche persönlichen Auswirkungen der Wandel mit sich bringt.</li> <li>- Die Möglichkeiten in der Zukunft aufzeigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Die Mitarbeiter sich äußern und öffnen lassen.</b></li> <li>- <b>Die Mitarbeiter direkt nach ihren Bedenken befragen.</b></li> <li>- <b>Den Mitarbeitern versichern, dass andere dieselben Probleme durchleben.</b></li> <li>- Klare Kommunikation und Unterstützung.</li> <li>- Positives und offenes Verhalten gegenüber dem Wandel anerkennen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ausbildung und Training.</b></li> <li>- <b>Den Mitarbeitern die Möglichkeit geben Fragen zu stellen und Antworten zu bekommen.</b></li> <li>- Weiterhin an der Zukunftsvision arbeiten und Veränderung antreiben.</li> <li>- <b>Die ersten sich zeigenden Erfolge sichtbar machen und feiern.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die neue Kultur und die neuen Werte stärken und verankern.</li> <li>- Die besten Ausübungen vorzeigen.</li> <li>- Akkurate Evaluation.</li> <li>- Den Fokus auf die Zukunft legen.</li> <li>- <b>Die gewonnenen Erkenntnisse für zukünftige Change-Prozesse dokumentieren.</b></li> </ul>



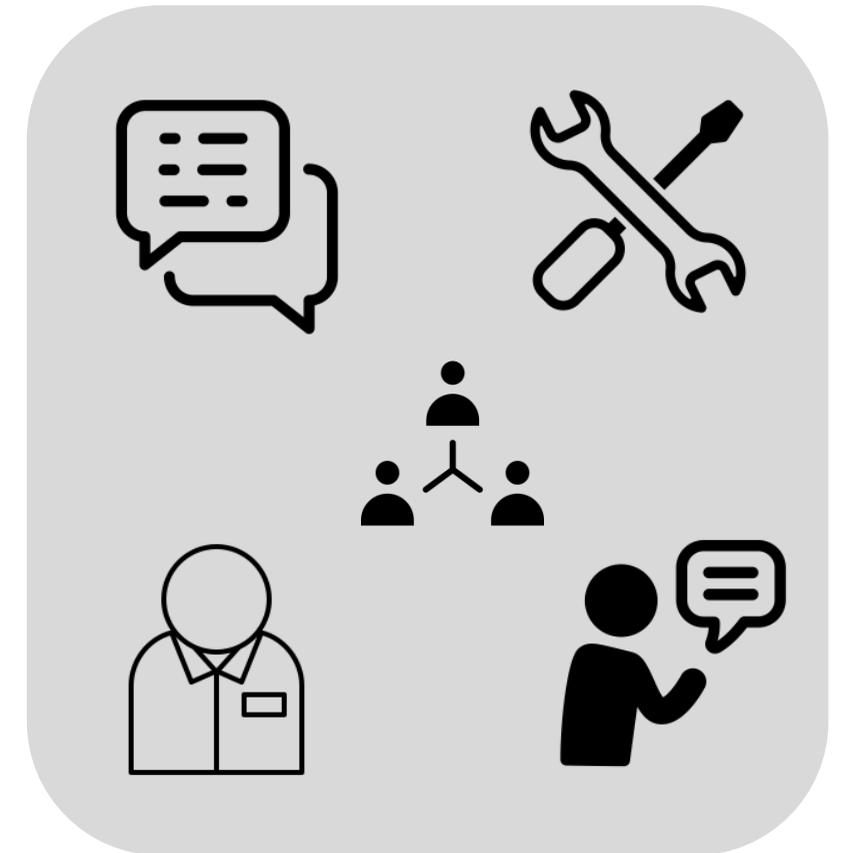
## 2. Die Change Management Tool Box

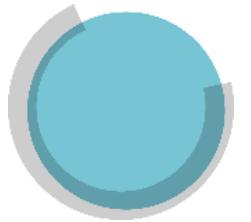
### 2.1 Die Veränderungsräume

### 2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

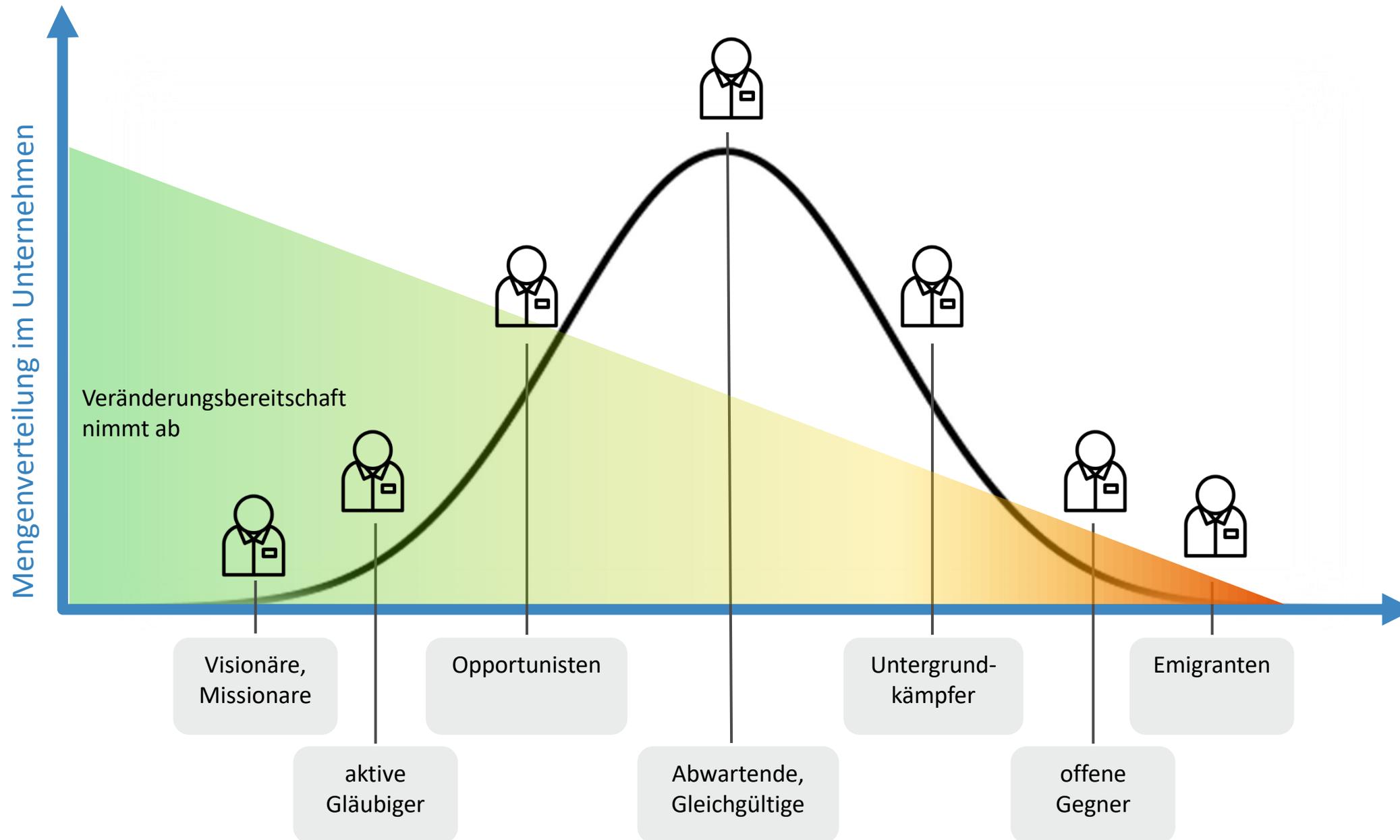
### 2.3 Die Persönlichkeitstypen

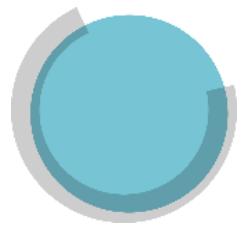
- Die Persönlichkeitstypen – Unterschiedliche Typen und ihre Verteilung
- Die Persönlichkeitstypen – Herangehensweise
- Die Persönlichkeitstypen – Exkurs: Umgang mit Widerstand
- Die Persönlichkeitstypen – Anwendungsmöglichkeiten





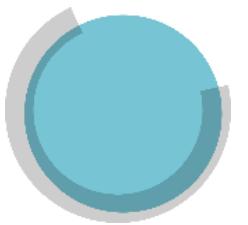
## 2.3 Die Persönlichkeitstypen - Unterschiedliche Typen und ihre Verteilung





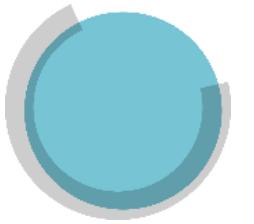
## 2.3 Die Persönlichkeitstypen - Herangehensweise

Typen	Beschreibung	Herangehensweise
<b>Visionär, Missionar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleine Gruppe, meist Top Management und Change Manager selbst.</li> <li>- Haben Ziele und Maßnahmen miterarbeitet und sind von der Richtigkeit überzeugt.</li> <li>- Versuchen die Kollegen zu überzeugen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereits in der Anfangsphase des Projektes involvieren.</li> <li>- Verantwortlichkeiten und Aufgaben übertragen.</li> <li>- Als Vorbilder identifizieren.</li> <li>- In das Training/ die Kommunikation miteinbinden.</li> </ul>
<b>Aktiver Gläubiger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Von der Notwendigkeit und dem Erfolg des kommenden Wandels überzeugt.</li> <li>- Bereit sich aktiv zu beteiligen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In das Training/ die Kommunikation miteinbinden.</li> <li>- Als Vorbilder identifizieren.</li> <li>- Beständig durch Mitbestimmung und Anerkennung motivieren.</li> </ul>
<b>Opportunist</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schicken die anderen vor und beteiligen sich nur aktiv, wenn sie müssen.</li> <li>- Suchen nach den persönlichen Vor- und Nachteilen.</li> <li>- Dem Vorgesetzten gegenüber zeigen sie sich positiv eingestellt, den Kollegen gegenüber zurückhalten, skeptisch.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diejenigen aufspüren und beobachten!</li> <li>- Beobachtete Beispielsituationen in einem privaten Gespräch thematisieren.</li> <li>- Den Bedenken zuhören und ernst nehmen.</li> </ul>
<b>Abwartende, Gleichgültige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Mehrheit des Unternehmens.</li> <li>- Geringe Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung am Change-Prozess.</li> <li>- Nur dann motiviert, wenn der Prozess handfeste, deutliche Erfolge erzielt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation und Einbeziehung wichtig!</li> <li>- Positives Verhalten anerkennen.</li> <li>- Denjenigen Zeit geben die Change-Kurve zu durchleben.</li> </ul>



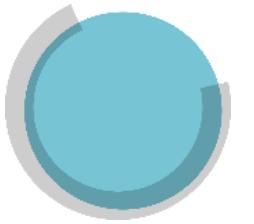
## 2.3 Die Persönlichkeitstypen - Herangehensweise

