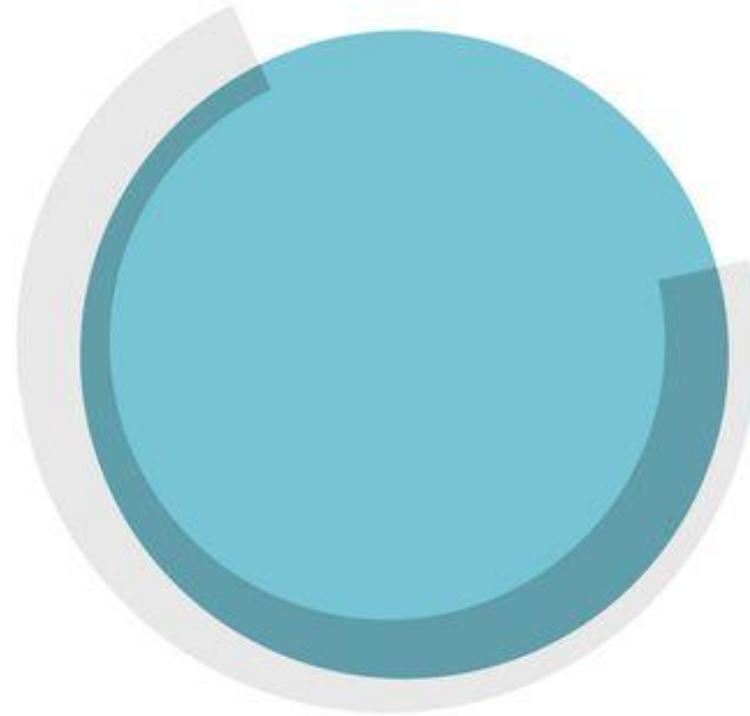
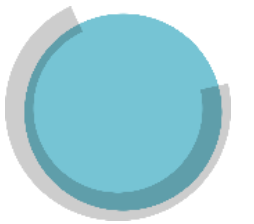


TOOLBOX – Change Management



SCHÖPFWERK
COACHING



Agenda

1

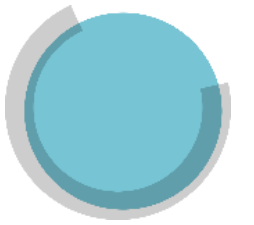
Einleitung: Ziele und Anwendung der Change Management Tool-Box

- 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



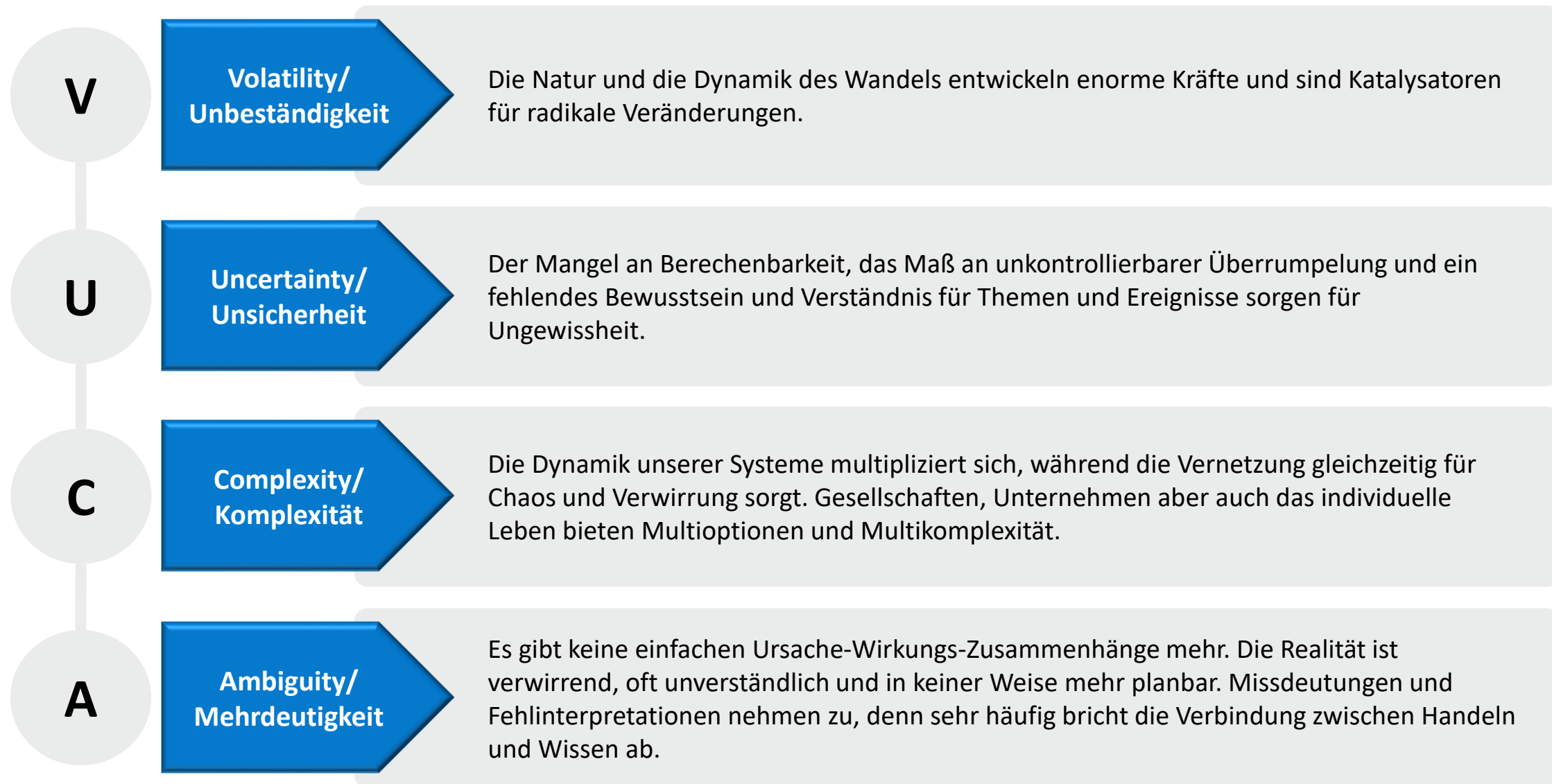
1. Ziele und Anwendung der Change Management Tool-Box

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.



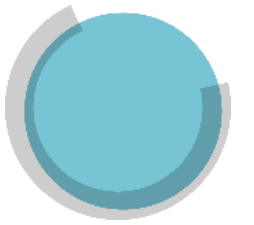
1.1 Die “VUCA – Welt”



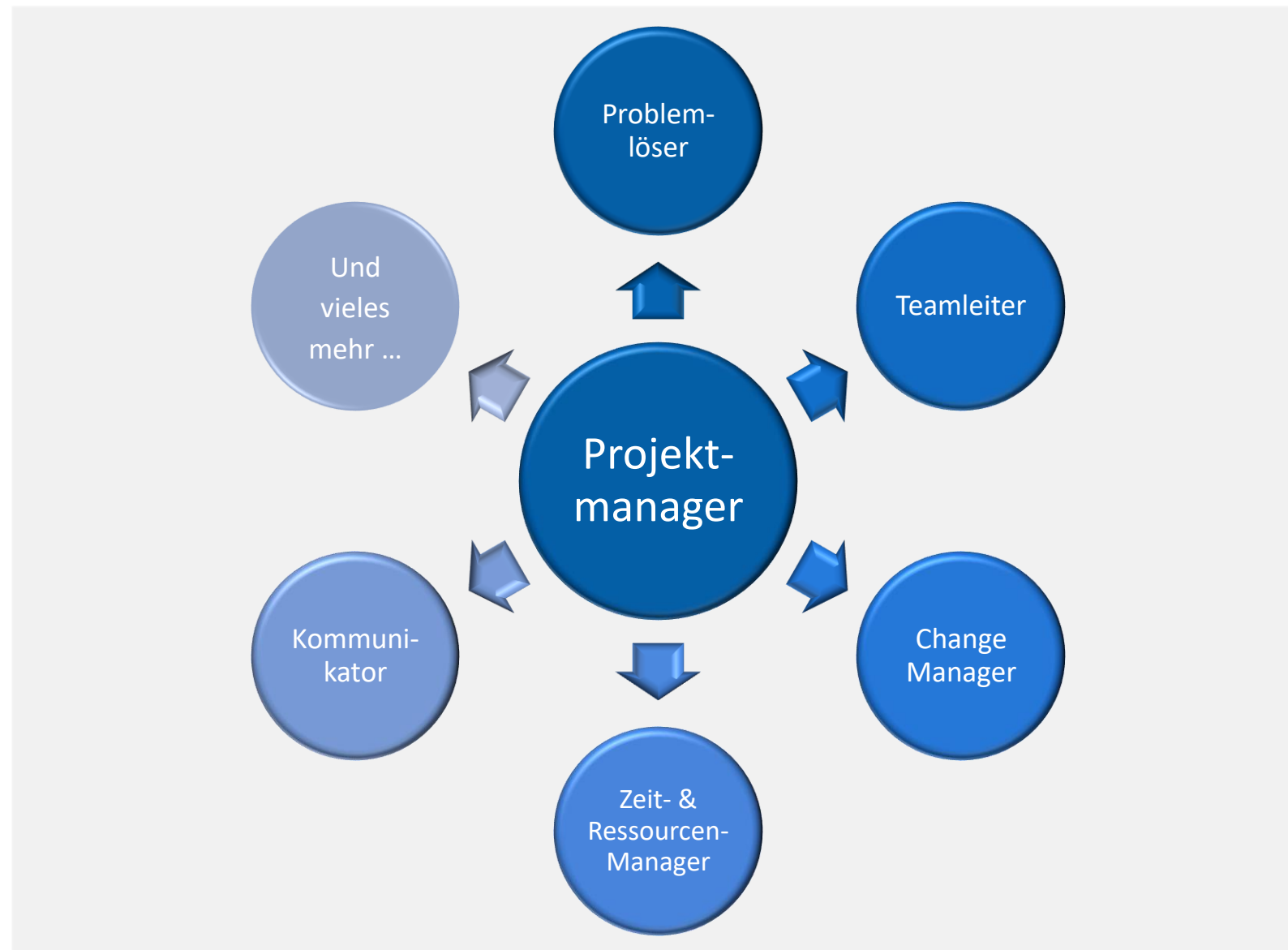


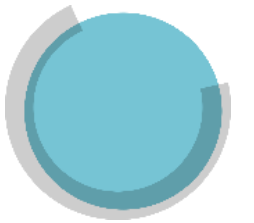
1.2 Die „VUCA-Welt“ – Praktische Hinweise

- 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

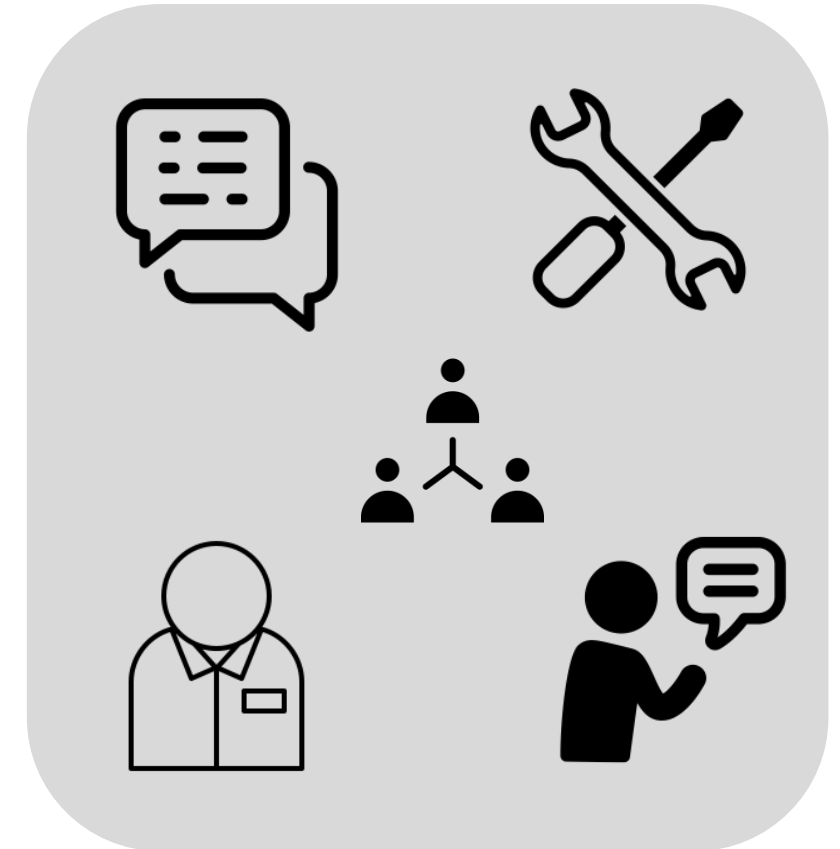


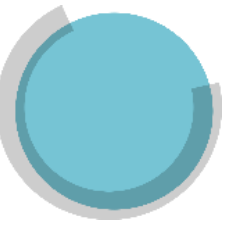


2. Die Change Management Tool Box

Anwendung der Change Management Tool Box:

