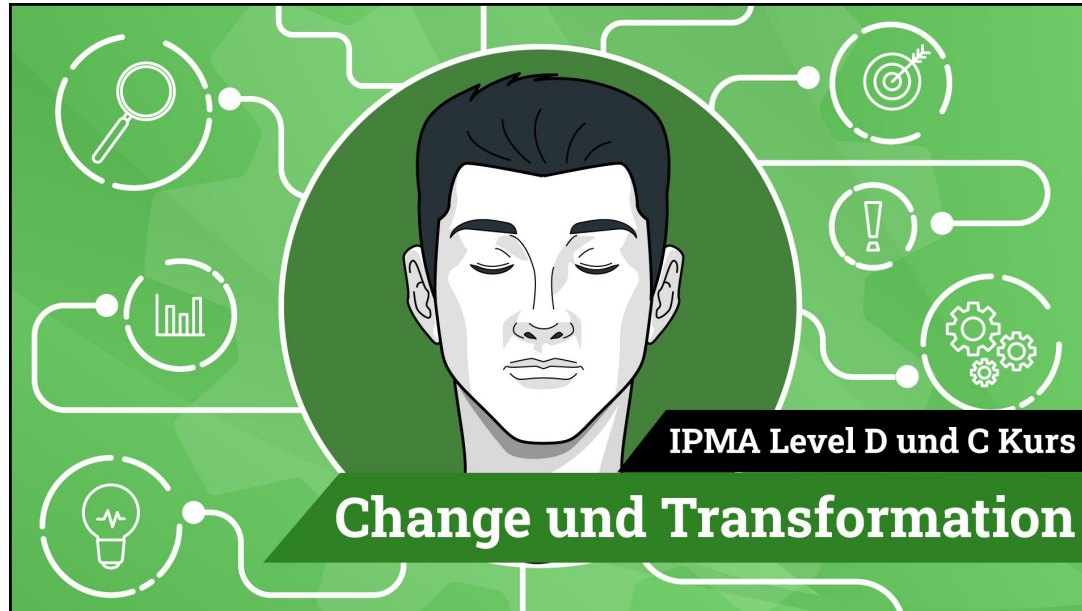
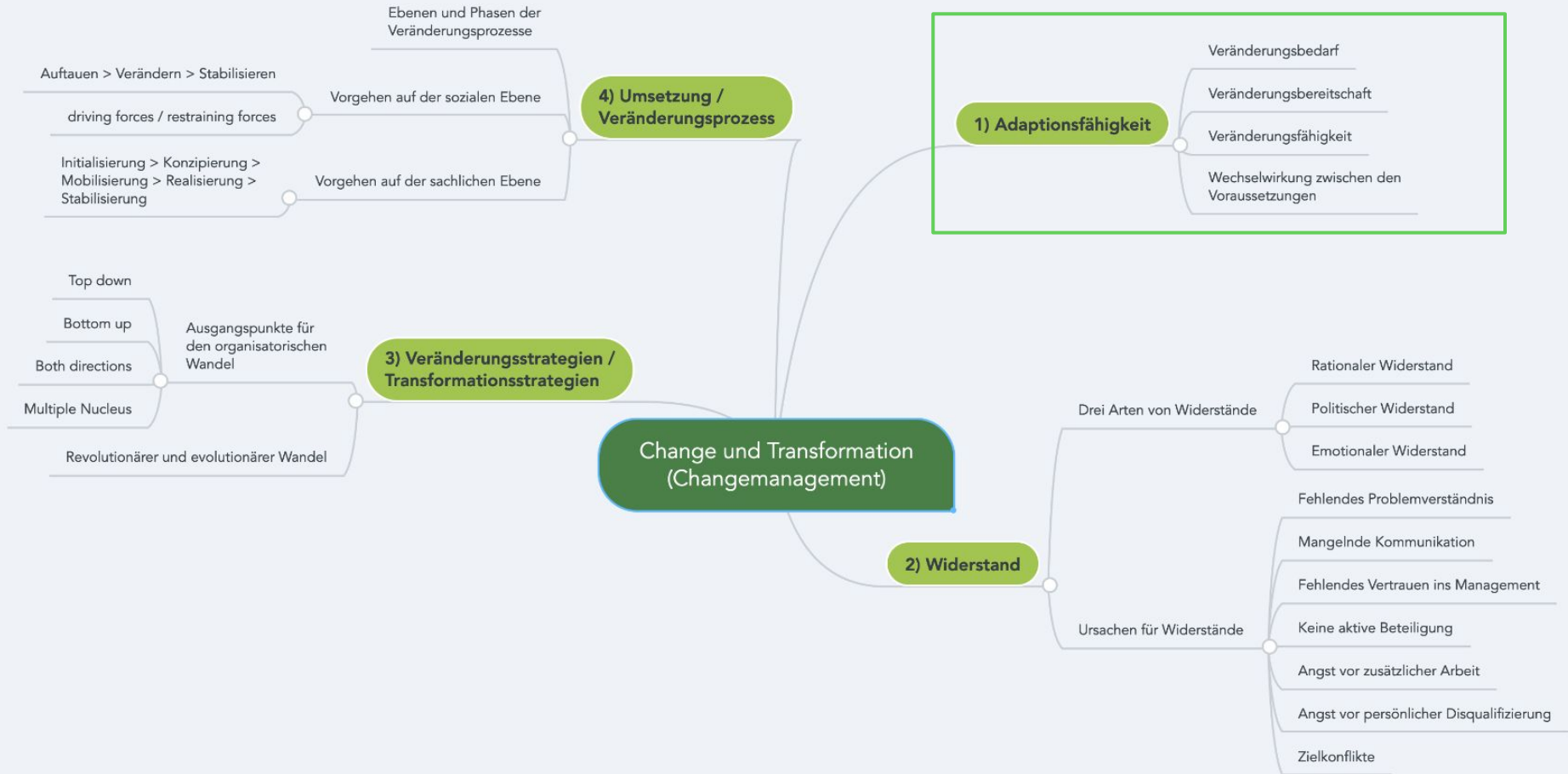
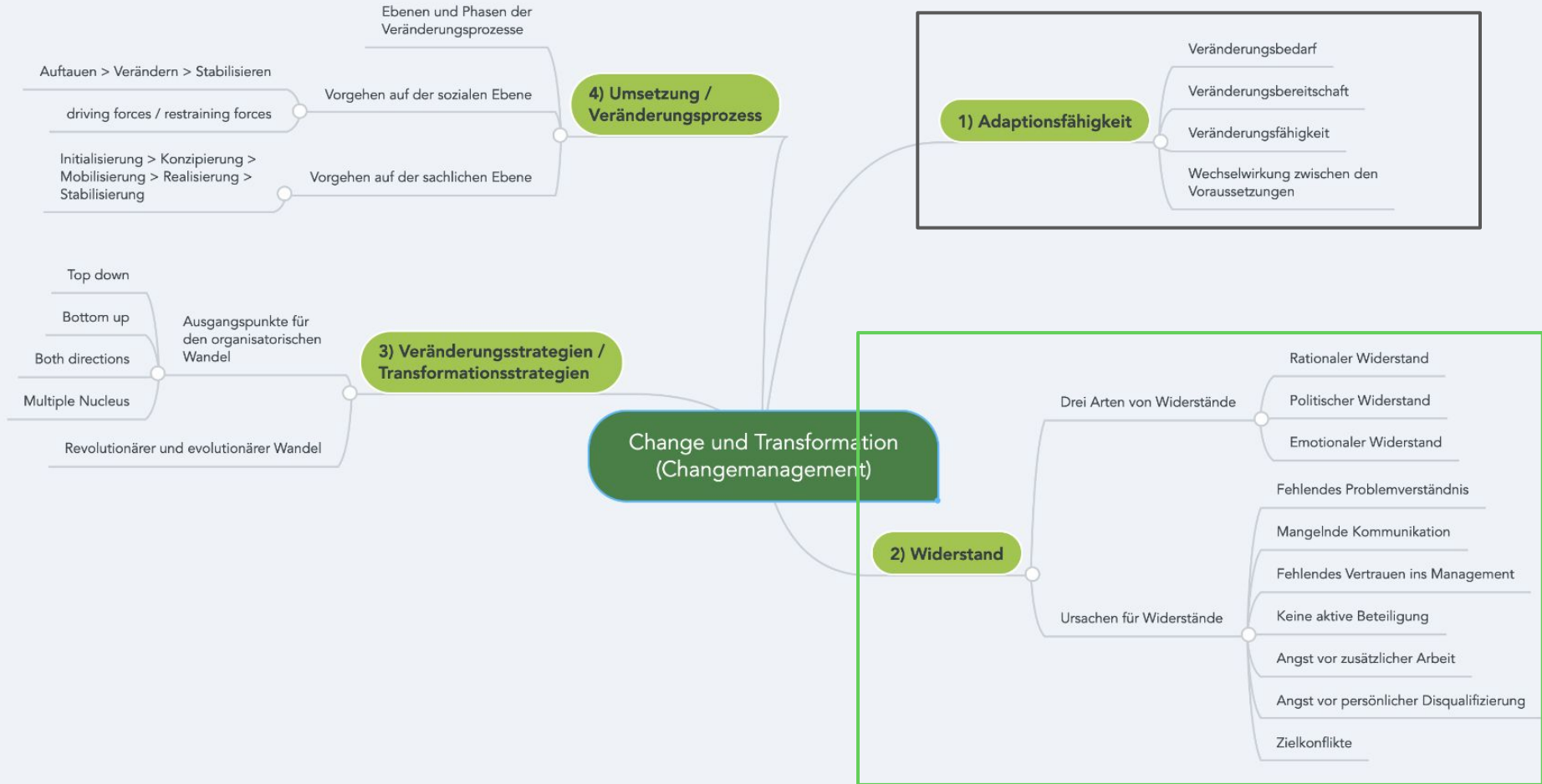