Typen	Beschreibung	Herangehensweise
<b>Untergrundkämpfer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahrenträchtiger Typ.</li> <li>- Aktive Gegner, die verdeckt durch negative Stimmungsmache vorgehen.</li> <li>- Fallen kaum auf, aber stören gut gemeinte Vorgehensweisen im Untergrund.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diejenigen aufspüren und beobachten!</li> <li>- Beobachtete Beispielsituationen in einem privaten Gespräch thematisieren.</li> <li>- Den Bedenken zuhören und ernst nehmen.</li> </ul>
<b>Offener Gegner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kämpfen offen gegen den Change-Prozess und versuchen Allianzen zu bilden.</li> <li>- Überzeugt, dass die getroffenen Entscheidungen falsch sind und die Veränderung nicht das gewünschte Ziel erbringt.</li> <li>- Die Kritik ist meist konstruktiv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Vertrauen der offenen Beharrlichkeit schätzen!</li> <li>- In den Entscheidungsprozess miteinbeziehen.</li> <li>- Den Einwände zuhören und ernst nehmen. Diese können zur Prozessverbesserung führen.</li> </ul>
<b>Emigrant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleine Gruppe an Mitarbeitern, welche für sich keine Perspektiven innerhalb des Unternehmens sehen.</li> <li>- Frustriert, fühlen sich nicht wertgeschätzt.</li> <li>- Tragen den Wandel auf keinen Fall mit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innerhalb eines persönlichen Gesprächs nach den Hintergründen fragen.</li> <li>- Die neuen Perspektiven nach dem Wandel aufzeigen und anbieten.</li> </ul>



## 2.3 Persönlichkeitstypen – Exkurs: Umgang mit Widerstand

- **Mögliche Fehler beim Umgang mit Widerstand**
  - Falsche Versprechen
  - Kein Einhalten von Abmachungen
  - Verharmlosung von Bedenken
  - Konzentration auf die Chancen und Geheimhaltung von Risiken
  - Ungeduld
  - Ignorieren unterschiedlich schneller Lerngeschwindigkeiten
  - Mangel an wichtigen Befürwortern
  
- **Bewältigung von Widerstand durch Analyse der Ursachen**
  - Vergütung/ Gehalt: Finanzieller Nachteil?
  - Sicherheit: Änderungen am Arbeitsplatz?
  - Kontakt: Änderungen/ Verlust von persönlichen Beziehungen?
  - Anerkennung: Unsicherheit/ Überforderung?
  - Selbstständigkeit: Verlust von Entscheidungsfreiheit?
  - Entwicklung: Veränderung von Entwicklungsplänen?



## 2.3 Persönlichkeitstypen - Anwendungsmöglichkeiten

### – Hilfsmittel zur Planung

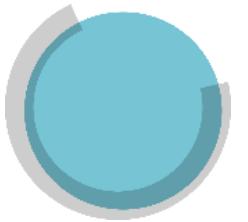
- Strukturierung der Kommunikation, zum Beispiel mittels Vorbereitung des Kommunikationsmaterials.
- Regelung der Funktionen und Verantwortungen des Projekts.
- Vergleich der Teammitglieder, um die beste Verteilung herauszufinden.

### – Hilfsmittel zur Intervention

- Verständnis für dysfunktionales Verhalten von Mitarbeitern sowie Entwicklung von Gegenmaßnahmen dazu.
- Konfrontation schwieriger Teammitglieder.

### – Hilfsmittel zur Reflexion

- Analyse des Status, sobald der Wandel umgesetzt ist.
- Feedback an den Projektmanager geben.



## 2. Die Change Management Tool Box

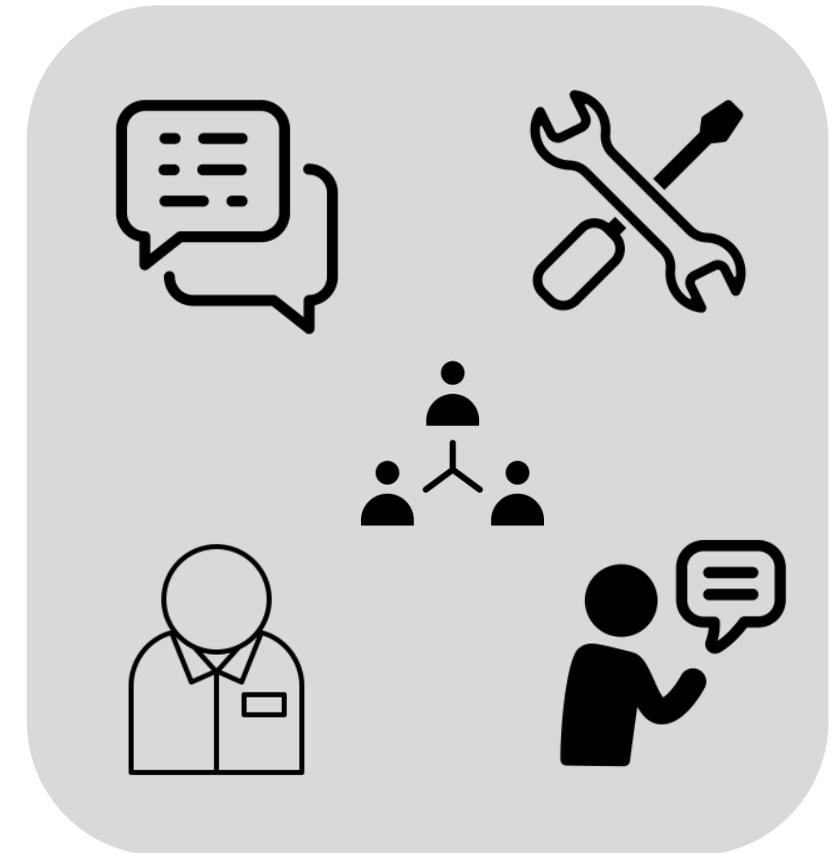
2.1 Die Veränderungsräume

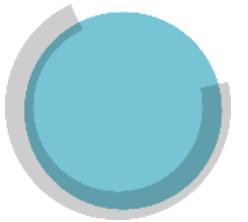
2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

2.3 Die Persönlichkeitstypen

2.4 Die Dilts-Pyramide

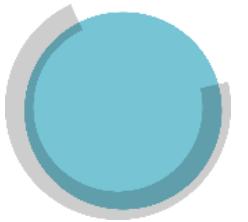
- Aufbau der Dilts-Pyramide
- Die Dilts-Pyramide – Nutzung
- Die Dilts-Pyramide – Beispiel Klinik Manager Development
- Die Dilts-Pyramide – Anwendungsmöglichkeiten