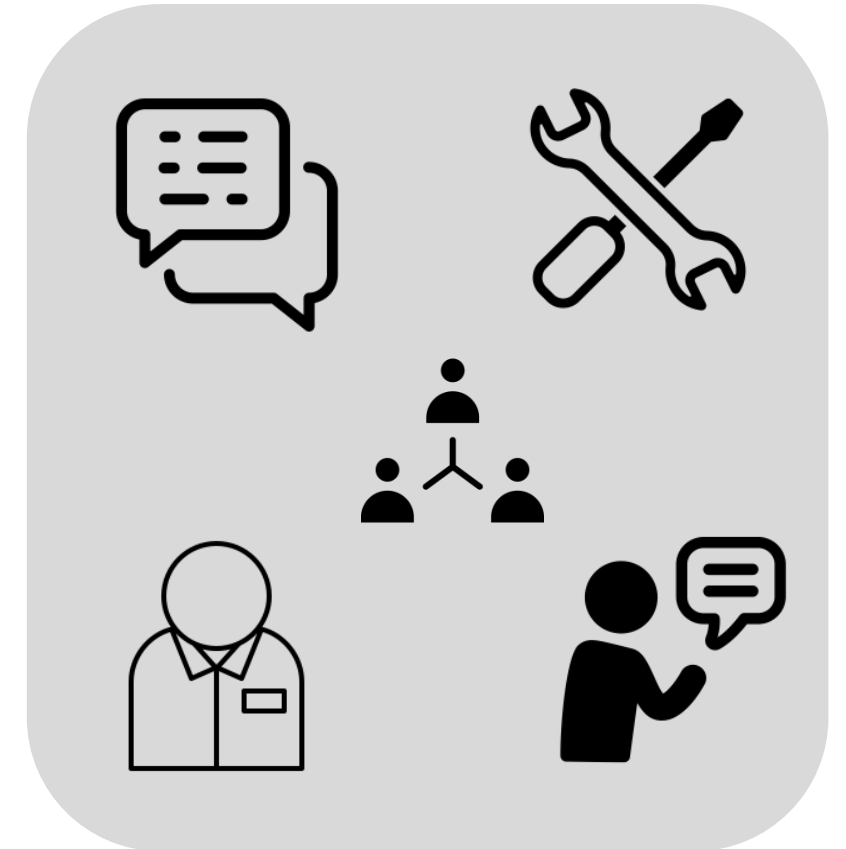
- Die Tool Box enthält einfache Anwendungen zur Untersuchung und Gestaltung von Projekten.
- Das „einzig wahre, richtige Werkzeug“ mit einer allgemein gültigen Lösung existiert nicht.
- Je nach Art und Phase des Projektes können verschiedene Tools angewendet werden.
- Vorgehensweise: Analyse des Projekts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

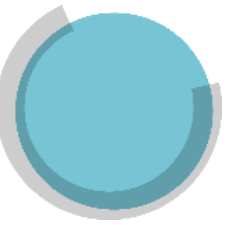




2. Die Change Management Tool Box

- 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

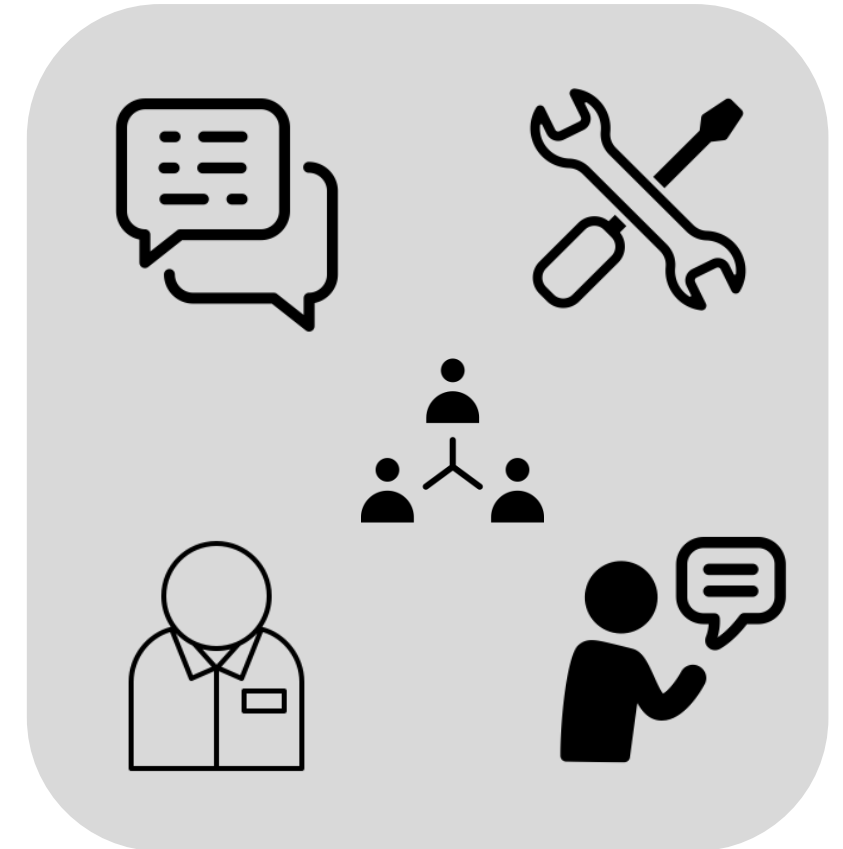


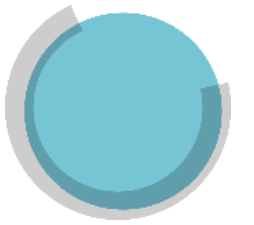


2. Die Change Management Tool Box

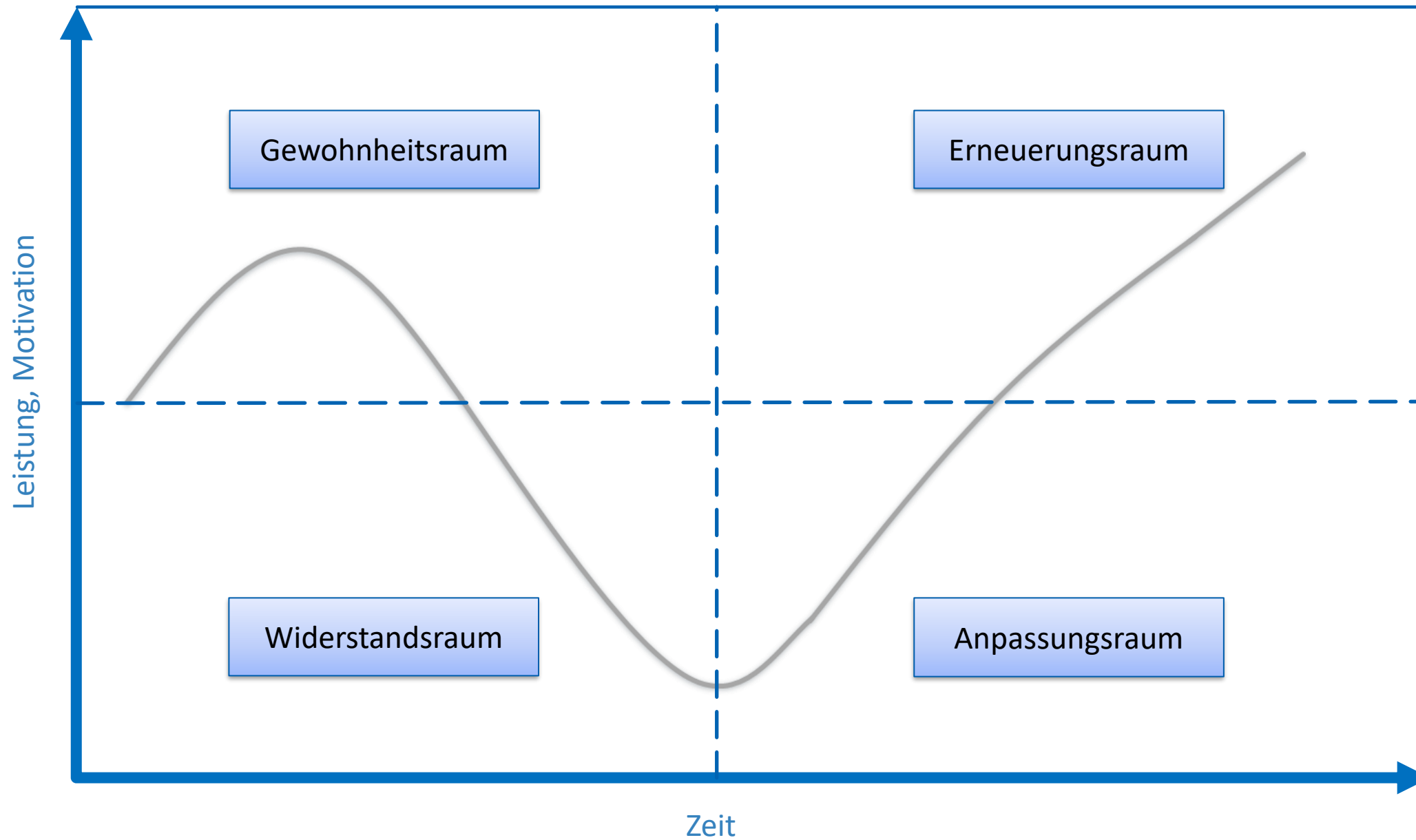
2.1 Die Veränderungsräume

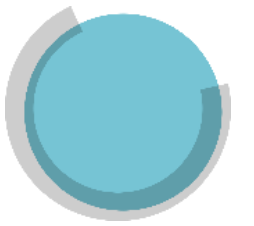
- Die Veränderungsräume
- Die Veränderungsräume – Herangehensweise
- Die Veränderungsräume – Anwendungsmöglichkeiten





2.1 Die Veränderungsräume





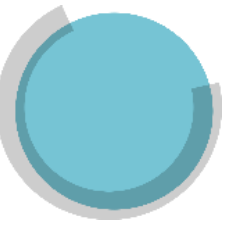
2.1 Die Veränderungsräume - Herangehensweise

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



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.