## Big Picture Mindmap (Level D & C)







# Change und Transformation (Changemanagement)

## 1) Adaptionfähigkeit

- Veränderungsbedarf
- Veränderungsbereitschaft
- Veränderungsfähigkeit
- Wechselwirkung zwischen den Voraussetzungen

## 2) Widerstand

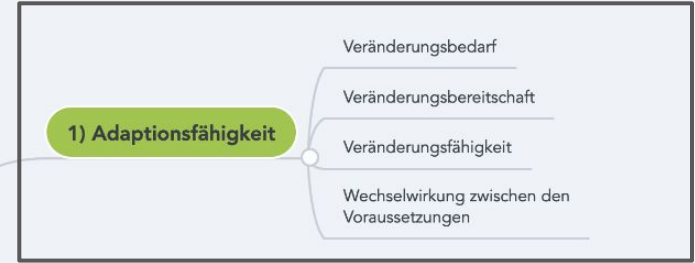
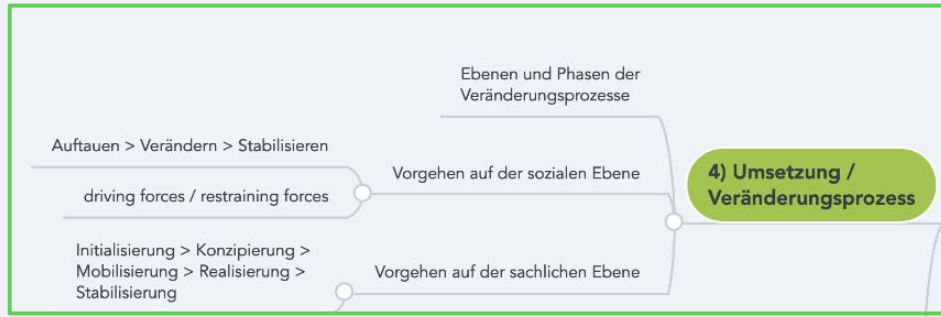
- Drei Arten von Widerstände
  - Rationaler Widerstand
  - Politischer Widerstand
  - Emotionaler Widerstand
- Ursachen für Widerstände
  - Fehlendes Problemverständnis
  - Mangelnde Kommunikation
  - Fehlendes Vertrauen ins Management
  - Keine aktive Beteiligung
  - Angst vor zusätzlicher Arbeit
  - Angst vor persönlicher Disqualifizierung
  - Zielkonflikte