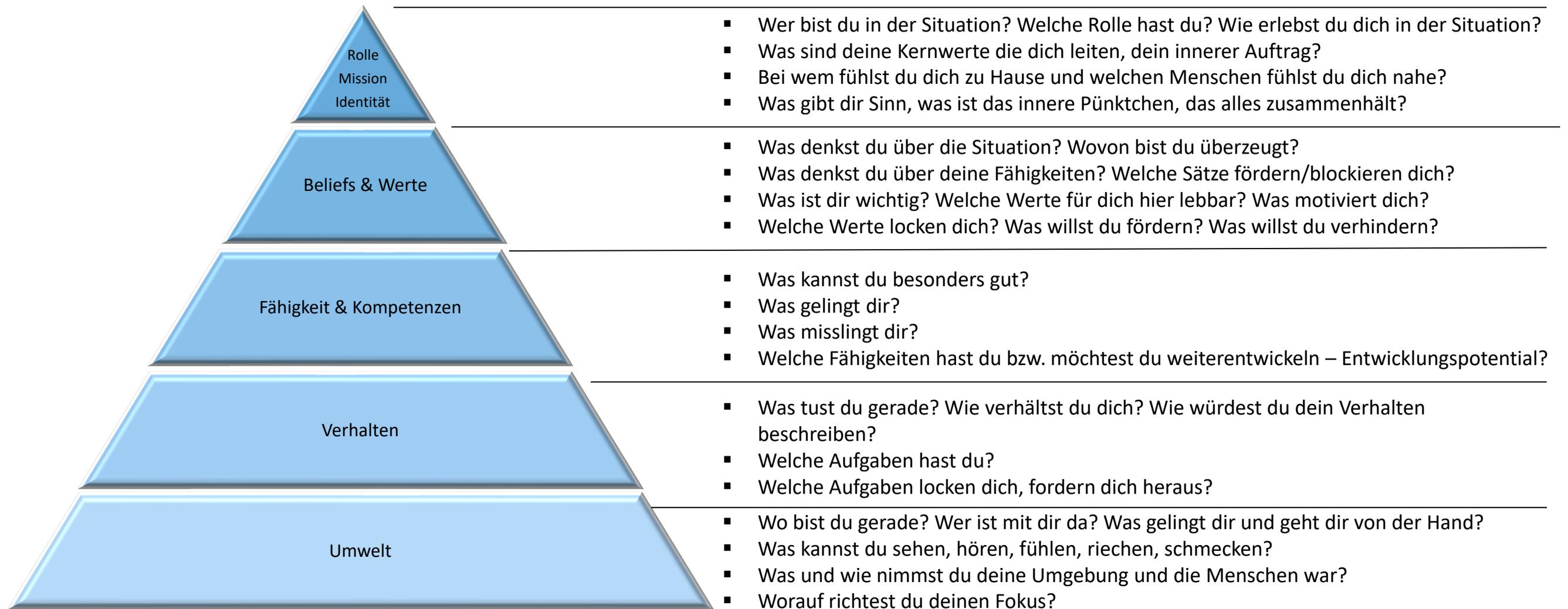


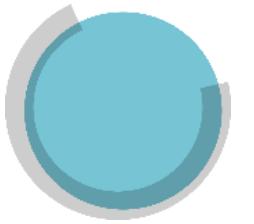
## 2.4 Aufbau der Dilts-Pyramide





## 2.4 Die Dilts-Pyramide – Fragemöglichkeiten im Coaching

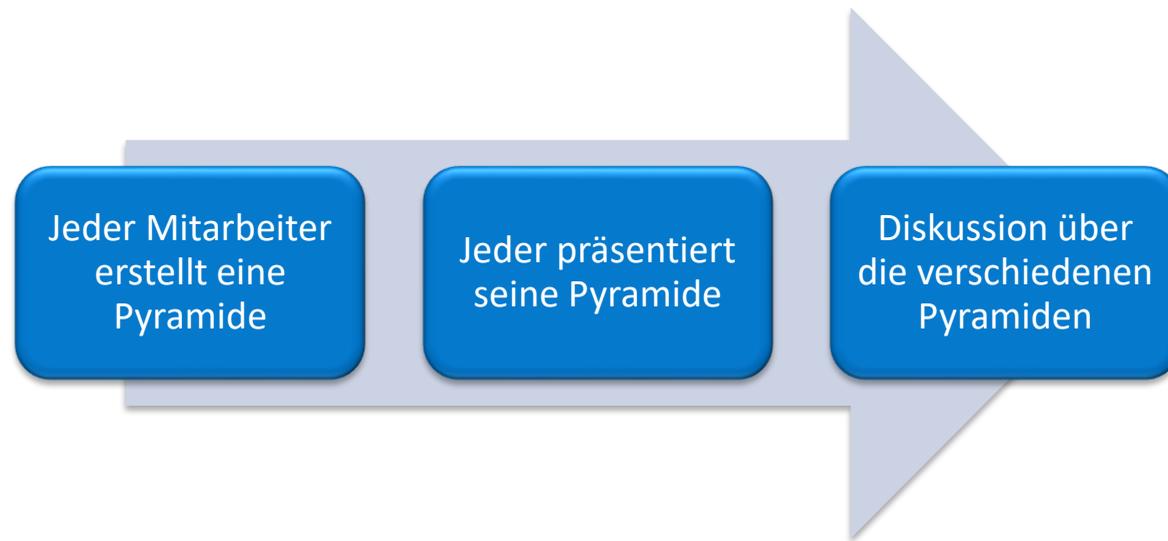


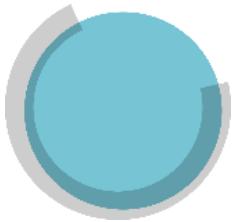


## 2.4 Die Dilts-Pyramide - Nutzung

- Die verschiedenen Ebenen sind miteinander verbunden; jede Ebene muss bei der Umsetzung einer Veränderung beachtet werden.
- Das Modell wurde zur Anwendung bezüglich persönlicher Veränderungen entwickelt. Mittlerweile wurde es aber auch auf Situation von Teams und Organisationen angepasst.
- Komplexes Tool mit tiefgründigen Resultaten.
- Es ist interessant zu sehen, was jemand bzw. eine Gruppe benötigt, um eine Veränderung anzunehmen.

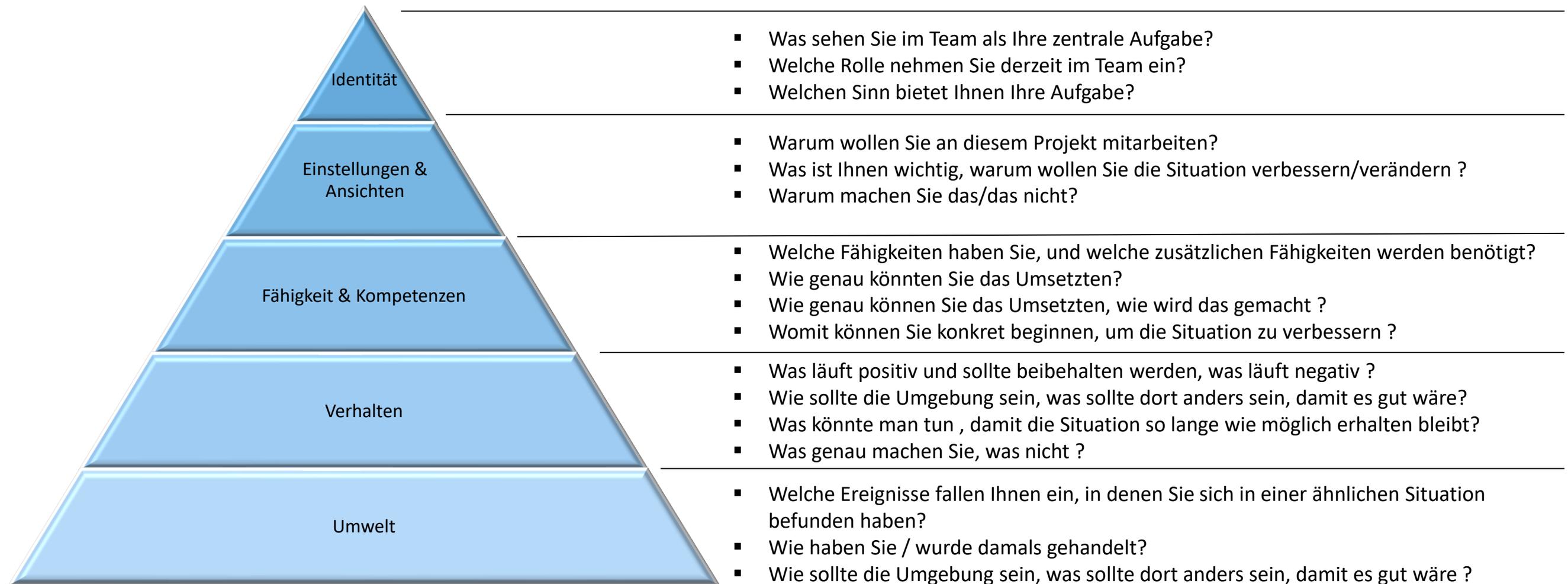
Beispiel 1: Workshop mit den Teammitgliedern



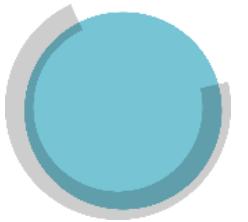


## 2.4 Die Dilts-Pyramide - Beispiel Anwendung für Teams/Projektgruppen – Analyse Heute

**Heute:**

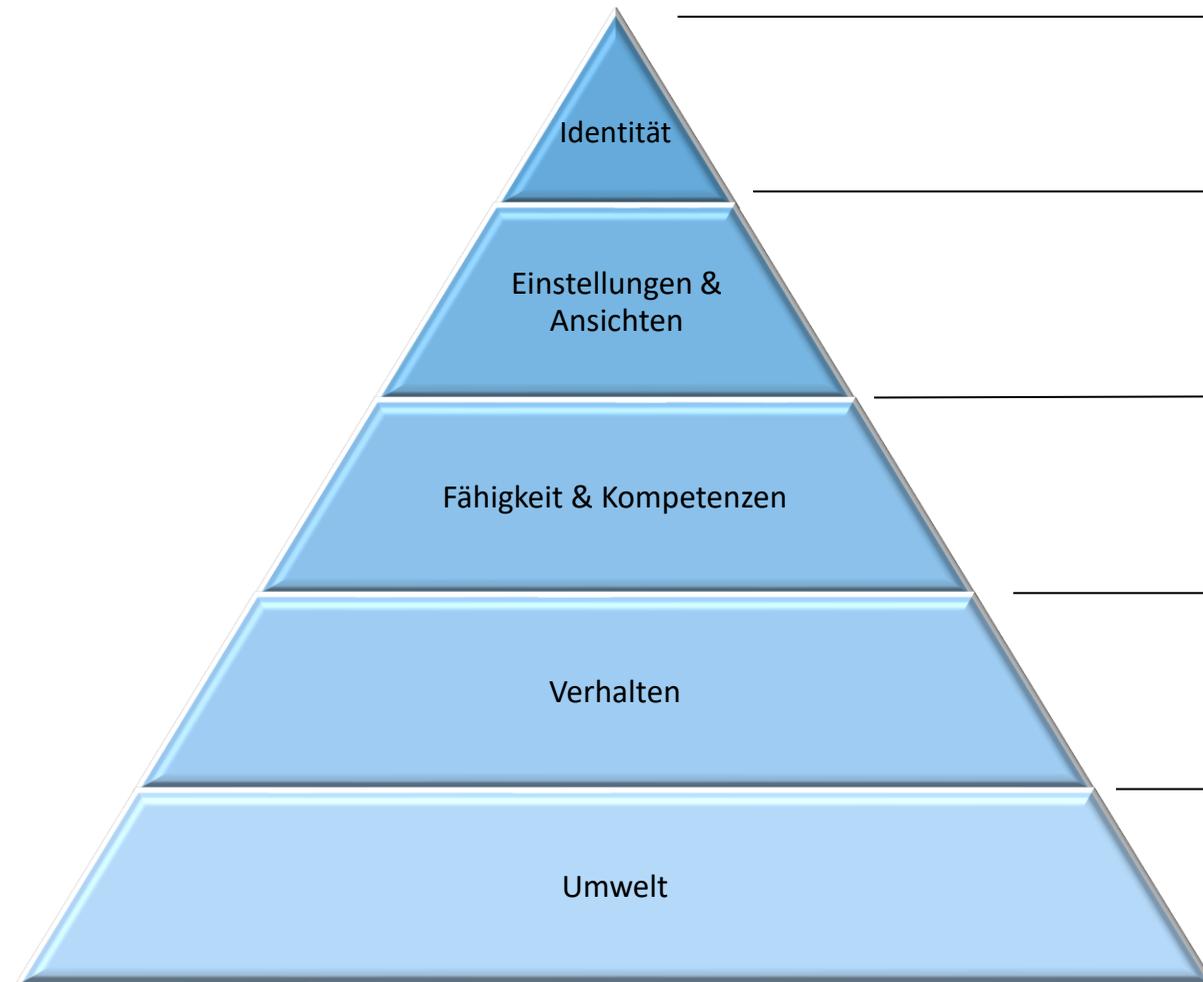


Analyse der Gegenwart – von unten nach oben



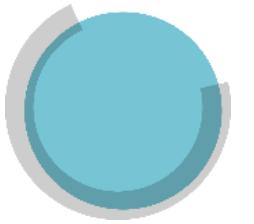
## 2.4 Die Dilts-Pyramide - Beispiel Anwendung für Teams/Projektgruppen – Analyse Idealfall

### Idealfall:



- Was ist die Vision, die ich von der Situation habe?
  - Wie würde man in zwei Jahren die Veränderung erkennen, an was machen Sie diese fest?
- 
- Wie werden sich die Arbeitsweisen verändern ?
  - In welcher Rolle sehen sie sich? Würde sich Ihre Rolle durch die veränderten Verhaltensweisen verändern?
  - In welcher Rolle sehen Sie Ihre Teammitglieder?
- 
- Wie haben Sie das erreicht?
  - Wie werden Sie arbeiten?
  - Welche Unterstützung brauchen Sie wie, wann und von wem?
  - Wovon möchten Sie gerne mehr haben und wie könnten Sie das erreichen?
- 
- Was tun Sie genau?
  - Was möchten Sie sich für den Fall vornehmen, dass etwas schief geht ?
  - Unter welchen Umständen könnten die User in alte Verhaltensweisen zurückfallen und wie könnte man dagegen steuern.
- 
- Wie genießen Sie Teilerfolge, wie feiern Sie Ihren Erfolg ?
  - Auf welche weiße verabschieden Sie die alten Arbeitsweisen und woran erkenne ich den Erfolg ?
  - Welche Perspektiven ergeben sich für Sie mit dem neuen Verhalten ?

Analyse der Zukunft – von oben nach unten



## 2.4 Die Dilts-Pyramide - Anwendungsmöglichkeiten

### – Hilfsmittel zur Planung

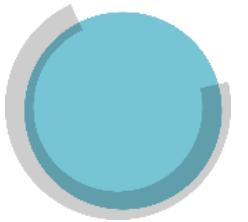
- Die Bestimmung und Beurteilung des nächsten Handlungsschrittes ist schwierig, aber wichtig. Hierbei die Stakeholder beachten.
- Verständnis für natürliche, menschliche Reaktionen auf Veränderungen.
- Abschätzung aller Aspekte bezüglich des persönlichen Wandels.
- Ganzheitliche Bewertung der Entwicklung und Weiterbildungsbedarfe der betroffenen Mitarbeiter.
- Erstellung einer Checkliste für die Managementaufgaben.