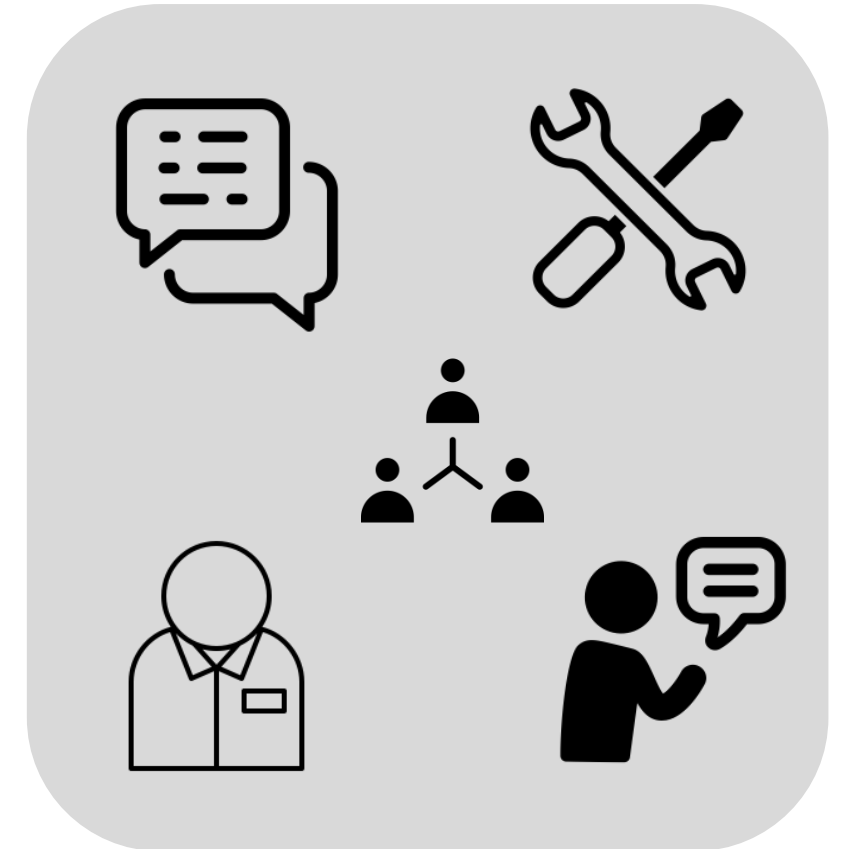


2. Die Change Management Tool Box

2.1 Die Veränderungsräume

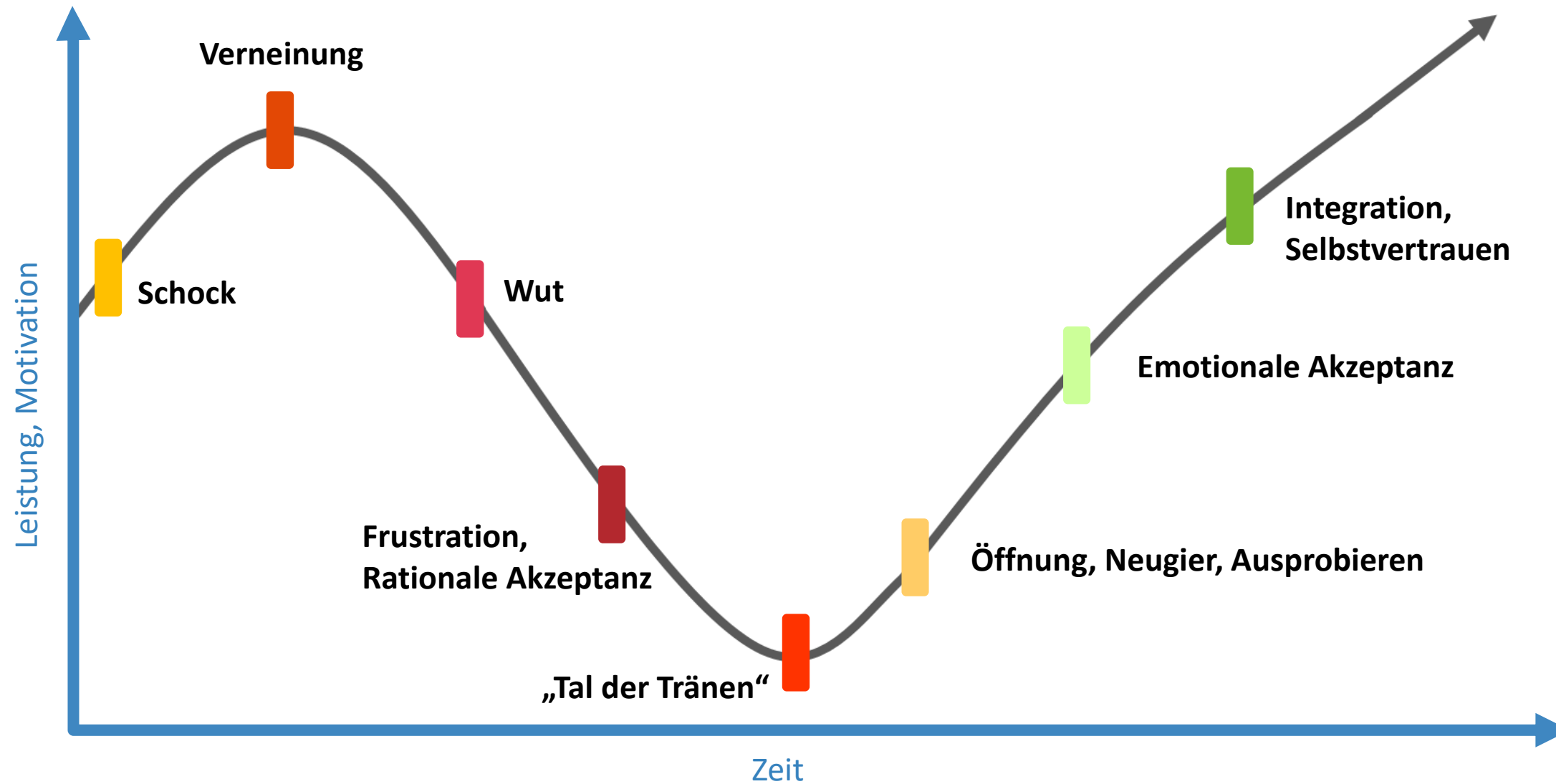
2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

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



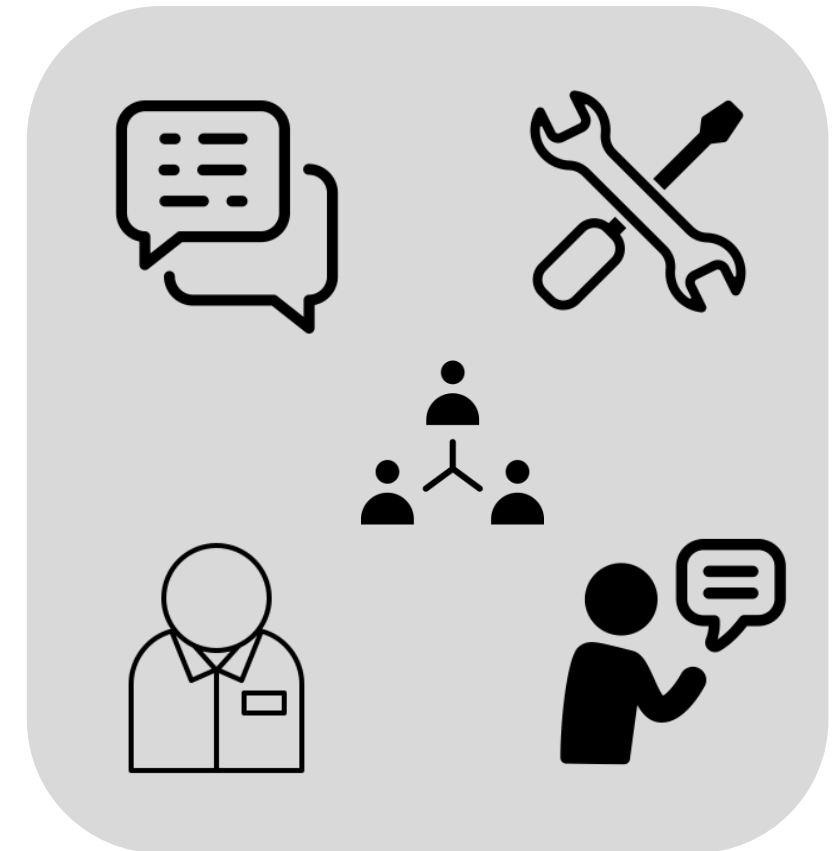
2. Die Change Management Tool Box

2.1 Die Veränderungsräume

2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

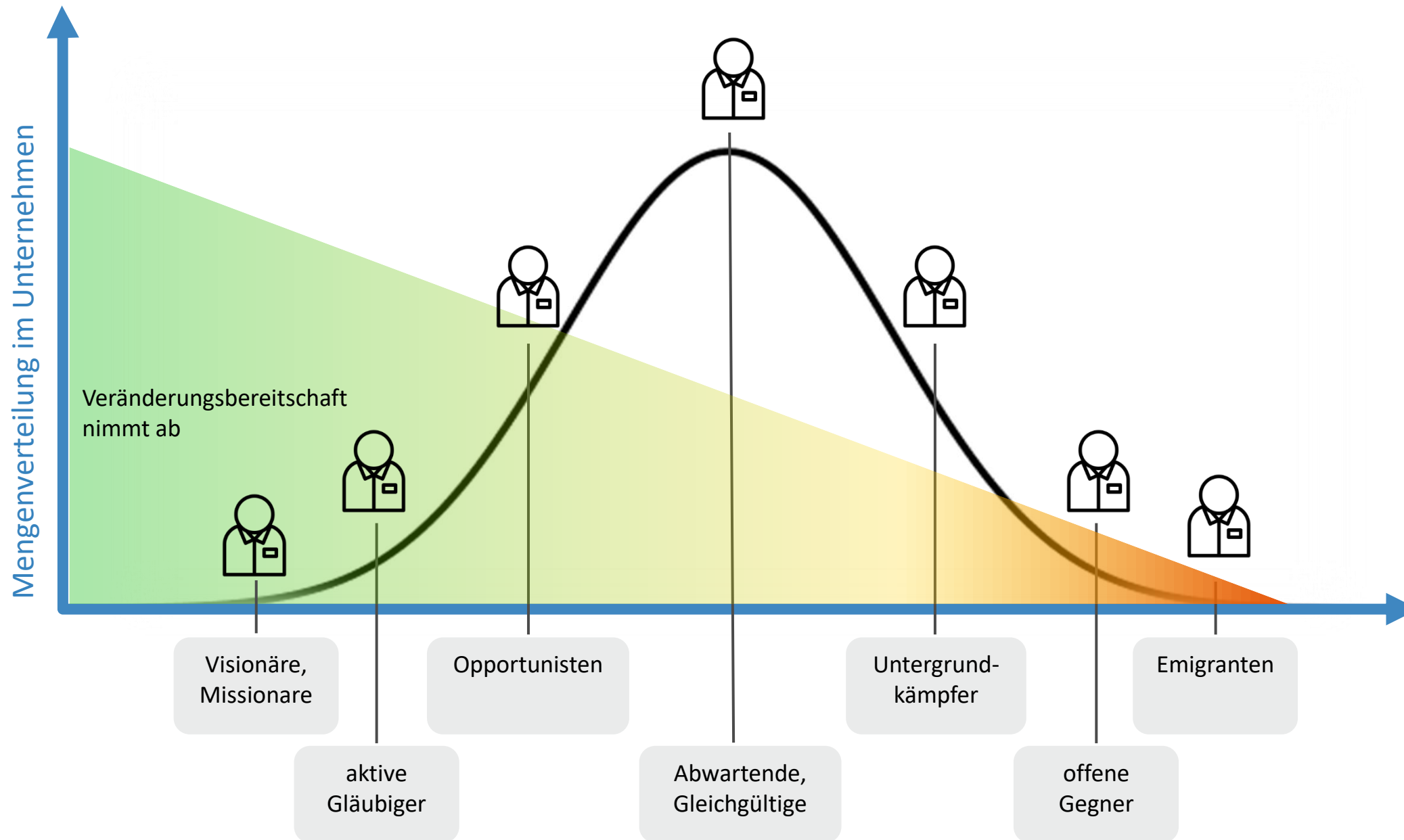
2.3 Die Persönlichkeitstypen

- 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





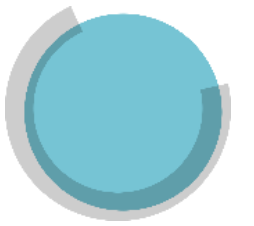
2.3 Die Persönlichkeitstypen - Herangehensweise

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



2.3 Die Persönlichkeitstypen - Herangehensweise

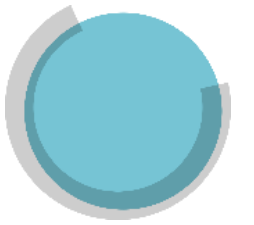
Typen	Beschreibung	Herangehensweise
Untergrundkämpfer	<ul style="list-style-type: none"> - Gefahrenträchtiger Typ. - Aktive Gegner, die verdeckt durch negative Stimmungsmache vorgehen. - Fallen kaum auf, aber stören gut gemeinte Vorgehensweisen im Untergrund. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diejenigen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



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

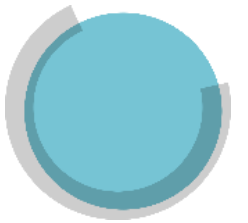
- Strukturierung der Kommunikation, zum Beispiel mittels Vorbereitung des Kommunikationsmaterials.
- Regelung der Funktionen und Verantwortungen des Projekts.
- Vergleich der Teammitglieder, um die beste Verteilung herauszufinden.

– 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

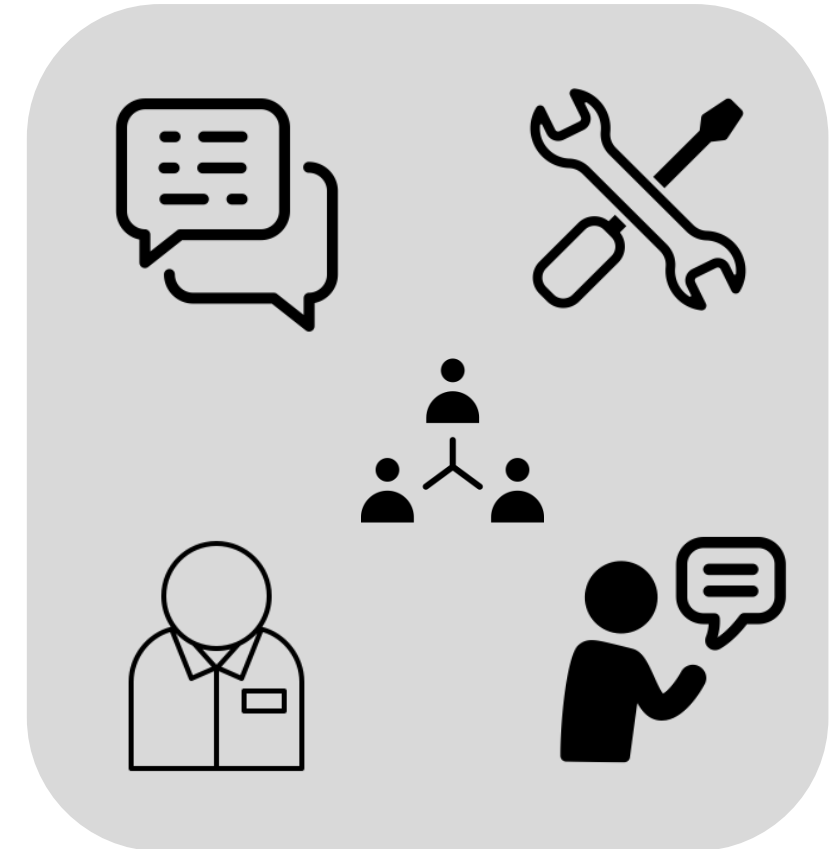
2.1 Die Veränderungsräume

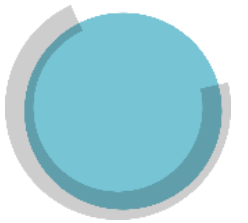
2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