## 4) Umsetzung / Veränderungsprozess

- Ebenen und Phasen der Veränderungsprozesse
- Vorgehen auf der sozialen Ebene
  - Auftauen > Verändern > Stabilisieren
  - driving forces / restraining forces
- Vorgehen auf der sachlichen Ebene
  - Initialisierung > Konzipierung > Mobilisierung > Realisierung > Stabilisierung

## 3) Veränderungsstrategien / Transformationsstrategien

- Ausgangspunkte für den organisatorischen Wandel
  - Top down
  - Bottom up
  - Both directions
  - Multiple Nucleus
- Revolutionärer und evolutionärer Wandel



# Change und Transformation (Changemanagement)





## Definition

Neu entwickelte Fähigkeiten sind nur von Nutzen, wenn sie auch angewandt und von den entsprechenden Organisationen und Empfängern unterstützt werden.

«Change» und «Transformation» liefern die Prozesse, Tools und Techniken, die den Einzelnen und Organisationen dabei helfen können, erfolgreiche Übergänge hinsichtlich Personal und Organisation vorzunehmen.

## Zweck

Die Kompetenz «Change und Transformation» versetzt den Einzelnen in die Lage, Gesellschaften, Organisationen und Menschen dabei zu helfen, ihre Organisation derart zu ändern oder umzugestalten, dass sie die erwarteten Vorteile und Ziele erreichen.



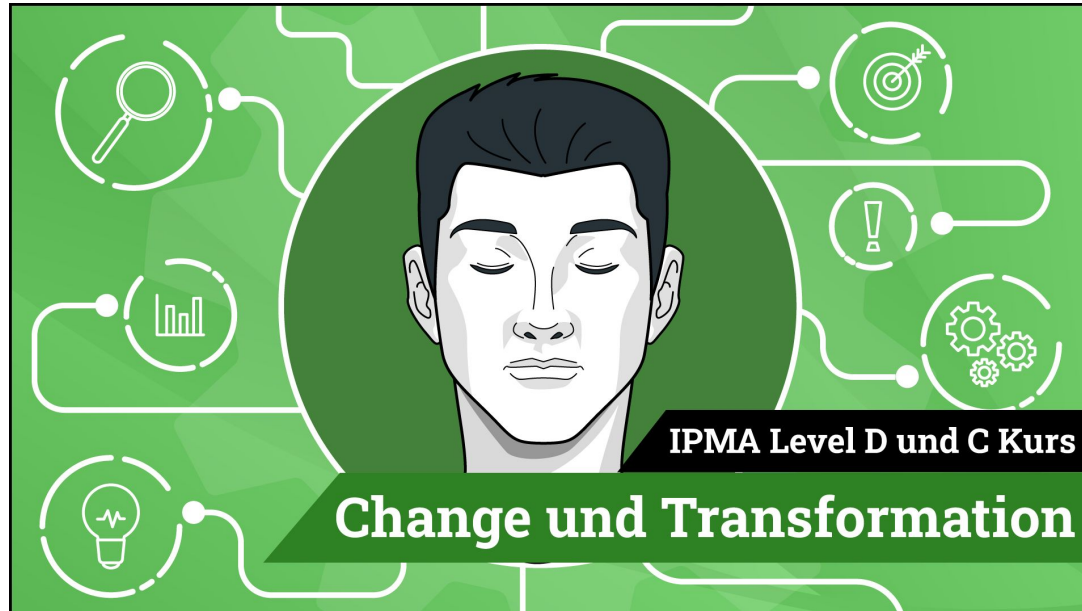
## Wissen

- Lernstile für Einzelne, Gruppen und Organisationen
- Managementtheorien für Veränderungen in Organisationen
- Auswirkungen von Veränderung auf Einzelne
- Persönliche Techniken für das Veränderungsmanagement
- Gruppendynamik

## Fertigkeiten

- Analyse der Veränderungskapazität und -fähigkeit von Einzelnen, Gruppen oder Organisationen
- Interventionen aufgrund des Verhaltens von Einzelnen und Gruppen
- Umgang mit dem Widerstand gegenüber Veränderung (Stabilisierungskräfte versus Innovationskräften)