### – Hilfsmittel zur Intervention

- Verständnis und Erklärung für dysfunktionales Verhalten von Mitarbeitern sowie Entwicklung von Gegenmaßnahmen dazu.
- Entwicklung eines Coaching-Tools.
- Unterstützung der Teamleiter.

### – Hilfsmittel zur Reflexion

- Basis für die Evaluation der Veränderungserfolge (nur bei Nutzung bereits während der Anfangsphase).



## 2. Die Change Management Tool Box

2.1 Die Veränderungsräume

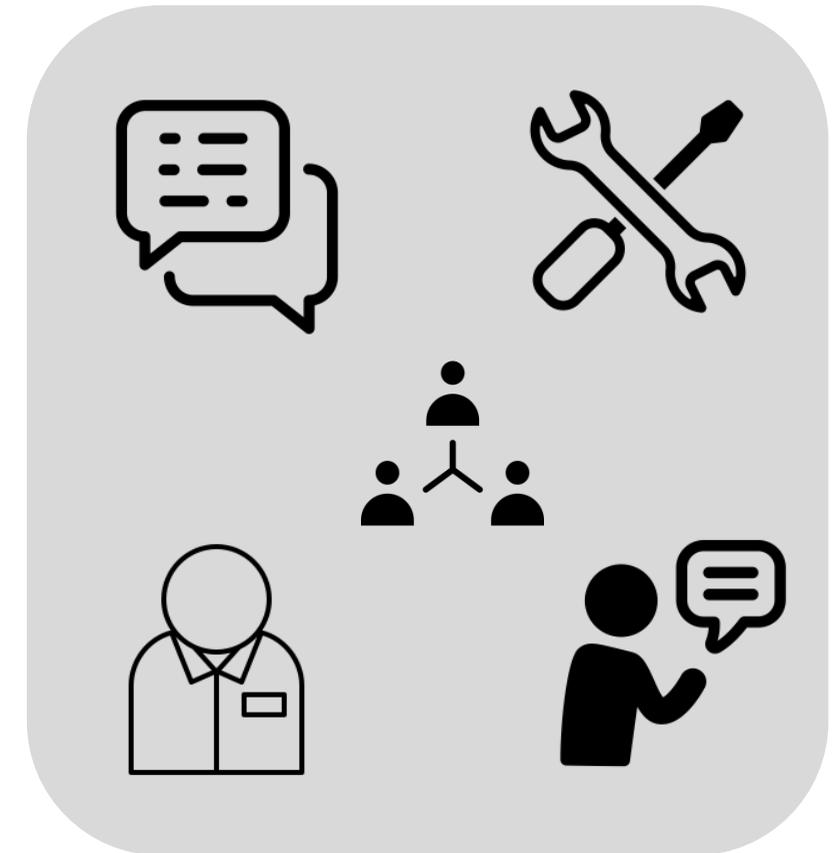
2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

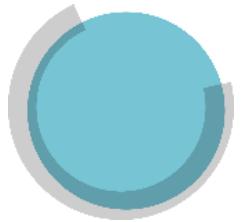
2.3 Die Persönlichkeitstypen

2.4 Die Dilts-Pyramide

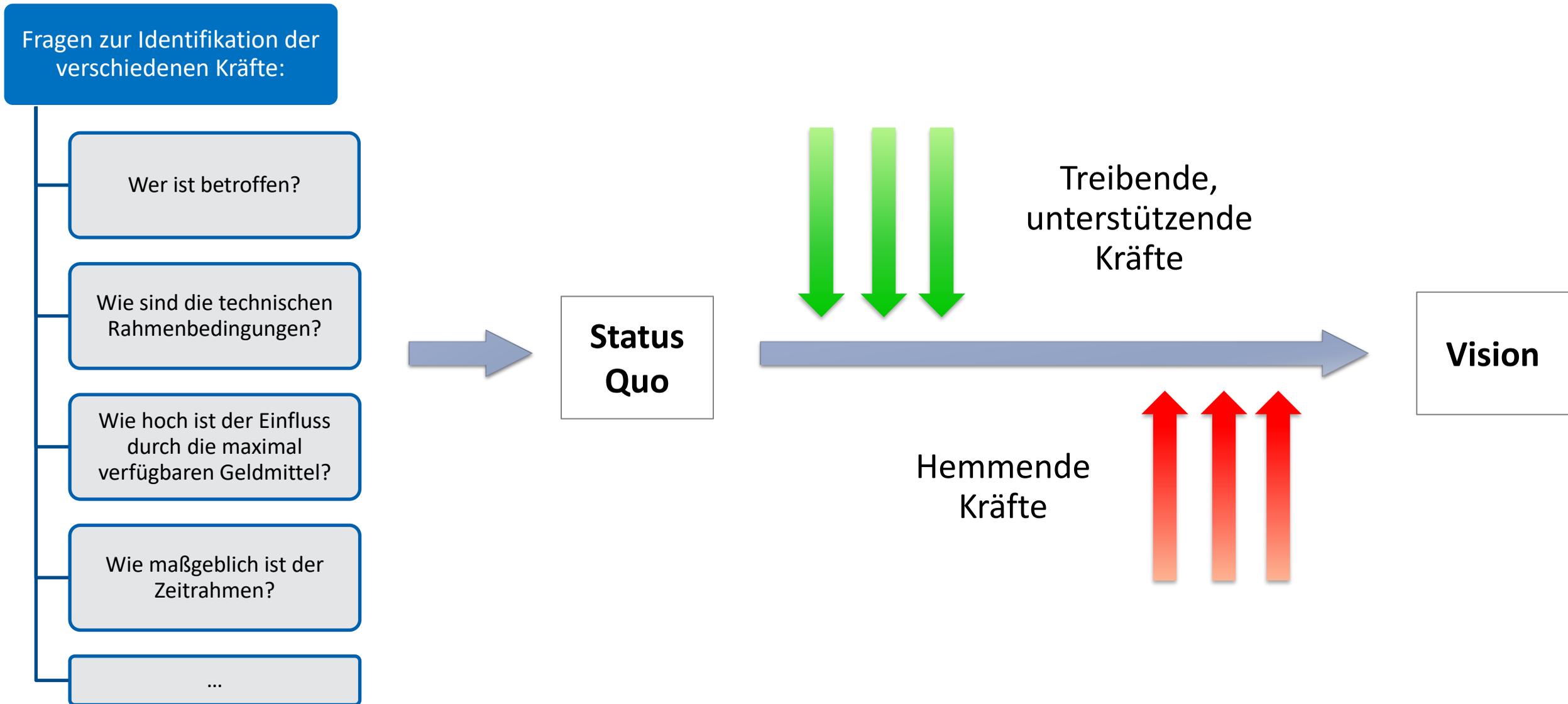
2.5 Die Kraftfeldanalyse

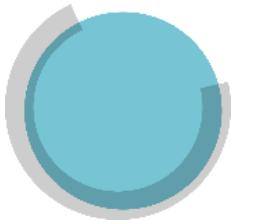
- Das Modell der Kraftfeldanalyse
- Die Kraftfeldanalyse – Beispiele
- Die Kraftfeldanalyse – Anwendungsmöglichkeiten





## 2.5 Die Kraftfeldanalyse





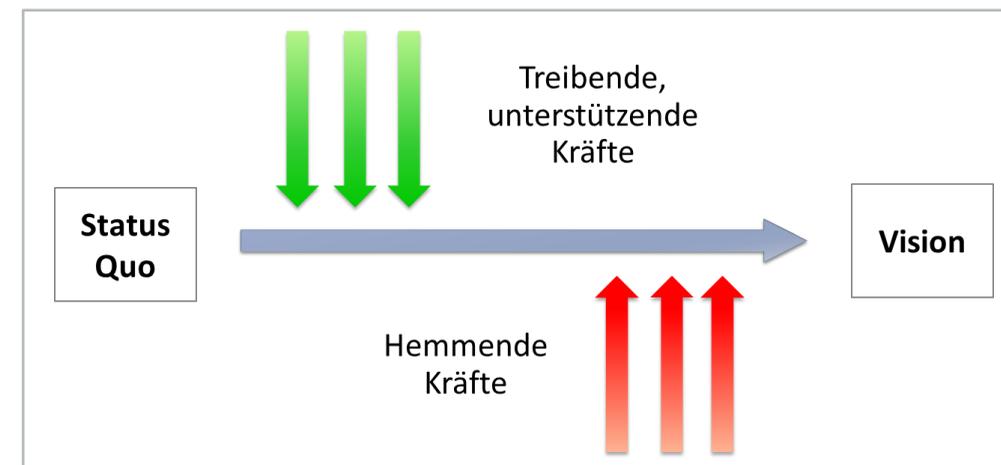
## 2.5 Die Kraftfeldanalyse - Beispiele

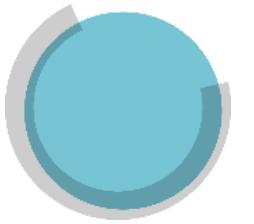
### Treibende, unterstützende Kräfte

- + Klare Vision
- + Genügend Ressourcen
- + Starkes Projektteam
- + Erkannte Notwendigkeit des Wandels
- + Gründliche Analyse des Problems
- + Aktive Beteiligung und Kommunikation
- + Übergreifendes, integratives Konzept
- + Engagement des Top-Managements
- + Miteinbeziehung der Mitarbeiter
- + Positive Aspekte der Veränderung
- + KPIs

### Hemmende Kräfte

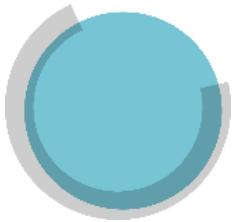
- Unklare Vision
- Mangelhaftes Verständnis des Problems
- Fehlender Mut
- Unzureichende Kommunikation
- Fokus auf eine kurze Zeitspanne





## 2.5 Die Kraftfeldanalyse - Anwendungsmöglichkeiten

- **Hilfsmittel zur Planung**
  - Analyse der Situation vor dem Start des Projektes.
  - Prüfung des Aufwands, den das Change-Management benötigt.
  - Prüfung der unterschiedlichen Parameter.
  - Abwägung der unterstützenden und hemmenden Kräfte.
  
- **Hilfsmittel zur Reflexion**
  - Analyse des Status, sobald der Wandel umgesetzt ist.
  - Feedback an den Projektmanager geben.