2.3 Die Persönlichkeitstypen

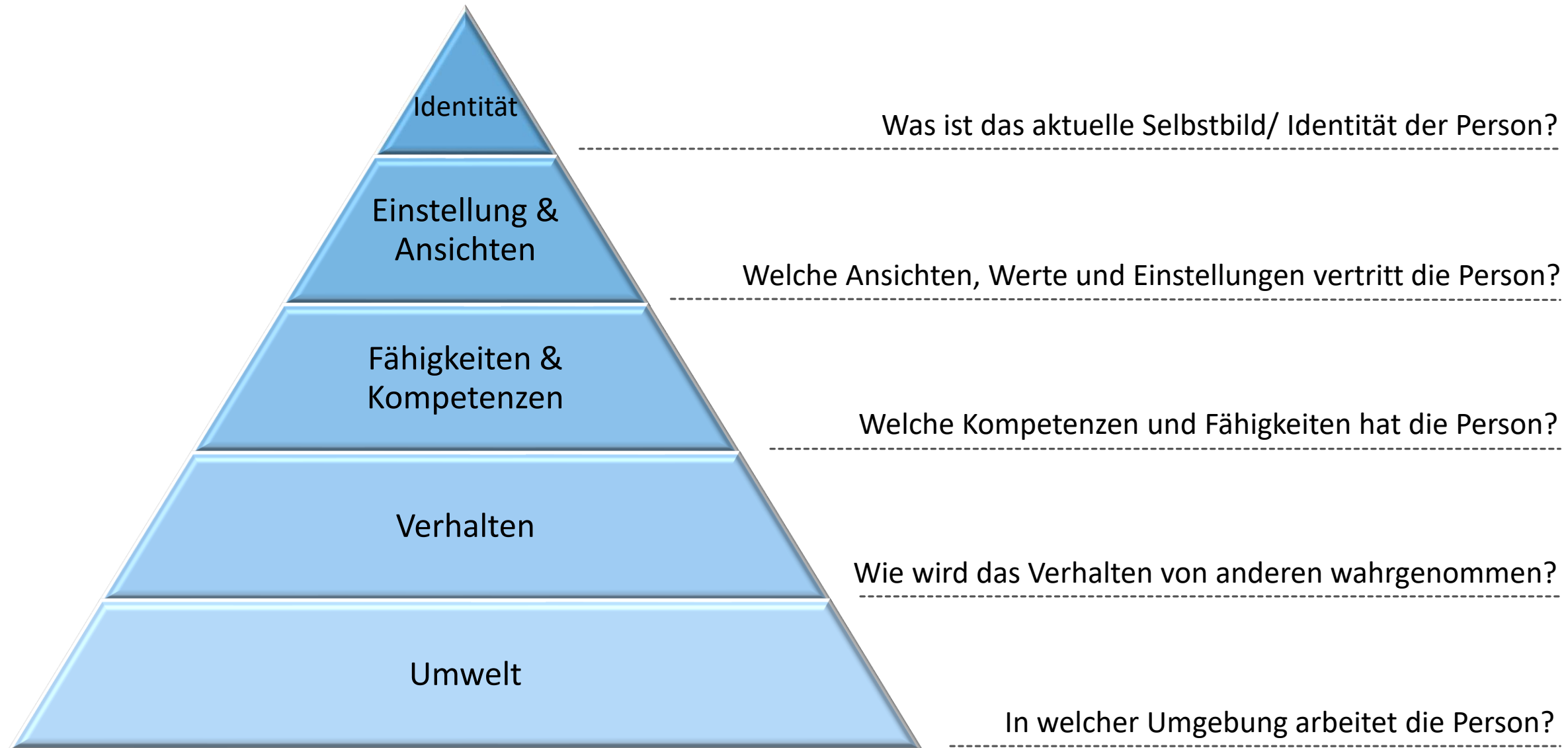
2.4 Die Dilts-Pyramide

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



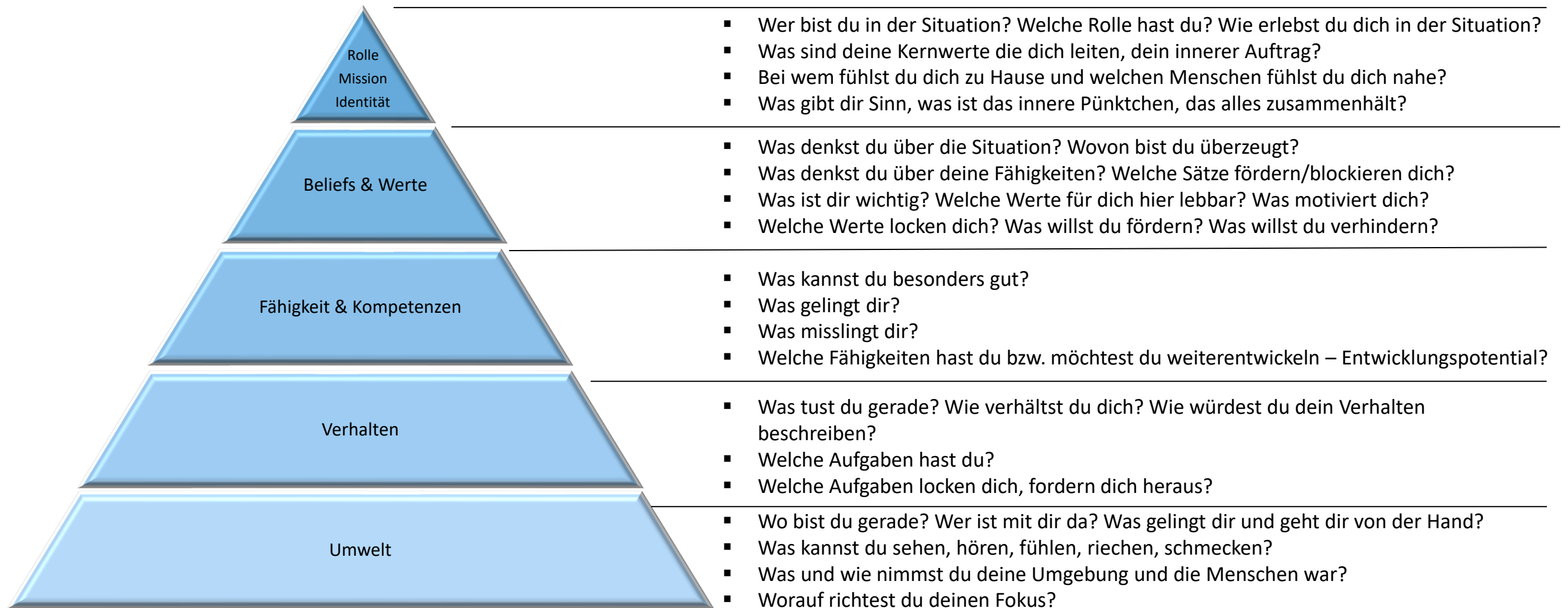


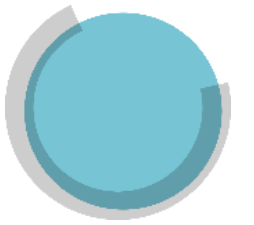
2.4 Aufbau der Dilts-Pyramide





2.4 Die Dilts-Pyramide – Fragemöglichkeiten im Coaching

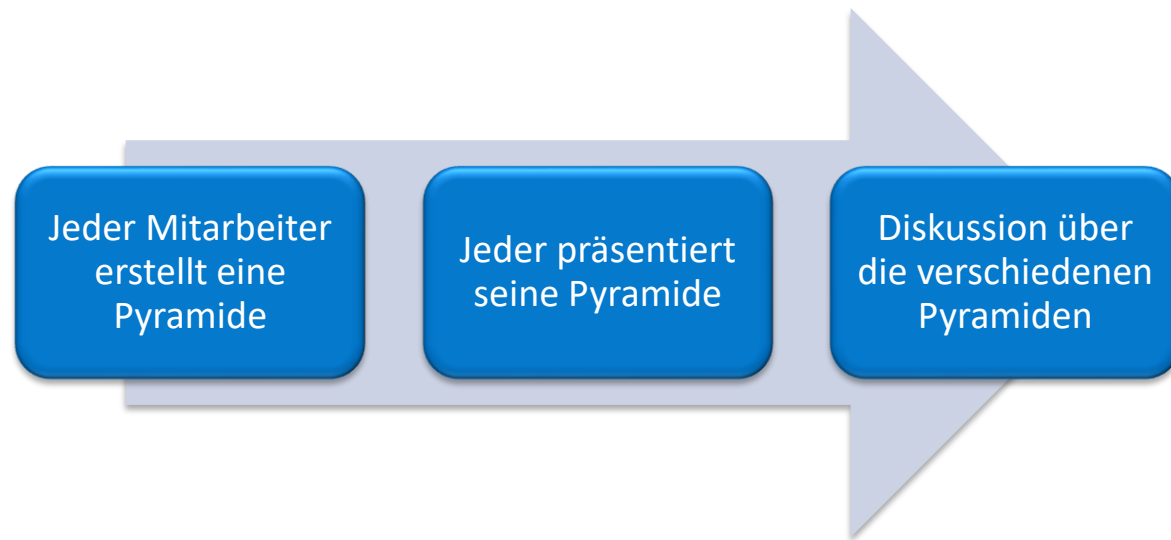


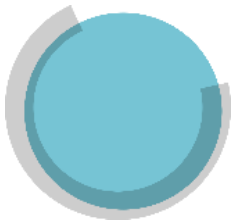


2.4 Die Dilts-Pyramide - Nutzung

- 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.

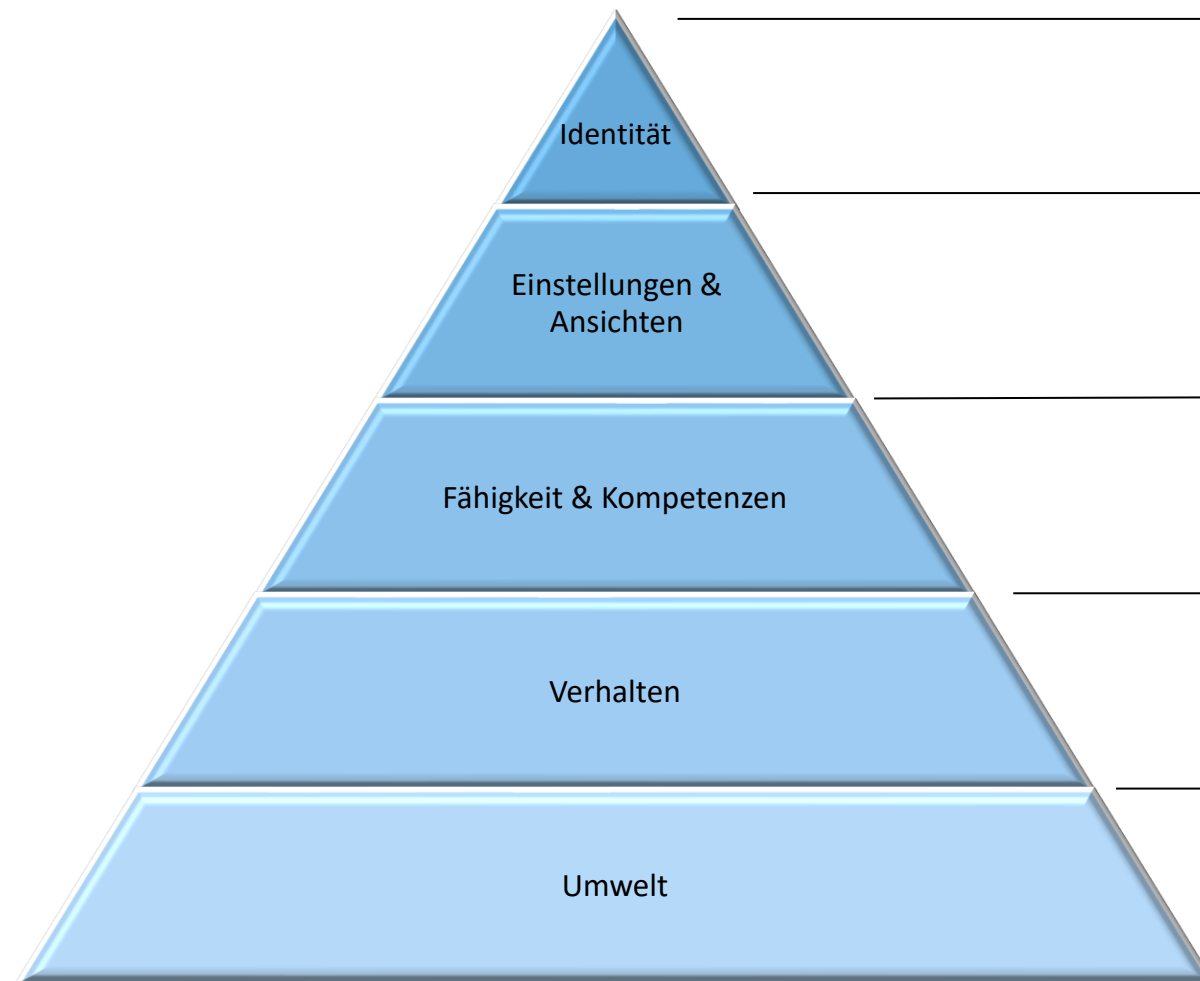
Beispiel 1: Workshop mit den Teammitgliedern





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

Heute:



- Was sehen Sie im Team als Ihre zentrale Aufgabe?
- Welche Rolle nehmen Sie derzeit im Team ein?
- Welchen Sinn bietet Ihnen Ihre Aufgabe?