## Kurstoff mit MC-/SC-Fragen (Level D & C)

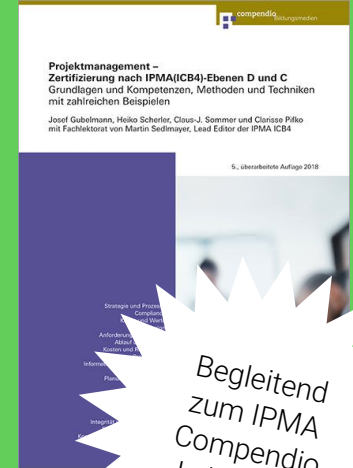




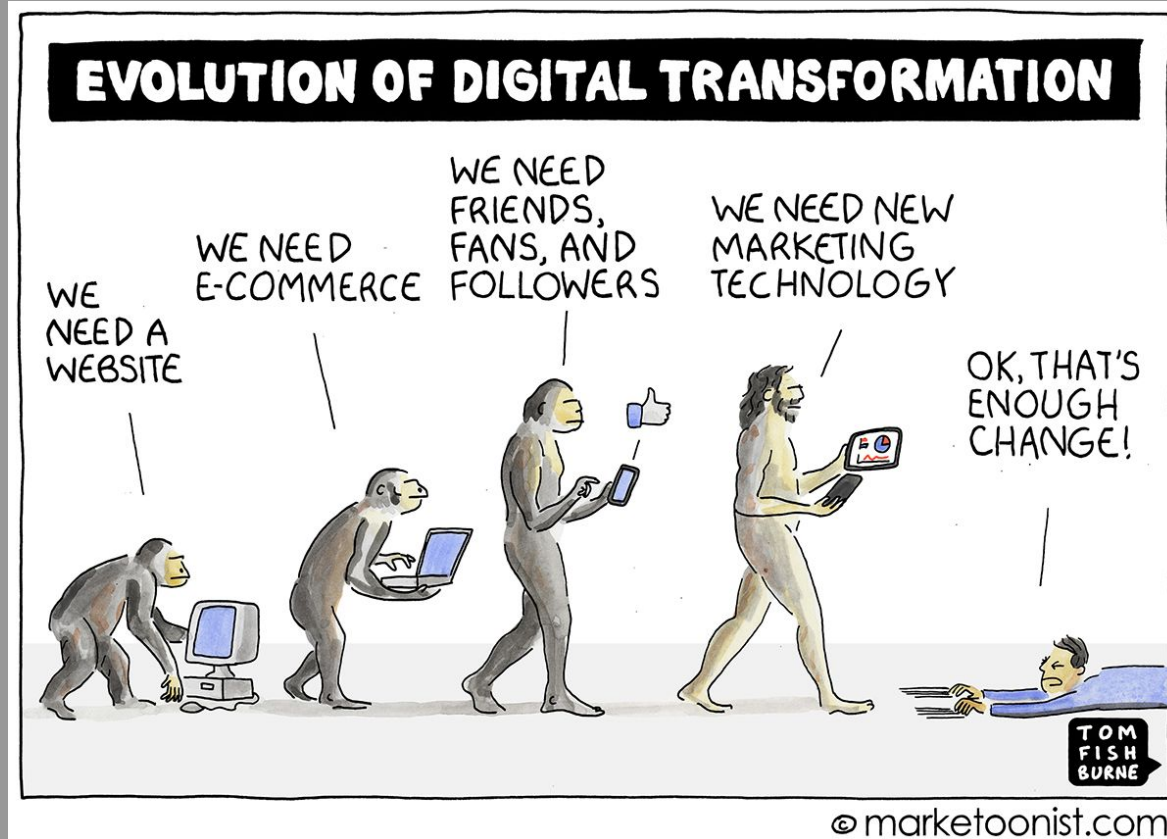


# Change und Transformation (Changemanagement)

- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 1) Adaptionenfähigkeit    | 4 Folien  |
| 2) Widerstand             | 2 Folien  |
| 3) Veränderungsstrategien | 3 Folien  |
| 4) Umsetzung              | 11 Folien |