## 2. Die Change Management Tool Box

2.1 Die Veränderungsräume

2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

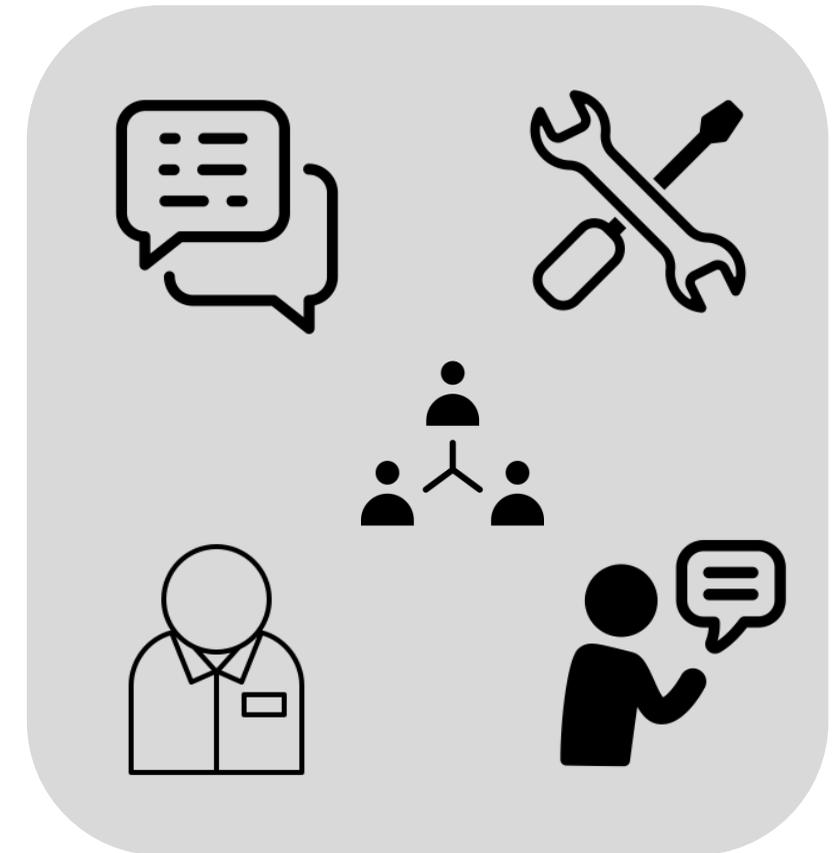
2.3 Die Persönlichkeitstypen

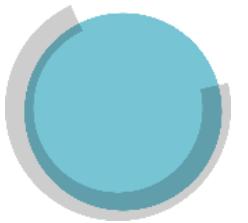
2.4 Die Dilts-Pyramide

2.5 Die Kraftfeldanalyse

2.6 Die Zielgruppenidentifikation

- Die Schritte der Zielgruppenidentifikation
- Die Zielgruppenidentifikation - Anwendungsmöglichkeiten





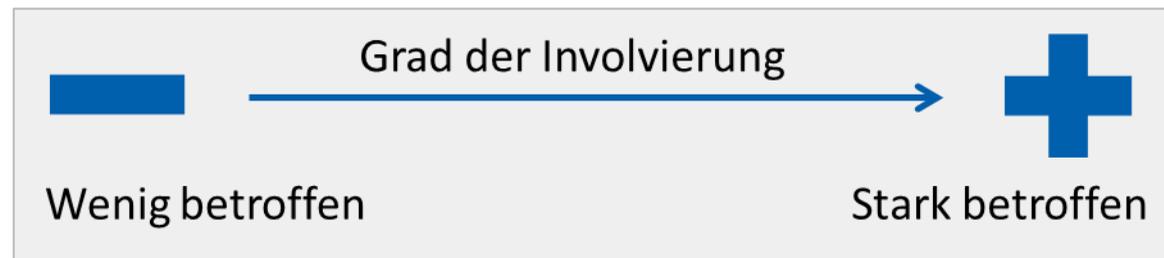
## 2.6 Die Schritte der Zielgruppenidentifikation

### 1. Schritt:

- Welche Personen/ welche Gruppen sind vom Wandel betroffen?
- Wie stark/ wie gering sind diejenigen betroffen?

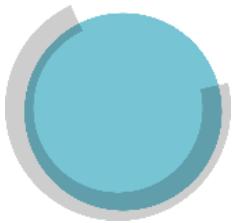
### 2. Schritt:

- In welchem Maße sind die Personen/ Gruppen für den Erfolg der Veränderung relevant?



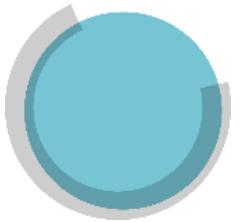
### 3. Schritt:

- Wie kann die Person/ die Gruppe involviert werden?
- Aktiv oder passiv?



## 2.6 Die Zielgruppenidentifikation - Anwendungsmöglichkeiten

- **Hilfsmittel zur Planung**
  - Einfaches Tool zur Erfassung der Zielgruppen.
  - Prüfung des Aufwands, den das Change-Management benötigt.
  - Planung der Involvierung und der Kommunikation.
- **Hilfsmittel zur Intervention**
  - Bei geringer Akzeptanz: Prüfung, ob jemand vergessen wurde.
- **Hilfsmittel zur Reflexion**
  - Analyse und Evaluierung des Status, sobald der Wandel umgesetzt ist.
  - Feedback an den Projektmanager geben.



## 2. Die Change Management Tool Box

2.1 Die Veränderungsräume

2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

2.3 Die Persönlichkeitstypen

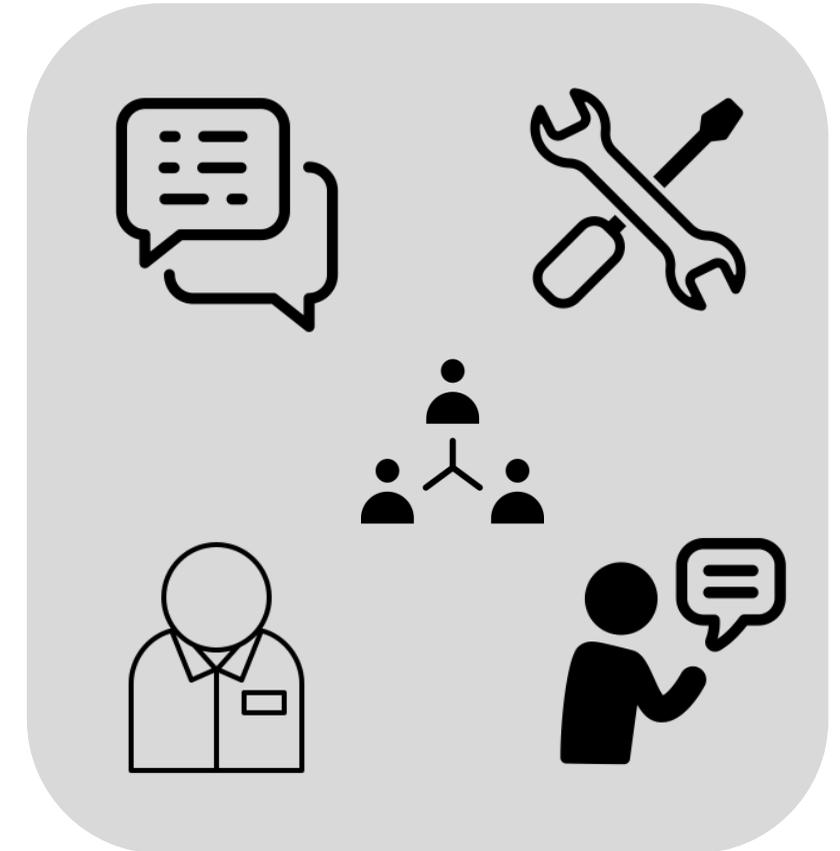
2.4 Die Dilts-Pyramide

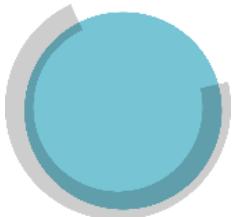
2.5 Die Kraftfeldanalyse

2.5 Die Zielgruppenidentifikation

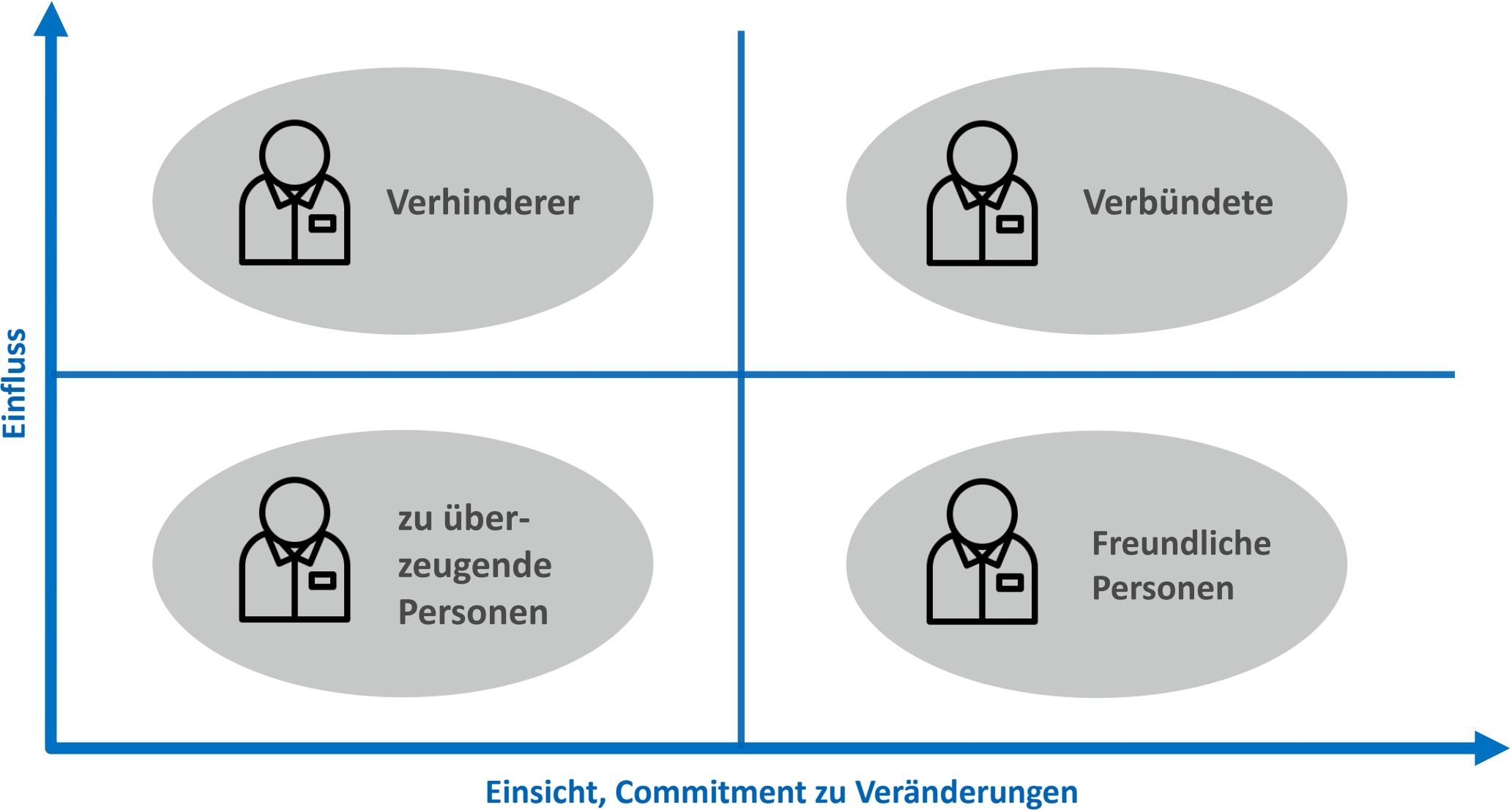
2.7 Die Stakeholder-Analyse

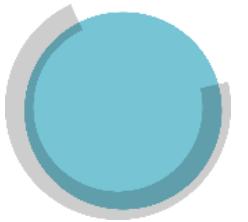
- Die Stakeholder-Map
- Die Stakeholder-Analyse – Vorgehen
- Die Stakeholder-Analyse – Anwendungsmöglichkeiten