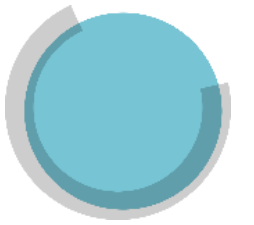
- Warum wollen Sie an diesem Projekt mitarbeiten?
- Was ist Ihnen wichtig, warum wollen Sie die Situation verbessern/verändern ?
- Warum machen Sie das/das nicht?

- Welche Fähigkeiten haben Sie, und welche zusätzlichen Fähigkeiten werden benötigt?
- Wie genau könnten Sie das Umsetzen?
- Wie genau können Sie das Umsetzen, wie wird das gemacht ?
- Womit können Sie konkret beginnen, um die Situation zu verbessern ?

- Was läuft positiv und sollte beibehalten werden, was läuft negativ ?
- Wie sollte die Umgebung sein, was sollte dort anders sein, damit es gut wäre?
- Was könnte man tun , damit die Situation so lange wie möglich erhalten bleibt?
- Was genau machen Sie, was nicht ?

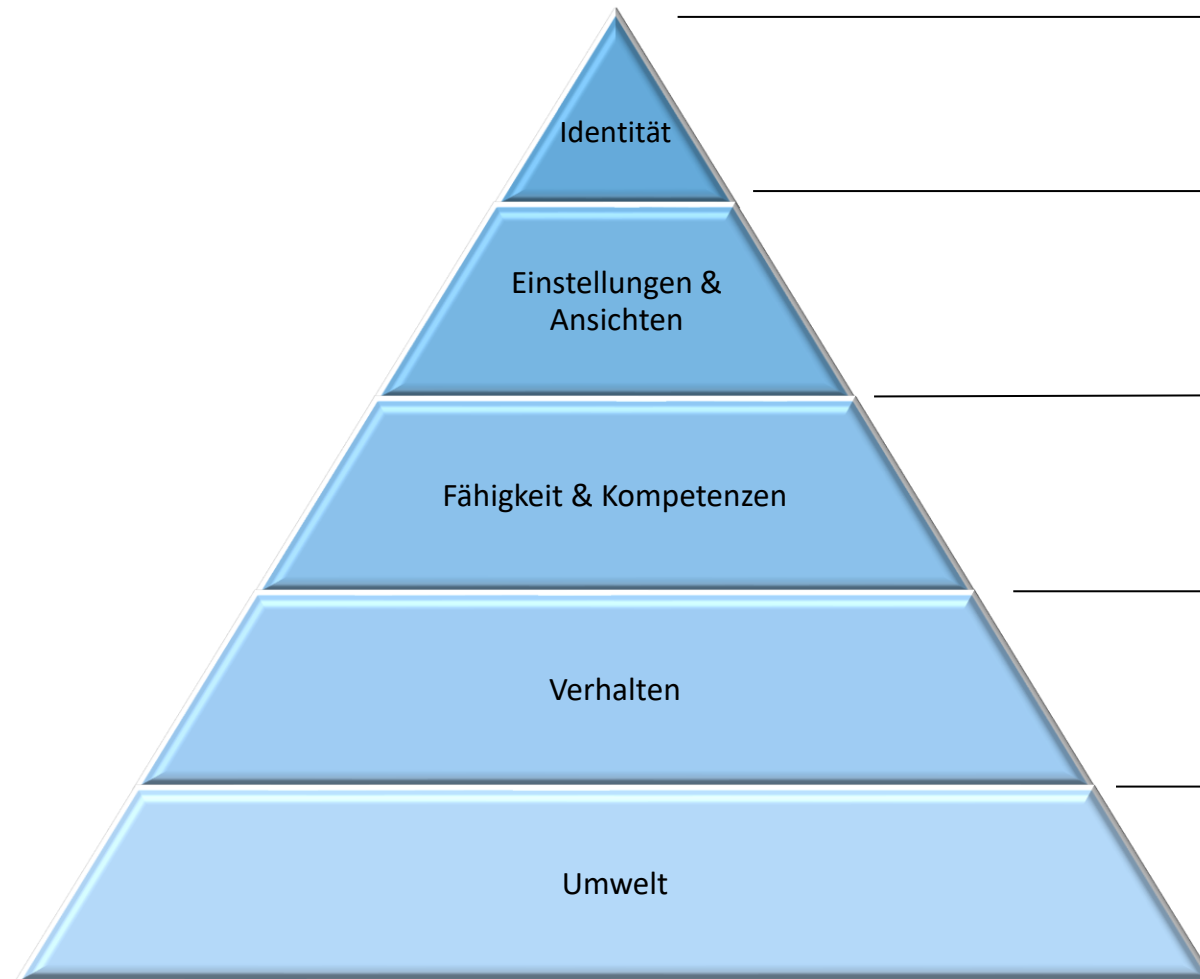
- Welche Ereignisse fallen Ihnen ein, in denen Sie sich in einer ähnlichen Situation befunden haben?
- Wie haben Sie / wurde damals gehandelt?
- Wie sollte die Umgebung sein, was sollte dort anders sein, damit es gut wäre ?

Analyse der Gegenwart – von unten nach oben



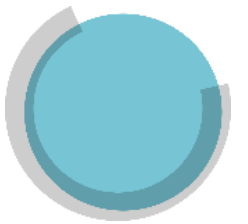
2.4 Die Dilts-Pyramide - Beispiel Anwendung für Teams/Projektgruppen – Analyse Idealfall

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

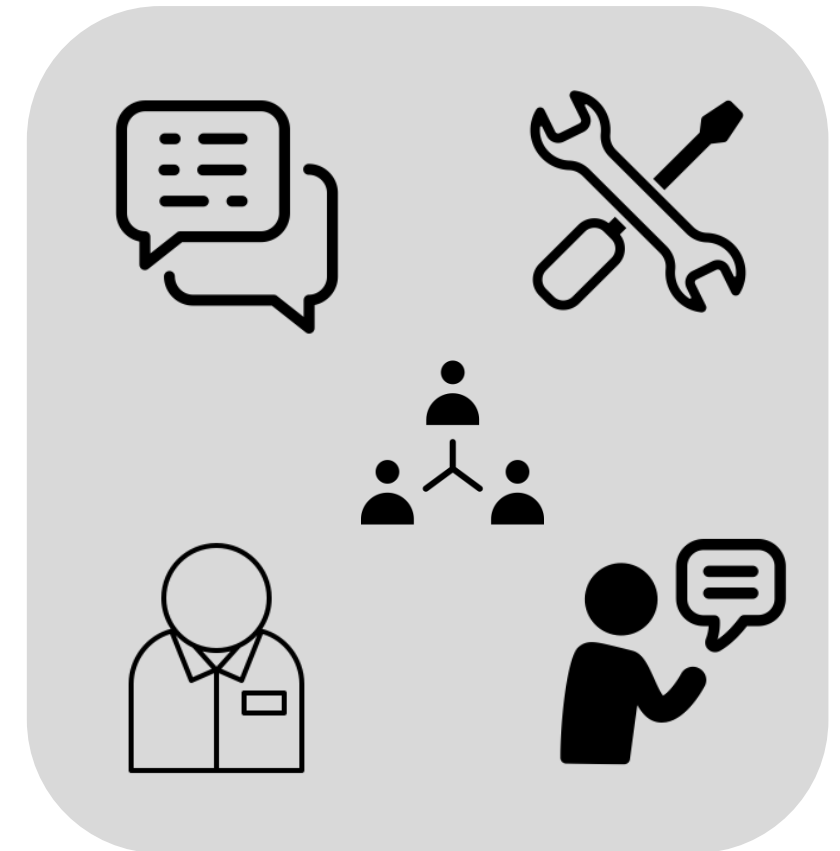
2.2 Die Veränderungskurve nach Kübler-Ross

2.3 Die Persönlichkeitstypen

2.4 Die Dilts-Pyramide

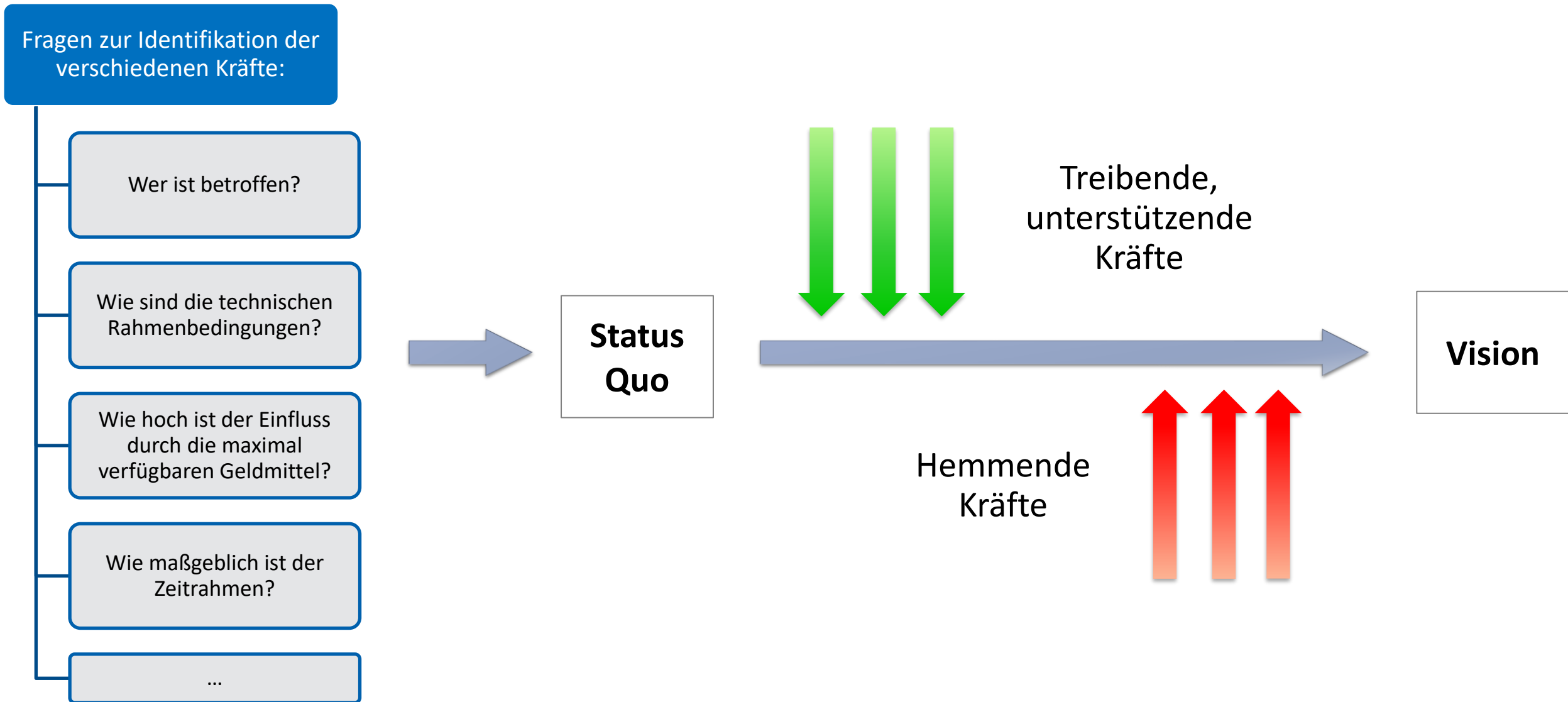
2.5 Die Kraftfeldanalyse

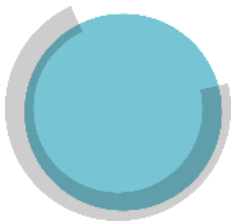
- Das Modell der Kraftfeldanalyse
- Die Kraftfeldanalyse – Beispiele
- Die Kraftfeldanalyse – Anwendungsmöglichkeiten