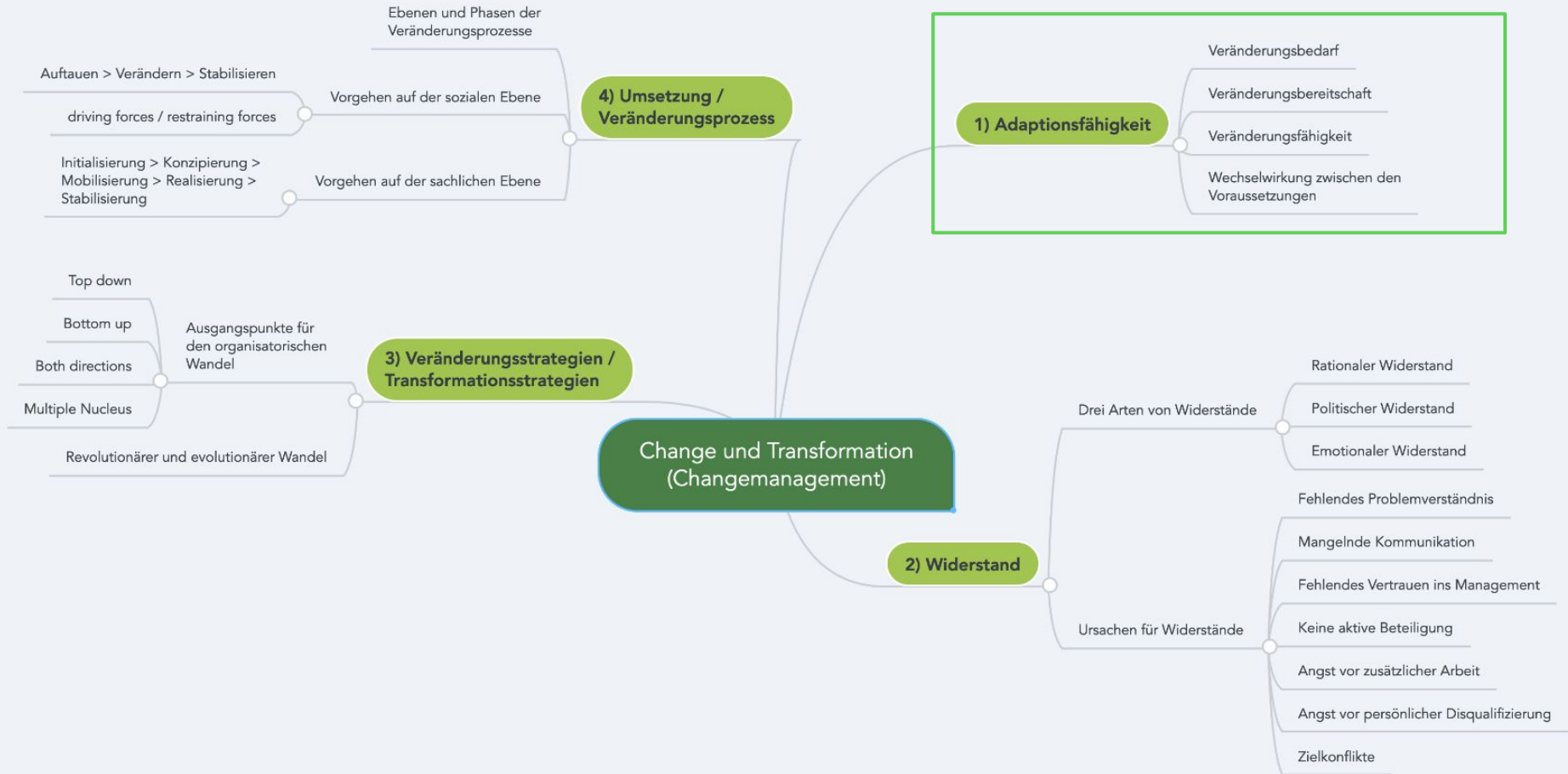


Begleitend  
zum IPMA  
Compendio  
Lehrmittel



# #Willkommen

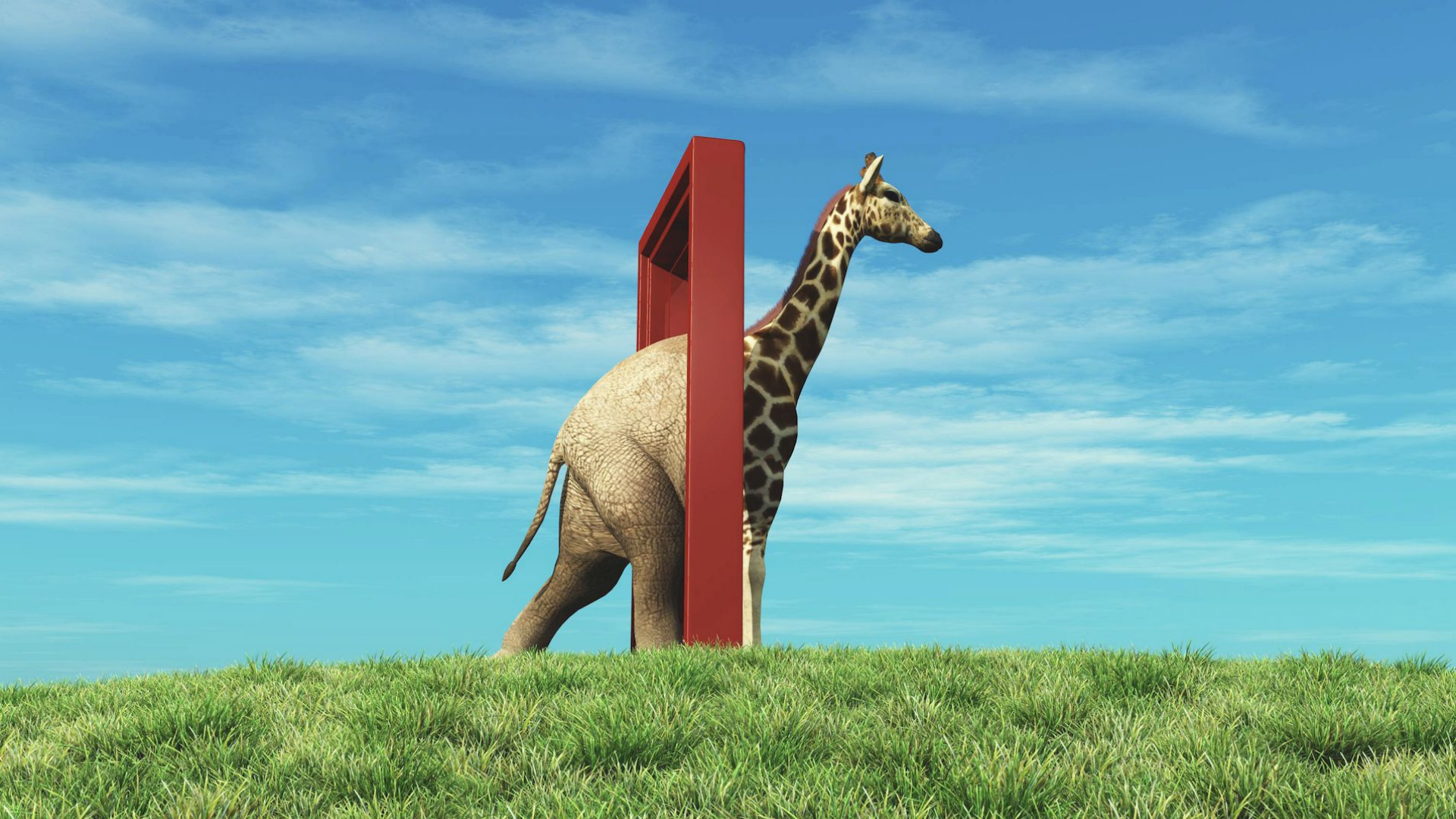






# 1) Adaptionst ahigkeit

- Veränderungsbedarf
- Veränderungsbereitschaft
- Ver nderungsf ahigkeit
- Wechselwirkung zwischen den Voraussetzungen



## Nr. 1: Veränderungsbedarf

Veränderungsbedarf ergibt sich durch **Defiziten und Problemen**.

Eine Organisation möchte z.B. zwecks Kreditfähigkeit die offenen Rechnungen direkt im CRM bei den Kundendaten sehen.

### Typische Fragestellungen

- **Wie viele Mitarbeitende** sind von der Änderung betroffen?
- In welchen **Organisationseinheiten** sind diese beschäftigt?
- Welche Mitarbeitende sind die **Hauptbetroffenen**?
- **Was ändert** sich für die Betroffenen? Wie **einschneidend** sind diese Änderungen und als wie **bedrohlich** werden diese empfunden?



## #Praxisbezug

Ein Projekt liefert ein Ergebnis, aber letztendlich sind es die Menschen, die das Ergebnis so nutzen müssen, dass die Organisation **erfolgreicher** wird.



Wenn nun endlich im Rahmen eines Projekt ein professionelles CRM eingeführt wurde, dann braucht es womöglich intensive Überzeugungsarbeit, dass die Mitarbeitenden nicht mehr ihr gewohntes Outlook verwenden, und dezentral ihre Kontakte pflegen. Mit viel psychologischem Geschick muss ein **Leidensdruck aufgebaut** werden, damit Bereitschaft zur Änderung entsteht und Mitarbeitende den **Schritt in die richtige Richtung** machen. Danach muss die **neue Situation stabilisiert** werden.



## Nr. 2: Veränderungsbereitschaft

### Der häufiger Fehler

Zu schnell wird über Lösungen diskutiert und Massnahmen eingeleitet, und das schon in einem Zeitpunkt, in dem die Betroffenen den **Nutzen noch nicht erkennen können**.

### Notwendige Fähigkeiten für die Initiierung einer Änderung

1. Leidensdruck aufbauen und **Veränderungsbereitschaft schaffen**
2. Leidensdruck in einen **überzeugenden Weg** kanalisieren

→ **Je gravierender die Veränderung, je grösser die Angst.**

## Nr. 3: Veränderungsfähigkeit

Sind die Mitarbeitenden dazu auch in der Lage? Sind sie fähig?