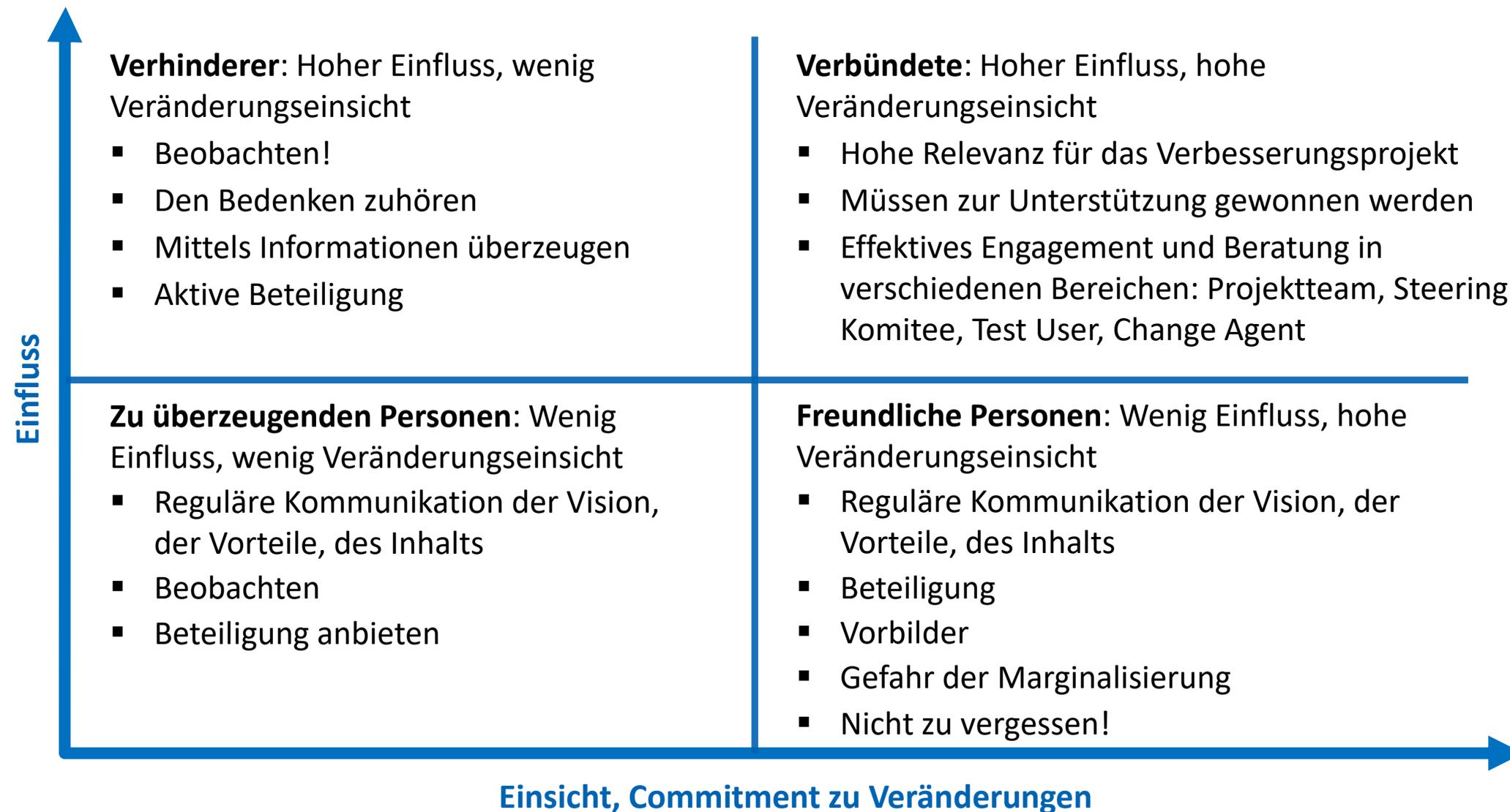


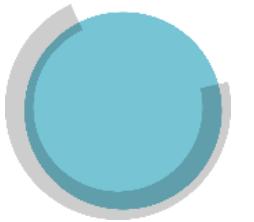
## 2.7 Die Stakeholder-Map





## 2.7 Die Stakeholder-Analyse - Vorgehen





## 2.7 Die Stakeholder-Analyse - Anwendungsmöglichkeiten

### – Hilfsmittel zur Planung

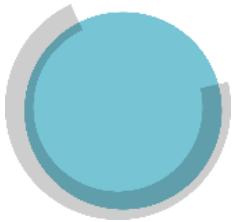
- Analyse der Situation vor dem Start des Projektes.
- Prüfung des Aufwands, den das Change-Management benötigt.
- Beurteilung des potentiellen Projektteams.
- Vergleich der Teammitglieder, um die beste Verteilung herauszufinden.

### – Hilfsmittel zur Intervention

- Verständnis und Erklärung für dysfunktionales Verhalten von Mitarbeitern sowie Entwicklung von Gegenmaßnahmen dazu.

### – Hilfsmittel zur Reflexion

- Analyse und Evaluierung des Status, sobald der Wandel umgesetzt ist.
- Feedback an den Projektmanager geben.