2.5 Die Kraftfeldanalyse





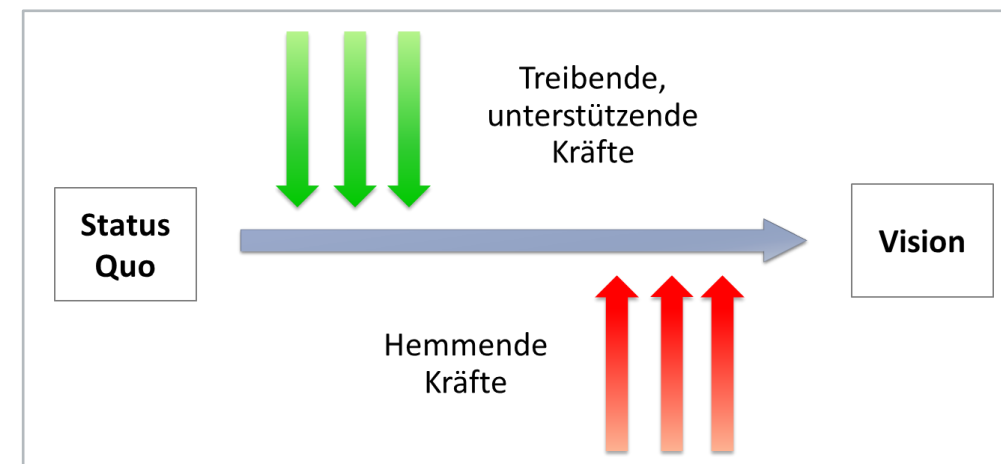
2.5 Die Kraftfeldanalyse - Beispiele

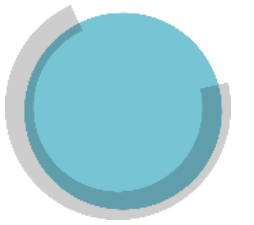
Treibende, unterstützende Kräfte

- + 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

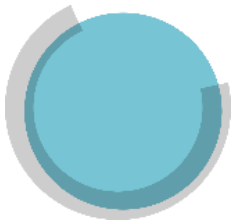




2.5 Die Kraftfeldanalyse - Anwendungsmöglichkeiten

- **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

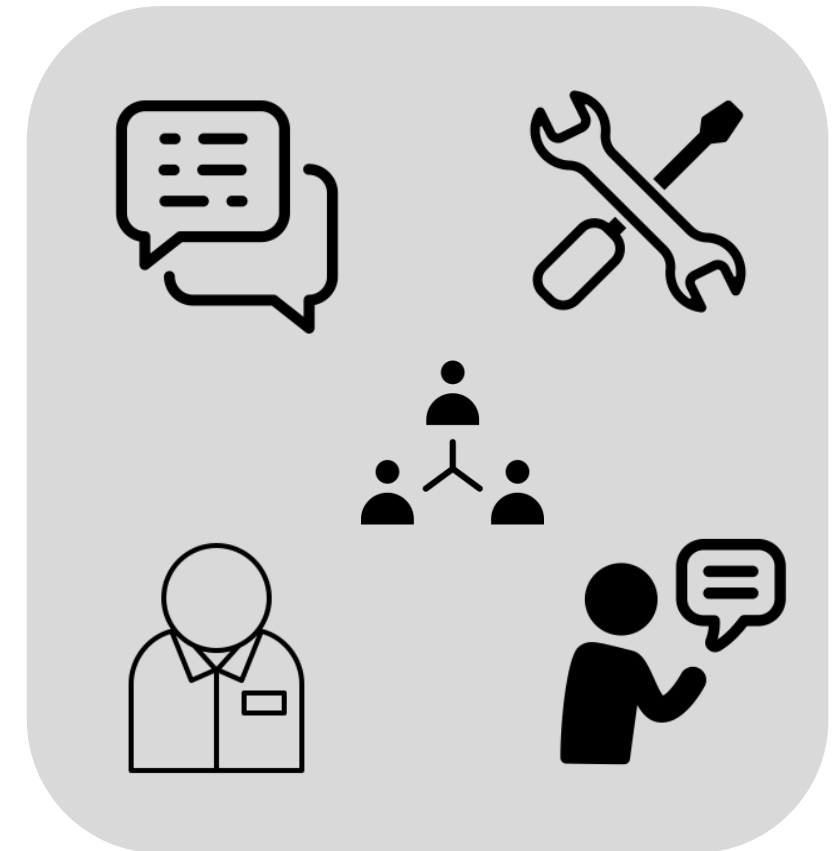
2.3 Die Persönlichkeitstypen

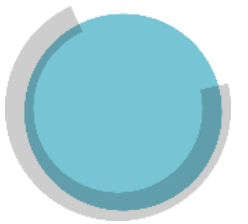
2.4 Die Dilts-Pyramide

2.5 Die Kraftfeldanalyse

2.6 Die Zielgruppenidentifikation

- Die Schritte der Zielgruppenidentifikation
- Die Zielgruppenidentifikation - Anwendungsmöglichkeiten





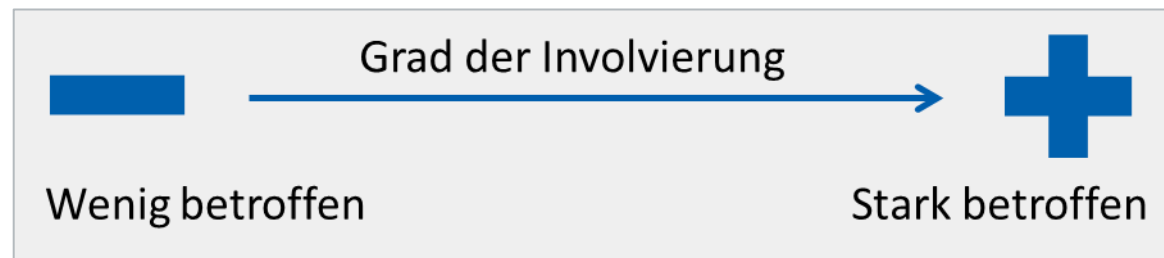
2.6 Die Schritte der Zielgruppenidentifikation

1. Schritt:

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

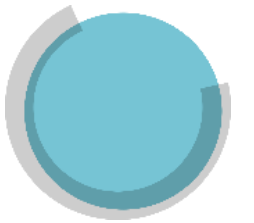
2. Schritt:

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



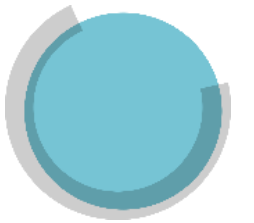
3. Schritt:

- 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

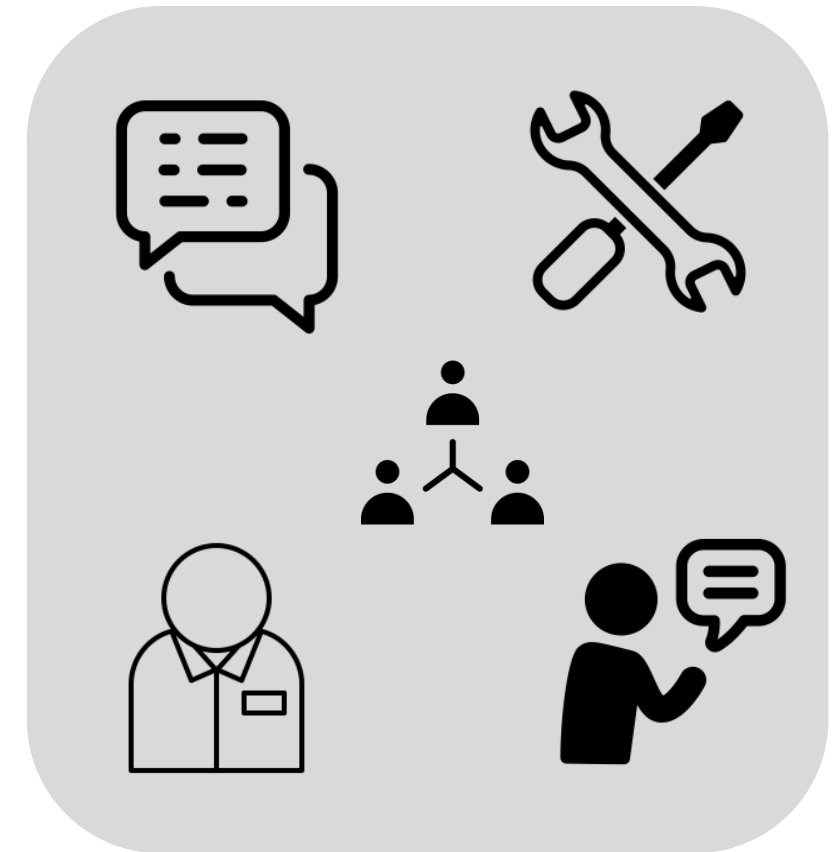
2.4 Die Dilts-Pyramide

2.5 Die Kraftfeldanalyse

2.5 Die Zielgruppenidentifikation

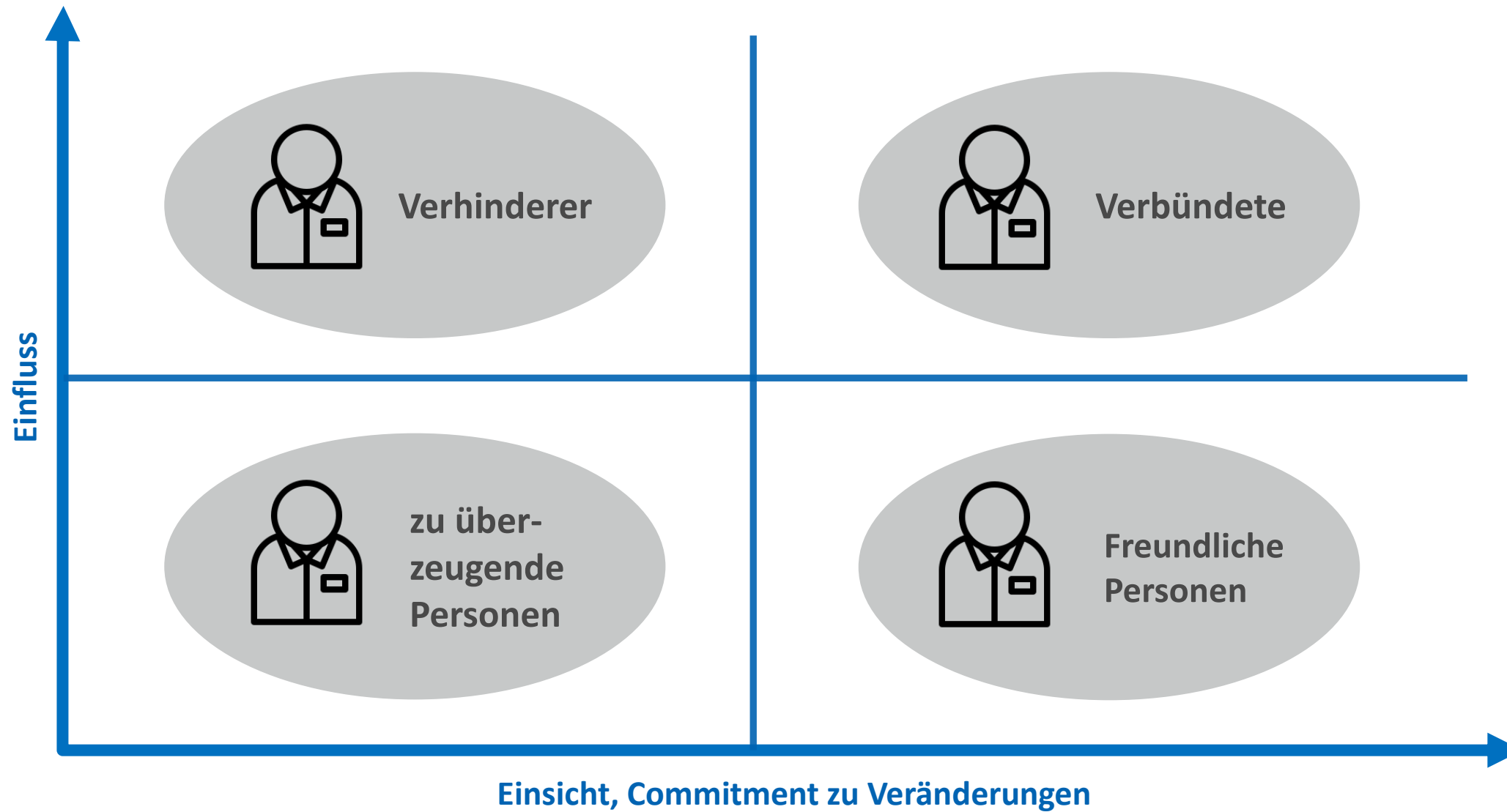
2.7 Die Stakeholder-Analyse

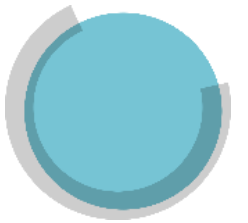
- Die Stakeholder-Map
- Die Stakeholder-Analyse – Vorgehen
- Die Stakeholder-Analyse – Anwendungsmöglichkeiten