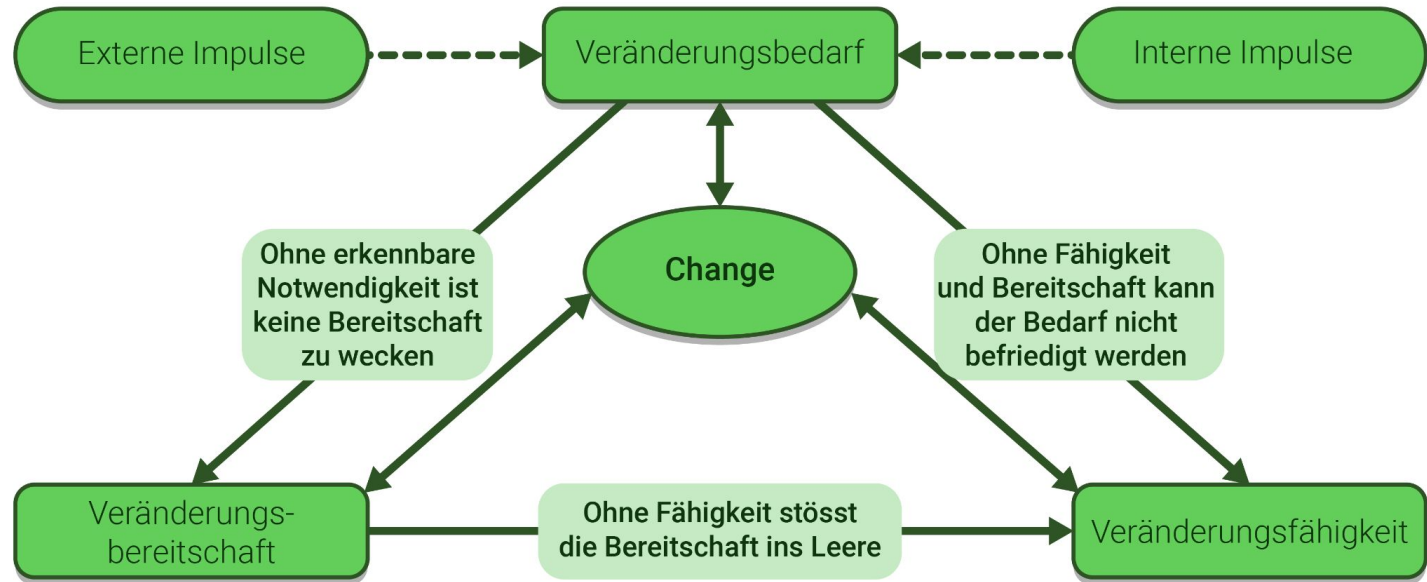
### Bereitschaft zur Veränderung ist gering:

Mitarbeiter werden erst dann bereit sein, wenn sie davon überzeugt wurden, dass dringender Handlungsbedarf besteht.

### Fähigkeit zur Veränderung ist nicht vorhanden:

Veränderungsfähigkeit Schritt für Schritt ausbauen.

## Wechselwirkung zwischen drei Voraussetzungen





**Wie kann ein Leidensdruck aufgebaut werden, damit sich die Mitarbeitenden auf die nächste Änderung freuen?**

Nun wäre es einsatzbereit: Das neue CRM, für Aussen- und Innendienst.

Leider mag niemand die Lernkurve auf sich nehmen, das neue Tool zu bedienen und im daily business einzusetzen, obwohl genügend Lernressourcen bereit stehen.

Die Kundendaten sind anstelle zentral für alle zugänglich, weiterhin lokal in den einzelnen Outlook-Kontakten gespeichert.

Wie kannst du als Projektleiter einen Leidensdruck generieren, damit die Mitarbeitenden die Wichtigkeit und Dringlichkeit erkennen, das neue CRM jetzt produktiv einzusetzen?



### Lösungsvorschlag "Leidensdruck aufbauen"

- Mitarbeitende müssen täglich die dezentralen Kundendaten (ihre Outlook-Kontakte) manuell zentral via neuem CRM dem Team verfügbar machen (lästiger Mehraufwand!).
- Innendienst muss sich regelmässig die Fail-Stories der gestraften Aussendienstmitarbeitenden anhören, welchen der Zugriff auf die tagesaktuellen Kundendaten fehlt (da diese noch in den lokalen Outlook-Kontakten abgelegt sind).



**Was, wenn die Bereitschaft zur Veränderung gering ist?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Überzeugung durch finanzielle Anreize
- B) Veränderungsfähigkeit Schritt für Schritt ausbauen
- C) Abwarten, bis die Bereitschaft vorhanden ist
- D) Leidensdruck muss gesteigert werden (Einsicht zum Handlungsbedarf)



Was, wenn die Bereitschaft zur Veränderung gering ist? (eine Antwort ist richtig)

- A) Überzeugung durch finanzielle Anreize
- B) Veränderungsfähigkeit Schritt für Schritt ausbauen
- C) Abwarten, bis die Bereitschaft vorhanden ist
- D) Leidensdruck muss gesteigert werden (Einsicht zum Handlungsbedarf)



### Warum ist die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden von Bedeutung? (eine Antwort ist richtig)

- A) Sie ist von Bedeutung, weil Veränderungsbedarfe ohne sie nicht erkannt werden können.
- B) Sie ist nicht von Bedeutung.
- C) Sie ist von Bedeutung, da die Mitarbeitenden die Umsetzung von Veränderungen torpedieren können, wenn sie nicht zu Veränderungen bereit sind.
- D) Sie ist von Bedeutung, da sie eine zentrale Messgröße in der Evaluierung des Wandelprozesses ist.





**Warum ist die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden von Bedeutung?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Sie ist von Bedeutung, weil Veränderungsbedarfe ohne sie nicht erkannt werden können.
- B) Sie ist nicht von Bedeutung.
- C) Sie ist von Bedeutung, da die Mitarbeitenden die Umsetzung von Veränderungen torpedieren können, wenn sie nicht zu Veränderungen bereit sind.**
- D) Sie ist von Bedeutung, da sie eine zentrale Messgröße in der Evaluierung des Wandelprozesses ist.