## 2. Die Change Management Tool Box

2.1 Die Veränderungsräume

2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

2.3 Die Persönlichkeitstypen

2.4 Die Dilts-Pyramide

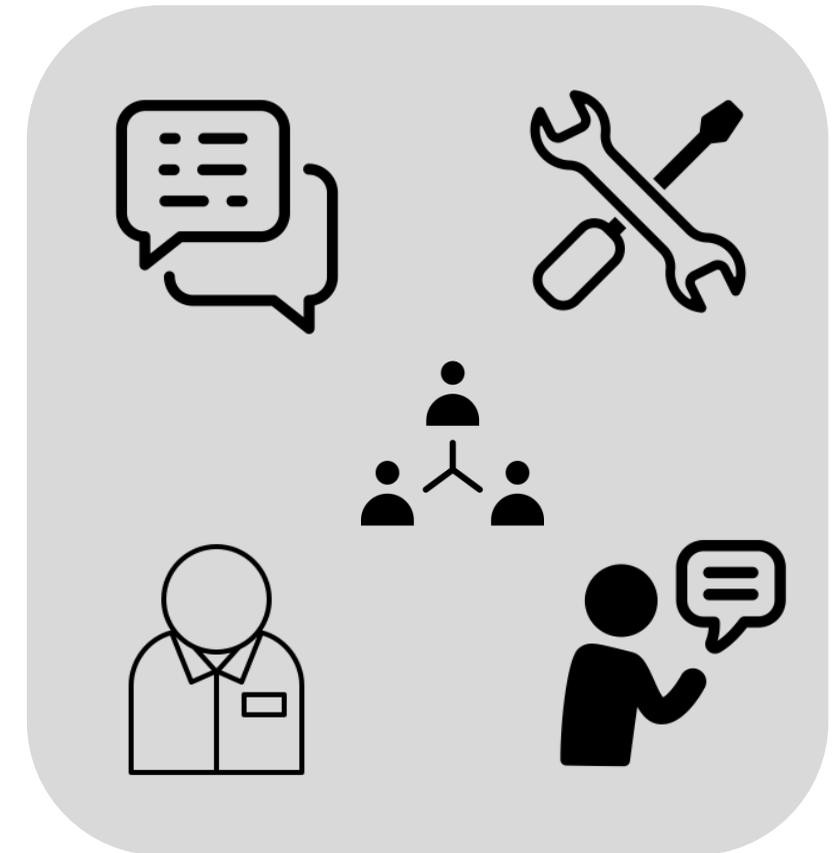
2.5 Die Kraftfeldanalyse

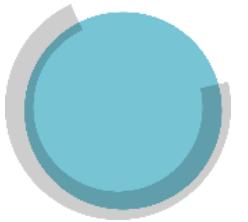
2.5 Die Zielgruppenidentifikation

2.7 Die Stakeholder-Analyse

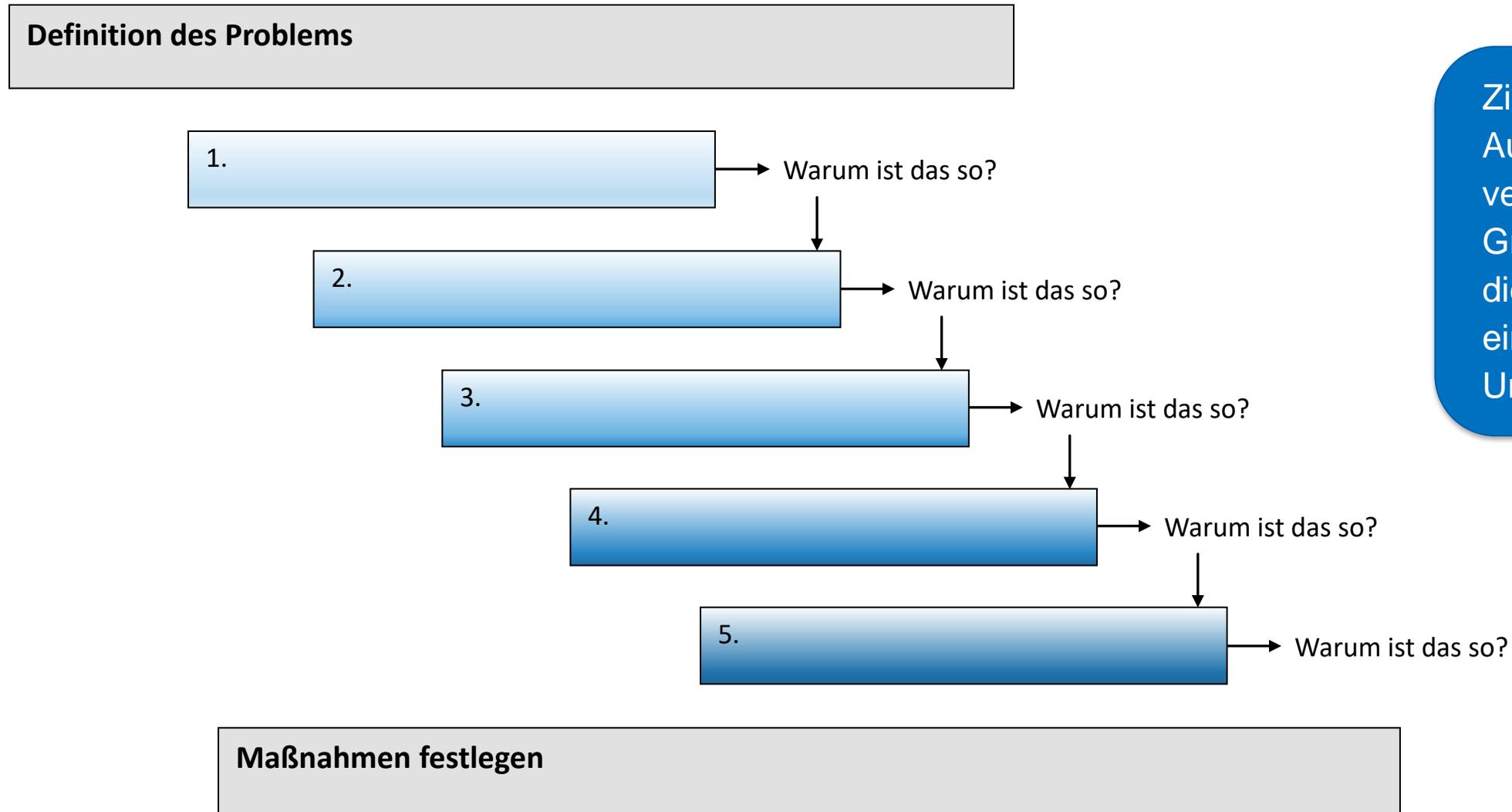
2.8 Die 5-Why-Methode

- Die 5-Why-Methode – Aufbau
- Die 5-Why-Methode – Nutzung
- Die 5-Why-Methode – Beispiel
- Die 5-Why-Methode – Anwendungsmöglichkeiten

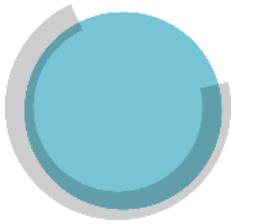




## 2.8 Die 5-Why-Methode - Aufbau

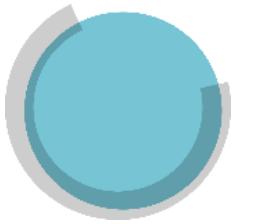


Ziel ist nicht die Auflistung fünf verschiedener Gründe, sondern die Ergründung einer einzelnen Ursache.



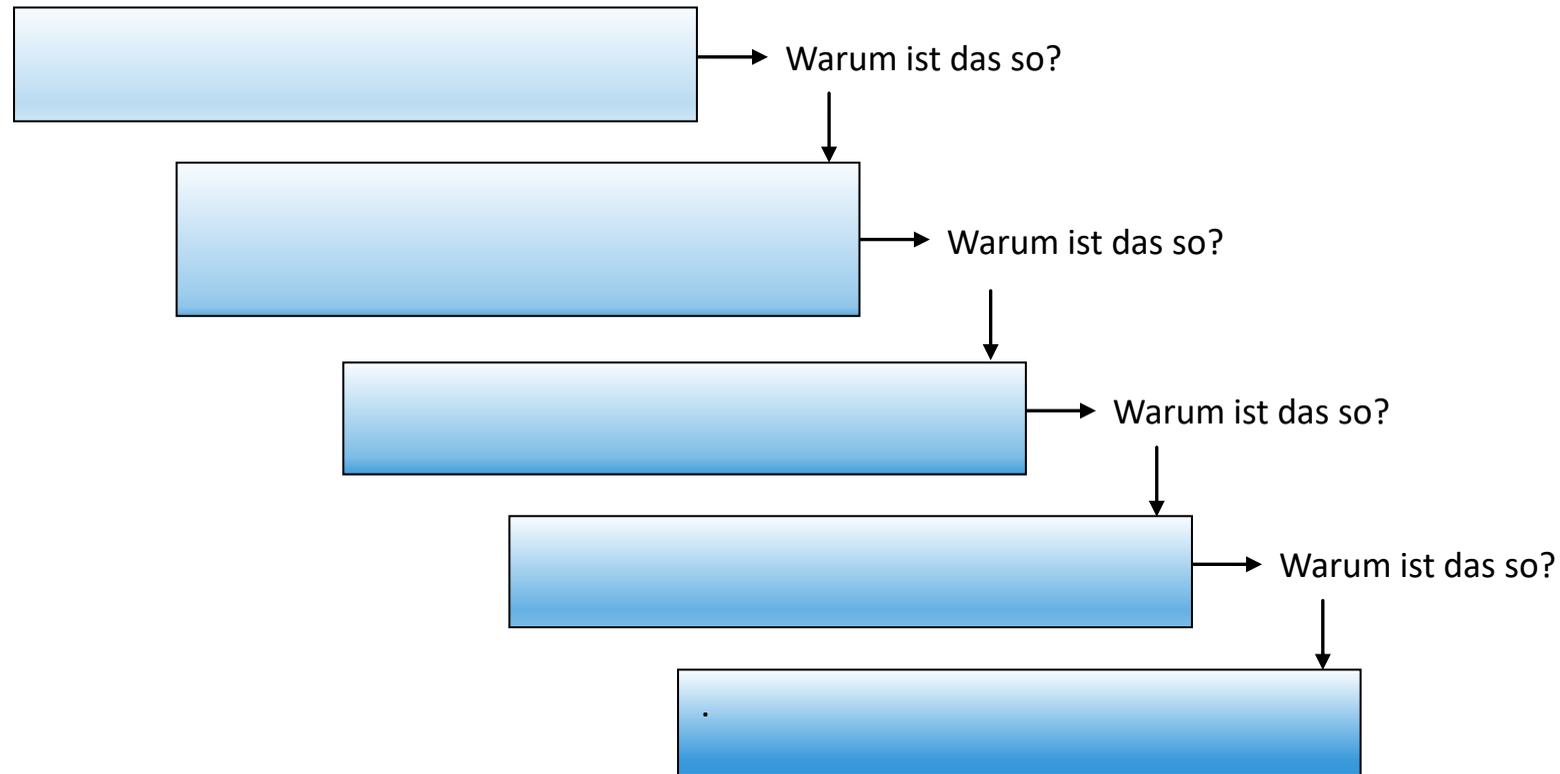
## 2.8 Die 5-Why-Methode - Nutzung

- Die 5-Why-Methode ist ein einfaches Brainstorming-Tool, welches hilfreich zur Identifikation der Grundursache(n) eines Problems ist.
- Sobald ein generelles Problem erkannt wird, kann anhand der „Warum“-Fragen der Hauptursache auf den Grund gegangen werden.
- Mittels der 5-Whys ergibt sich die Möglichkeit über die offensichtlichen Antworten hinauszusehen und sich auf die weniger ersichtlichen Erklärungen zu besinnen.
- Die 5-Why-Methode ist eng verwandt mit dem Fischgräten-Diagramm und kann als Ergänzung dazu genutzt werden, um das Ursachen-Wirkungs-Diagramm zu vervollständigen.

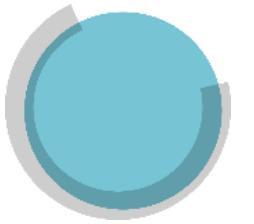


## 2.8 Die 5-Why-Methode – Beispiel aus der Gruppe – Praktische Übung

**Problem:**



**Die Hauptursache des Problems ist damit verstanden und die entsprechenden Maßnahmen für die Veränderung können eingeleitet werden.**



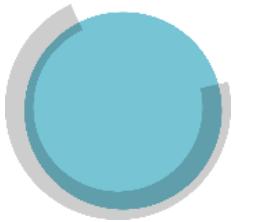
## 2.8 Die 5-Why-Methode - Anwendungsmöglichkeiten

### – Hilfsmittel zur Planung

- Verständnis der Problemursachen (resultierend aus der Stakeholder-Analyse, der Kräfte-Analyse etc.)
- Vorbereitung auf die Kommunikation mit schwierigen Stakeholdern.

### – Hilfsmittel zur Intervention

- Lösen dringlicher Probleme.
- Interventions-Tool zur Anwendung bei individuellen Stakeholdern.



## 2. Die Change Management Tool Box

2.1 Die Veränderungsräume

2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

2.3 Die Persönlichkeitstypen

2.4 Die Dilts-Pyramide

2.5 Die Kraftfeldanalyse

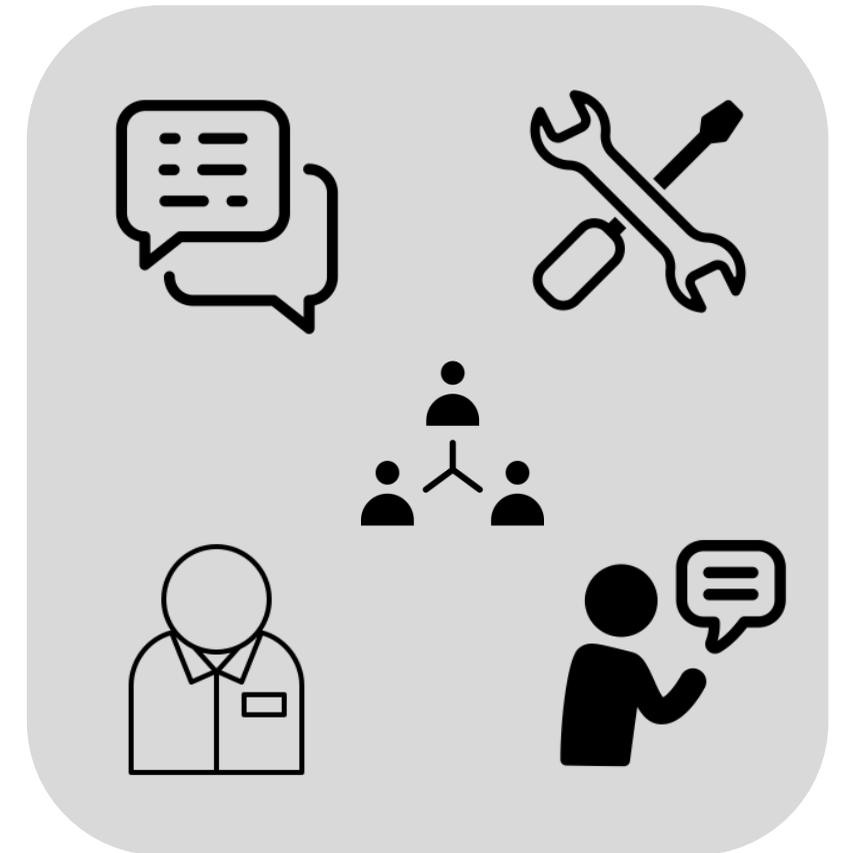
2.5 Die Zielgruppenidentifikation

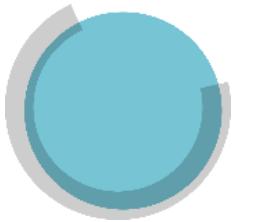
2.7 Die Stakeholder-Analyse

2.8 Die 5-Why-Methode

2.9 Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten-Diagramm)