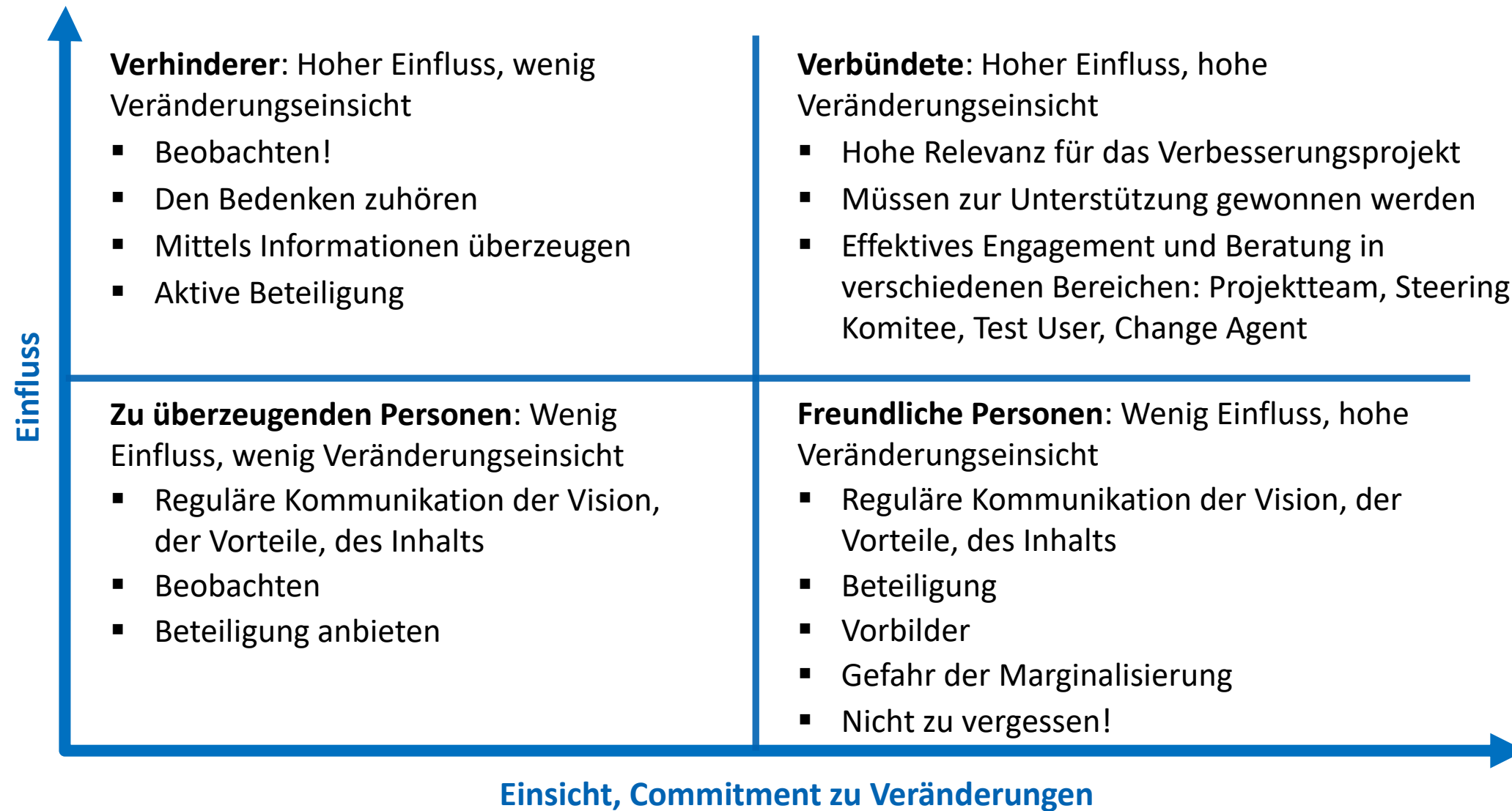


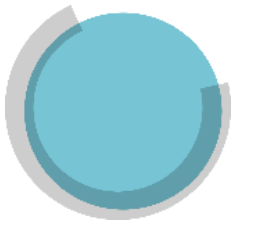
2.7 Die Stakeholder-Map





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

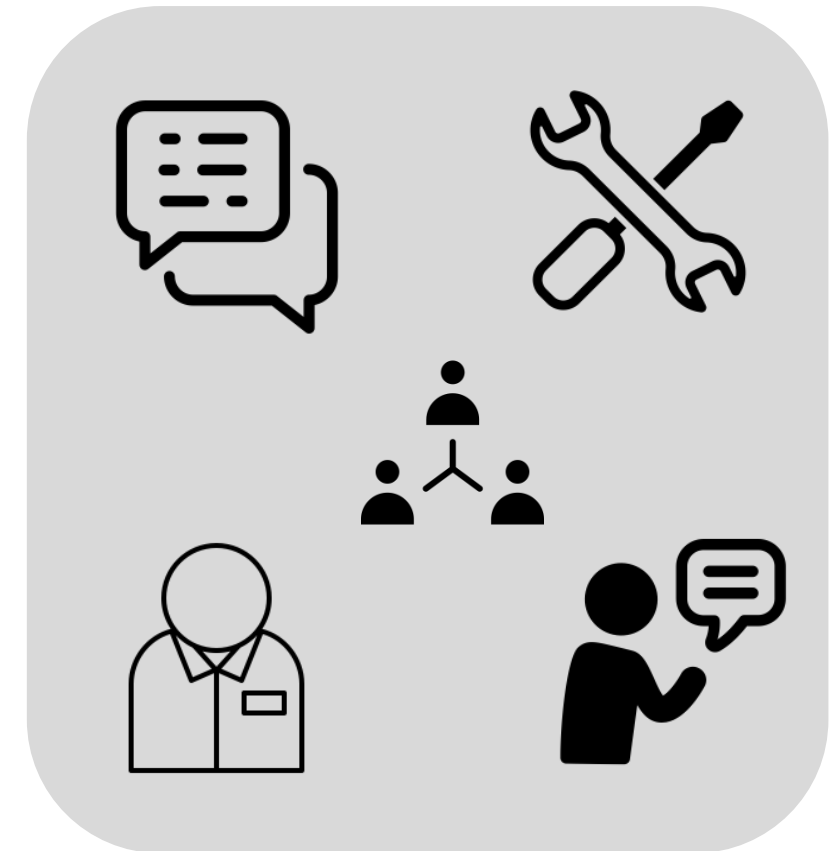
2.5 Die Kraftfeldanalyse

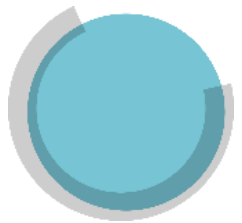
2.5 Die Zielgruppenidentifikation

2.7 Die Stakeholder-Analyse

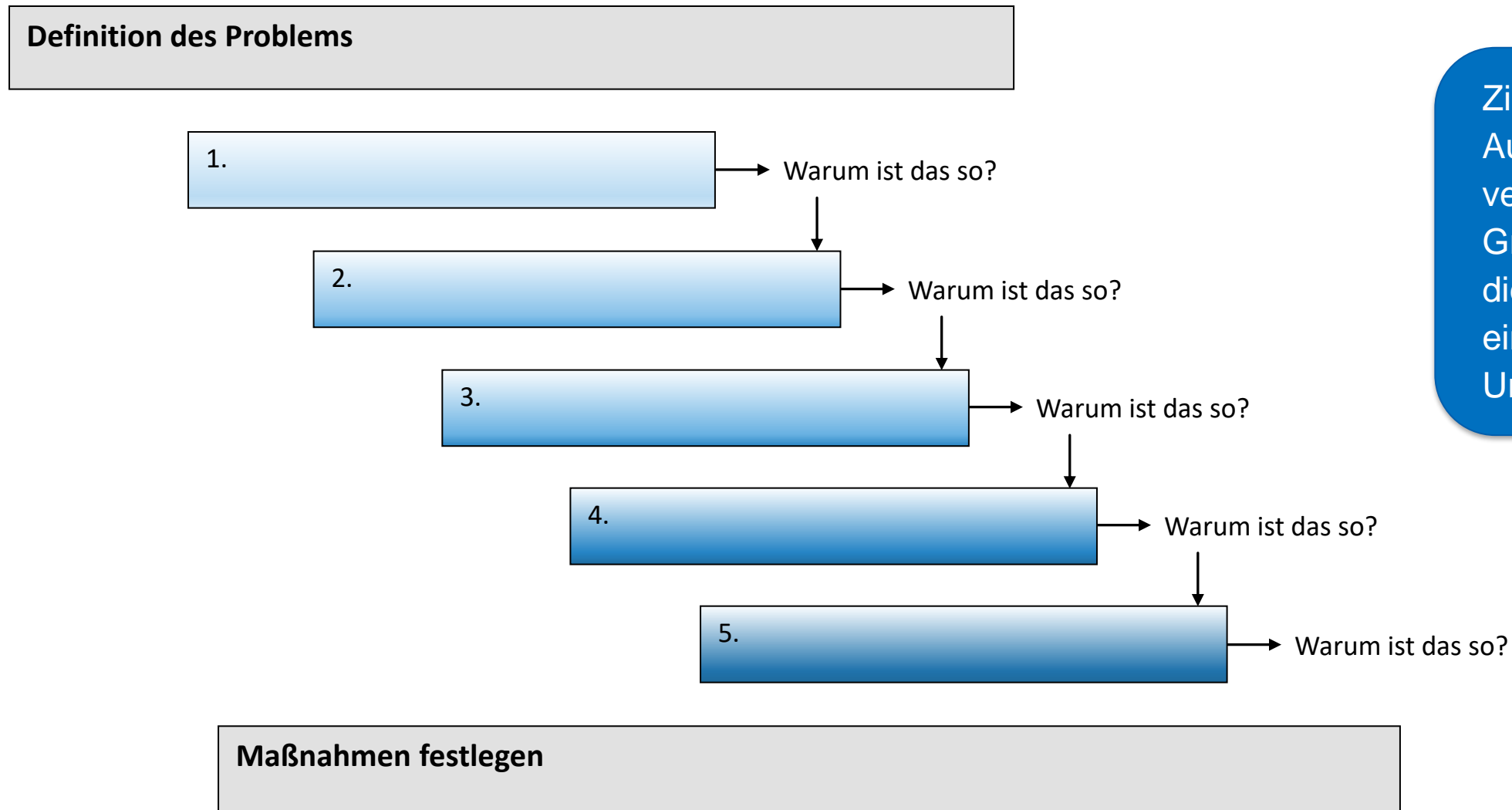
2.8 Die 5-Why-Methode

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

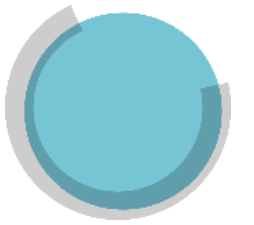




2.8 Die 5-Why-Methode - Aufbau

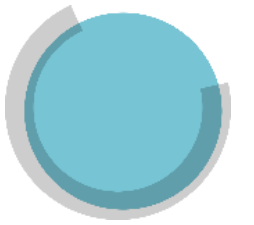


Ziel ist nicht die Auflistung fünf verschiedener Gründe, sondern die Ergründung einer einzelnen Ursache.



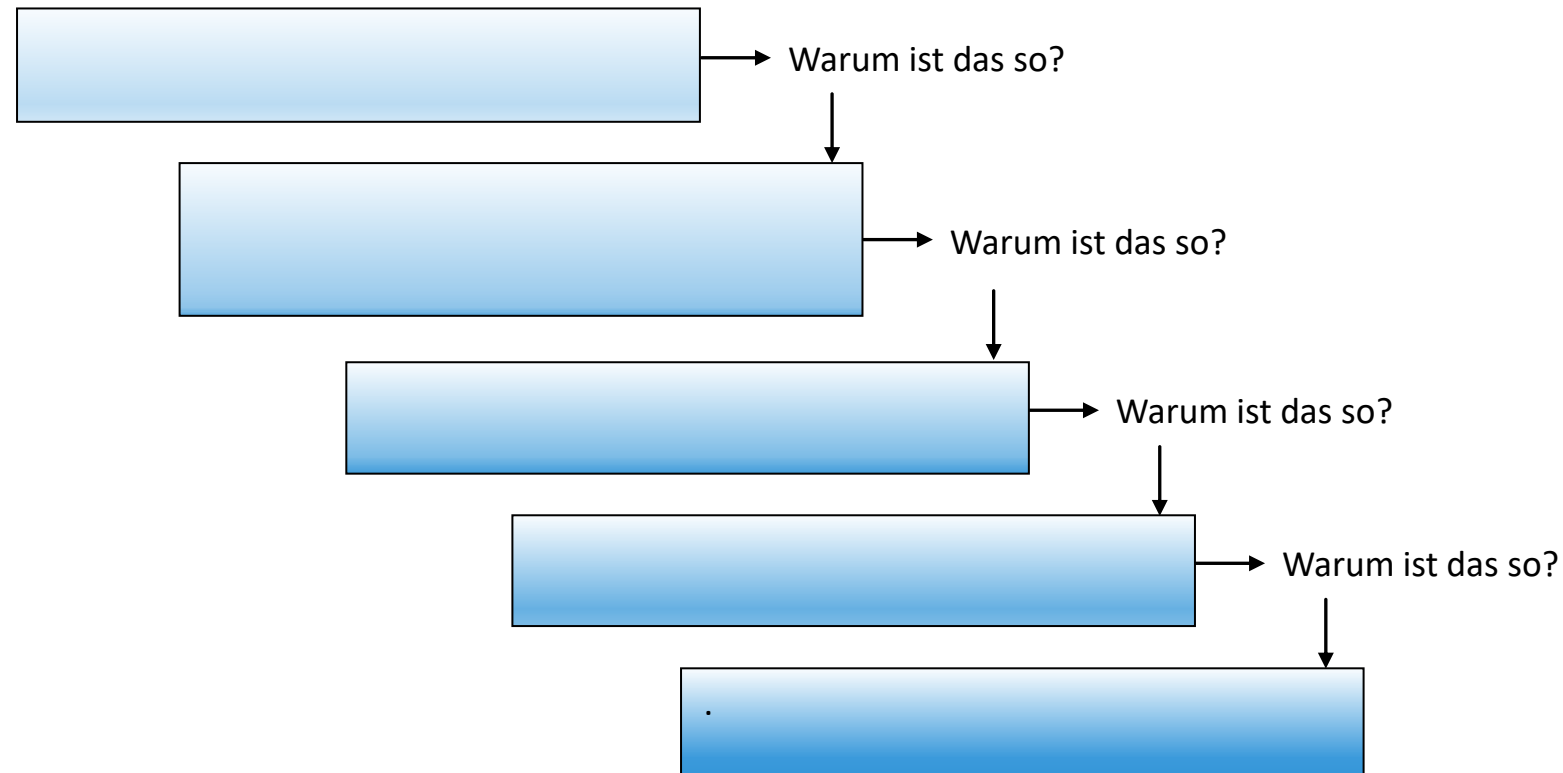
2.8 Die 5-Why-Methode - Nutzung

- 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.