**Eine Projektabwicklung unterliegt ständig Störungen und Abweichungen. Es existieren verschiedene Anlässe zu Änderungen. Welcher der aufgeführten Anlässe gehört nicht zum Thema Änderung?**

(eine Antwort ist richtig)

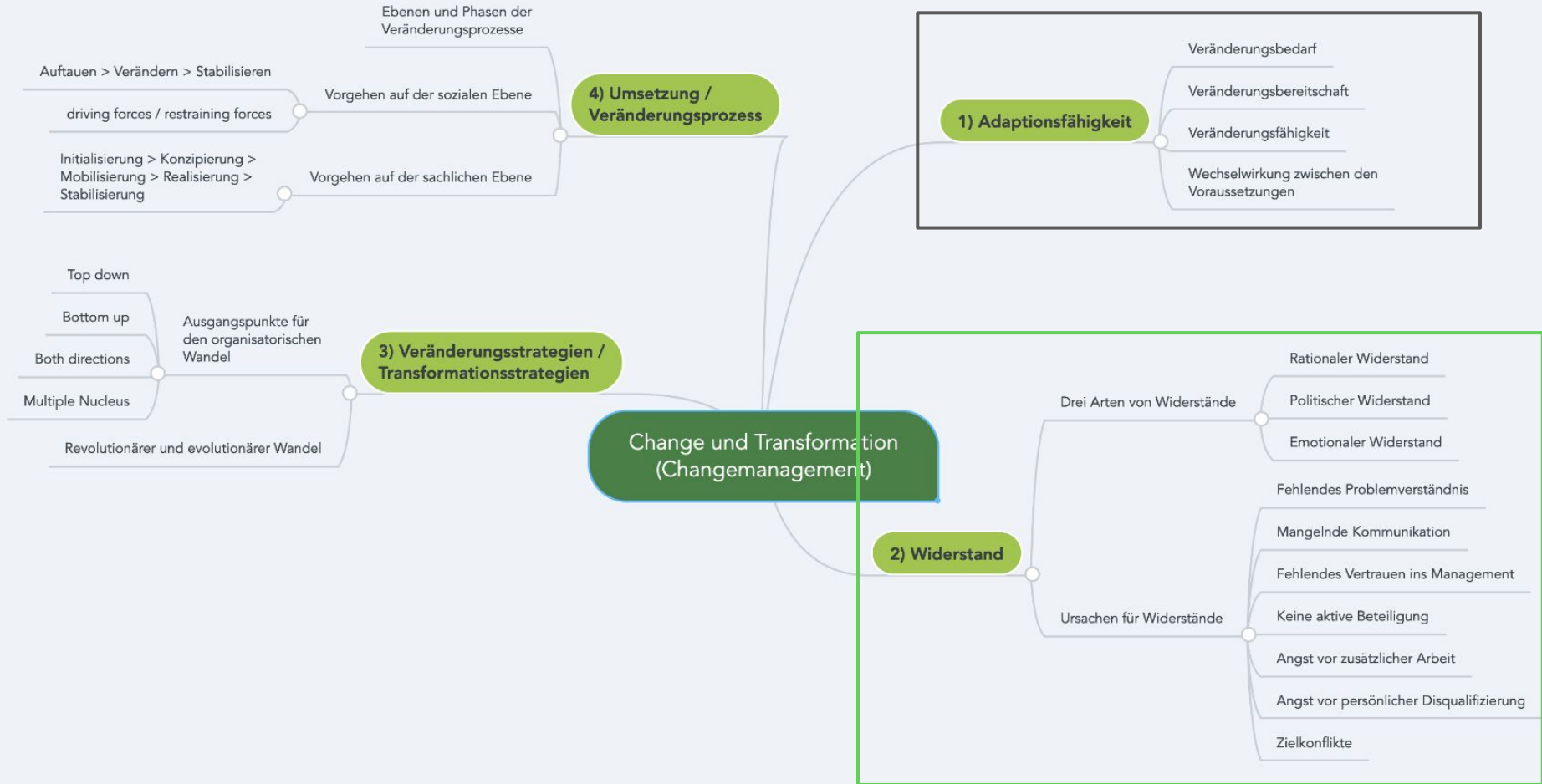
- A) Testergebnisse oder technische Probleme
- B) Planungsfehler
- C) Wechsel im Projektteam
- D) unpräzise Vorgaben des Auftraggebers



Eine Projektabwicklung unterliegt ständig Störungen und Abweichungen. Es existieren verschiedene Anlässe zu Änderungen. Welcher der aufgeführten Anlässe gehört nicht zum Thema Änderung?

(eine Antwort ist richtig)

- A) Testergebnisse oder technische Probleme
- B) Planungsfehler
- C) Wechsel im Projektteam**
- D) unpräzise Vorgaben des Auftraggebers





## 2) Widerstand

- Drei Arten von Widerstände
- Ursachen für Widerstände



## Drei Arten von Widerstand

Art	Beschreibung

## Ursachen für Widerstände

- Fehlendes **Problemverständnis**  
(*“Veränderungen sind doch gar nicht nötig - es läuft doch alles prima”*)
- Mangelnde **Kommunikation**
- Fehlendes **Vertrauen** in Führungskräfte und Geschäftsleitung
- Keine aktive **Beteiligung** der Mitarbeitenden am Wandel
- Angst vor **zusätzlicher Arbeit**
- Angst vor persönlicher **Disqualifizierung**  
(*Prestigeverlust, Verlust an Kompetenzen, Einkommenseinbussen*)
- **Zielkonflikte** zwischen Unternehmens- und MA-Zielen



## #Aufgabenstellung

1 von 4



Wie begegnest du den Ursachen für Widerstände?

Die Ursachen von den aktuell herrschenden Widerständen reichen von **fehlendem Problemverständnis** über **mangelnde Kommunikation** bis hin zu **Angst vor zusätzlicher Arbeit**.

Wie gehst du vor, um die **Widerstände zu eliminieren**?