- Das Ursache-Wirkungs-Diagramm – Nutzung
- Das Ursache-Wirkungs-Diagramm – Beispiel
- Das Ursache-Wirkungs-Diagramm – Vorteile
- Das Ursache-Wirkungs-Diagramm – Anwendungsmöglichkeiten





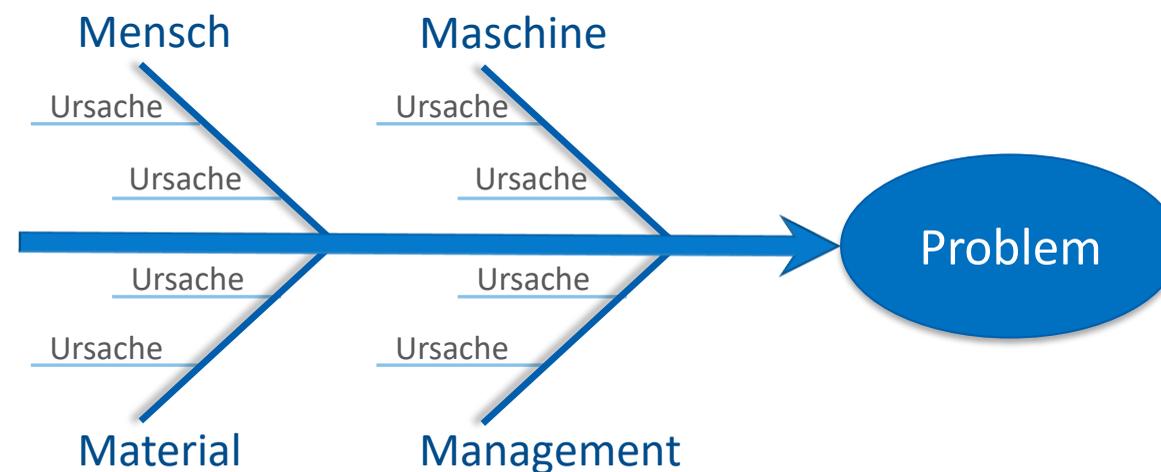
## 2.9 Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten-Diagramm) - Nutzung

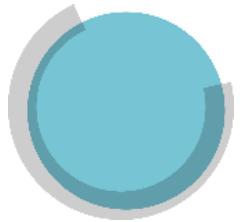
- Klare Darstellung der Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen Ursachen und Auswirkungen
- Graphische Darstellung ähnlich zu dem Abbild eines Fisches mit Gräten
- Aufbau des Diagramms:

- Kopf des Fisches: Kurze Definition des Problems
- Knochen: Haupteinflussgrößen, Kategorien

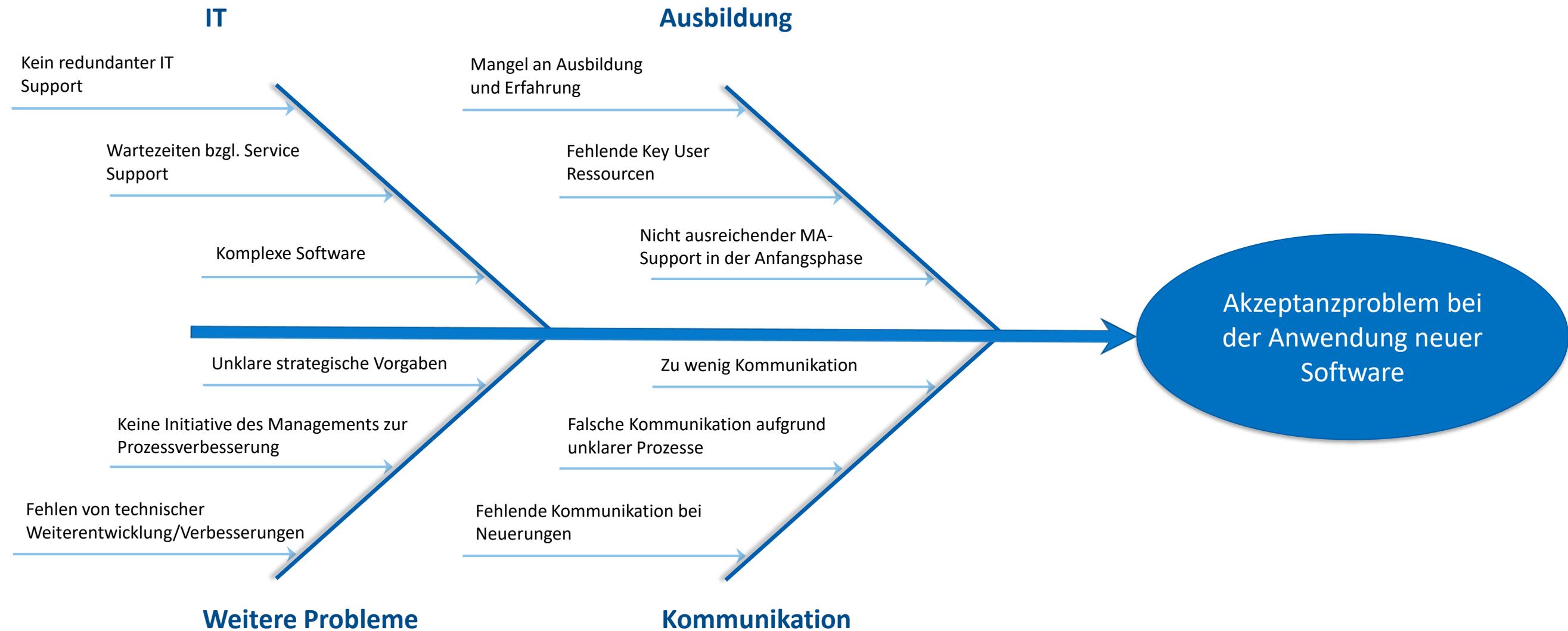
Beispiele: Ausstattung/ Maschine, IT, Mensch/ Arbeitskräfte, Management, Material, Kultur, Kommunikation, Ausbildung, Infrastruktur, Politik, Länder etc.

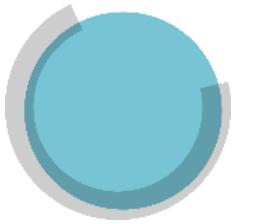
- Verzweigungen: Ursachen und Nebenursachen





## 2.9 Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten-Diagramm) - Beispiel

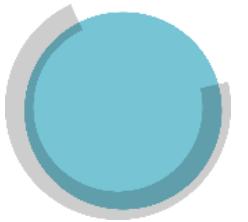




## 2.9 Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten-Diagramm) - Vorteile

- + Detaillierte Sammlung aller Problemursachen
- + Darstellung der resultierenden Effekte der Probleme
- + Klare graphische Darstellung
- + Methode zur visuellen Entwicklung der Problemursachen innerhalb des Teams
- + Nützliche Strukturierung des Prozesses
- + Einfach anzuwenden und zu erlernen

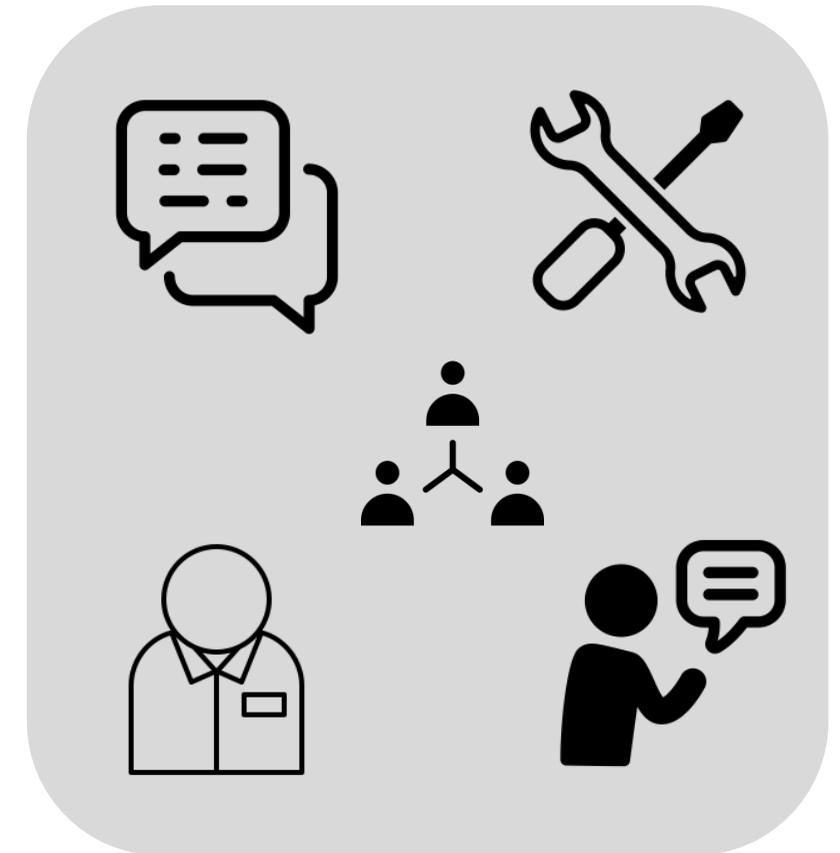


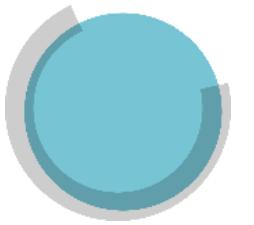


## 2. Die Change Management Tool Box

- 2.1 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross
- 2.2 Die Veränderungsräume
- 2.3 Die Veränderungstypen
- 2.4 Die Persönlichkeitstypen
- 2.5 Die Dilts-Pyramide
- 2.6 Die Kraftfeldanalyse
- 2.7 Die Zielgruppenidentifikation
- 2.7 Die Stakeholder-Analyse
- 2.8 Die 5-Why-Methode
- 2.10 Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten-Diagramm)
- 2.10 Von der Theorie in die Umsetzung

Überblick: Wann verwende ich welches Tool?





## 2.10 Von der Theorie in die Umsetzung - Überblick: Wann verwende ich welches Tool?

Tool	Hilfsmittel zur Planung	Hilfsmittel zur Intervention	Hilfsmittel zur Reflexion
Veränderungsräume	X	X	X
Veränderungstypen	X		
Persönlichkeitstypen	X	X	X
Dilts Pyramide	X	X	X
Kraftfeldanalyse	X		X
Zielgruppenidentifikation	X	X	X
Stakeholder-Analyse	X	X	X
5-Why-Methode	X	X	
Ursache-Wirkungs-Diagramm	X	X	X