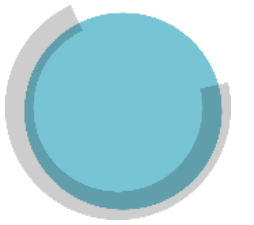


2.8 Die 5-Why-Methode – Beispiel aus der Gruppe – Praktische Übung

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

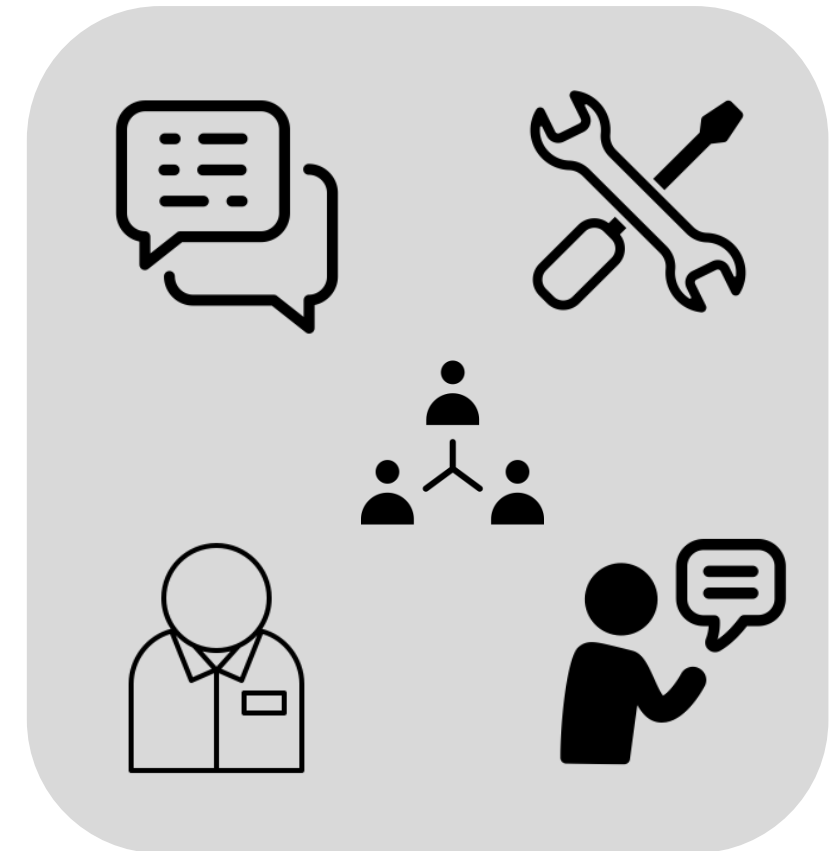
2.5 Die Zielgruppenidentifikation

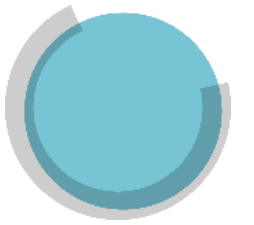
2.7 Die Stakeholder-Analyse

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





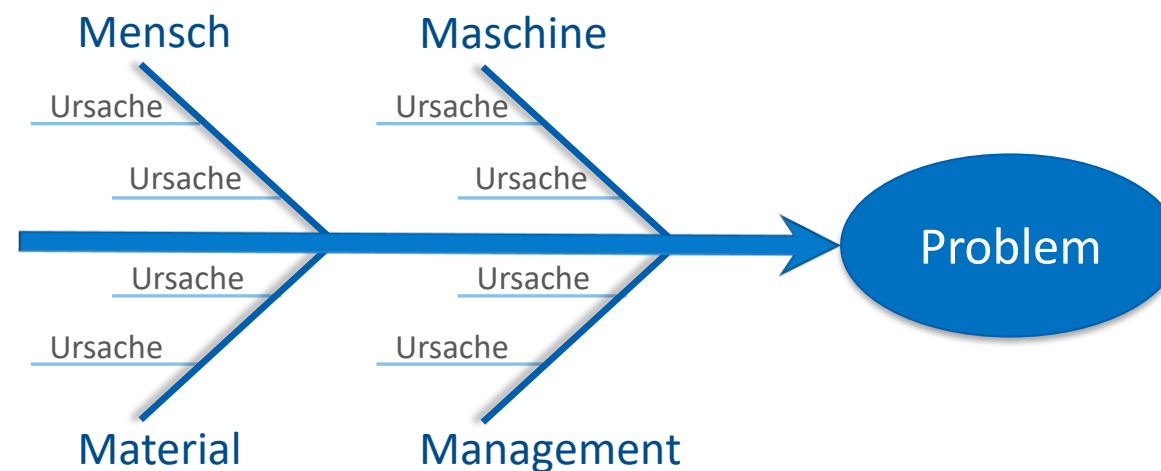
2.9 Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten-Diagramm) - Nutzung

- 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

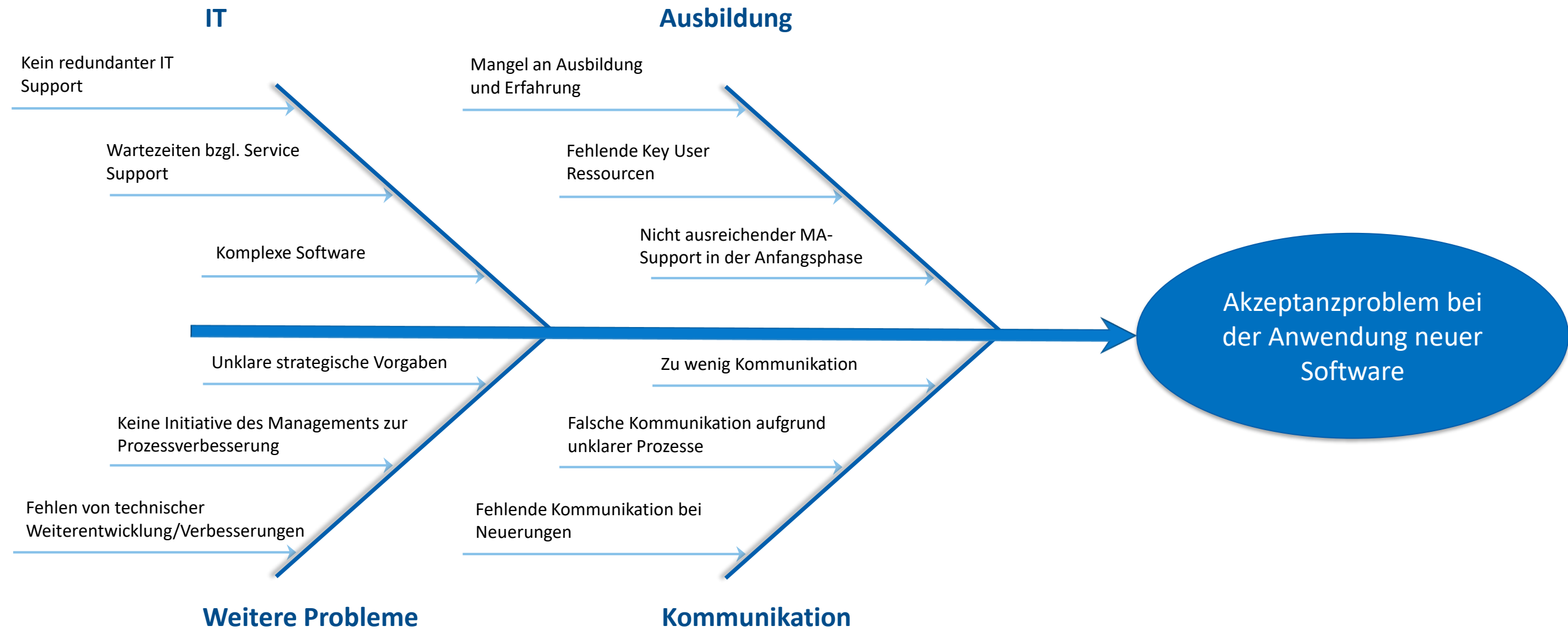
Beispiele: Ausstattung/ Maschine, IT, Mensch/ Arbeitskräfte, Management, Material, Kultur, Kommunikation, Ausbildung, Infrastruktur, Politik, Länder etc.

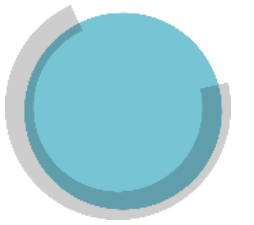
- Verzweigungen: Ursachen und Nebenursachen





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

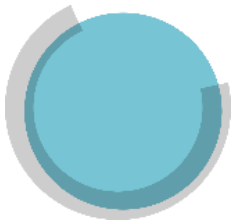




2.9 Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Fischgräten-Diagramm) - Vorteile

- + 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

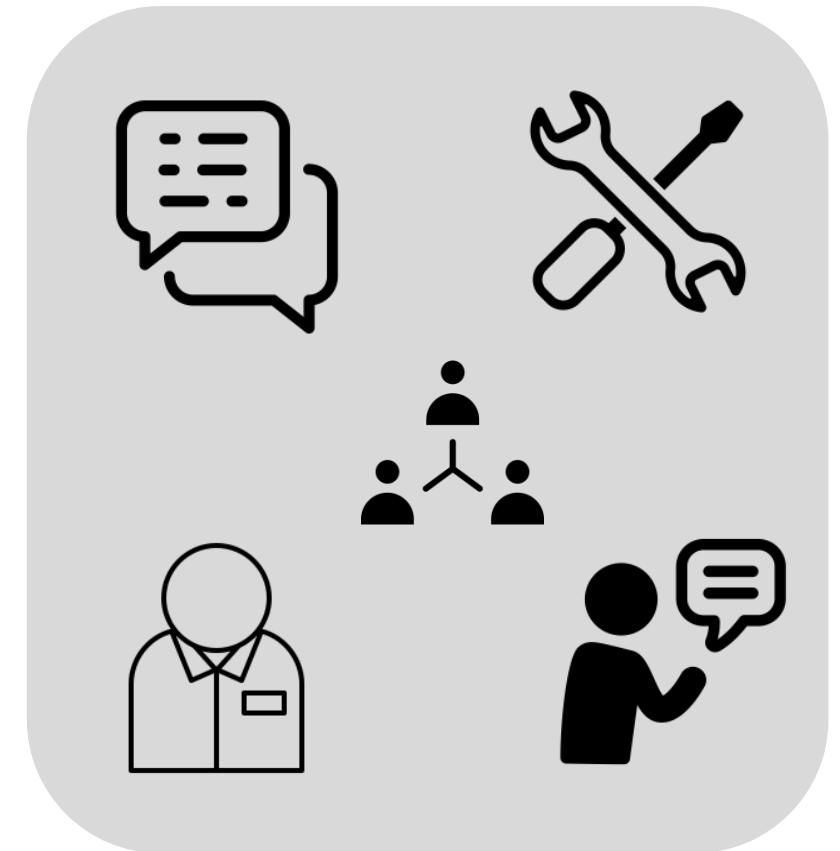


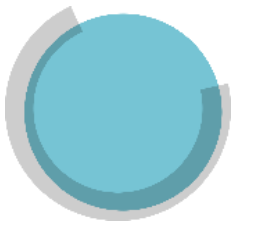


2. Die Change Management Tool Box

- 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