Lösungsvorschlag Widerstände eliminieren

## **Fehlendes Problemverständnis**

- Probleme sichtbar machen, aufzeigen, präsentieren, Live-Demo

## **Mangelnde Kommunikation**

- Infotafeln installieren, wöchentlicher Info-Newsletter verschicken, Live-Webinar inkl. Fragerunde, offizieller "Brief der Geschäftsleitung"

## **Angst vor zusätzlicher Arbeit**

- IST-Prozesse aufzeichnen, SOLL-Prozesse aufzeichnen, arbeitsminderndes DELTA grün hervorheben.



**Was sind die Gründe für emotionalen Widerstand?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Rationale Argumente
- B) Ängste
- C) Verhaftetsein an Status und Einkommen
- D) Es gibt keinen emotionalen Widerstand.



**Was sind die Gründe für emotionalen Widerstand?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Rationale Argumente
- B) Ängste**
- C) Verhaftetsein an Status und Einkommen
- D) Es gibt keinen emotionalen Widerstand.



### Wie können Widerstände gegen Veränderungen vermieden werden?

(zwei Antworten sind richtig)

- A) frühzeitige und gründliche Information aller Betroffenen
- B) Neue Funktionen ankündigen
- C) Betroffene im Stadium der Planung einer Veränderung einbeziehen
- D) Stellenabbau bekanntgeben



### Wie können Widerstände gegen Veränderungen vermieden werden?

(zwei Antworten sind richtig)

- A) **frühzeitige und gründliche Information aller Betroffenen**
- B) Neue Funktionen ankündigen
- C) **Betroffene im Stadium der Planung einer Veränderung einbeziehen**
- D) Stellenabbau bekanntgeben



**Welche Probleme im Projektablauf können durch Änderungen entstehen?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Schadenersatz
- B) Vertragsstrafen
- C) Terminverschiebung
- D) Wechsel in Projektleitung



**Welche Probleme im Projektablauf können durch Änderungen entstehen?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Schadenersatz
- B) Vertragsstrafen
- C) Terminverschiebung**
- D) Wechsel in Projektleitung



# Change und Transformation (Changemanagement)

## 1) Adaptionfähigkeit

- Veränderungsbedarf
- Veränderungsbereitschaft
- Veränderungsfähigkeit
- Wechselwirkung zwischen den Voraussetzungen

## 2) Widerstand

- Drei Arten von Widerstände
  - Rationaler Widerstand
  - Politischer Widerstand
  - Emotionaler Widerstand
- Ursachen für Widerstände
  - Fehlendes Problemverständnis
  - Mangelnde Kommunikation
  - Fehlendes Vertrauen ins Management
  - Keine aktive Beteiligung
  - Angst vor zusätzlicher Arbeit
  - Angst vor persönlicher Disqualifizierung
  - Zielkonflikte

## 4) Umsetzung / Veränderungsprozess

- Ebenen und Phasen der Veränderungsprozesse
- Vorgehen auf der sozialen Ebene
  - Auftauen > Verändern > Stabilisieren
  - driving forces / restraining forces
- Vorgehen auf der sachlichen Ebene
  - Initialisierung > Konzipierung > Mobilisierung > Realisierung > Stabilisierung

## 3) Veränderungsstrategien / Transformationsstrategien

- Ausgangspunkte für den organisatorischen Wandel
  - Top down
  - Bottom up
  - Both directions
  - Multiple Nucleus
- Revolutionärer und evolutionärer Wandel

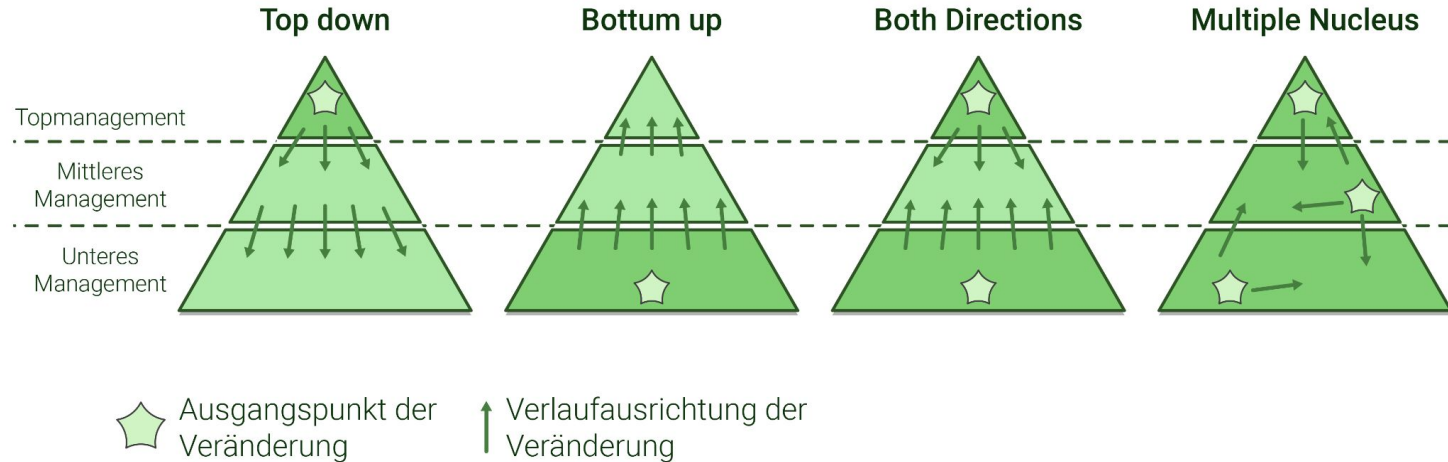


### 3) Veränderungsstrategien

- Ausgangspunkte für den organisatorischen Wandel
- Revolutionärer und evolutionärer Wandel



## Ausgangspunkte für den organisatorischen Wandel



## Revolutionärer und evolutionärer Wandel

	Revolutionärer Wandel	Evolutionärer Wandel
<b>Grundidee</b>	Grundlegende Veränderungen kann man nur bei hohem Problemdruck durchsetzen.	Nicht zu viel Wandel auf einmal! Mitarbeitende akzeptieren nur schrittweise Veränderungen.
<b>Ziele</b>	Effizienz	Effizienz und Humanität
<b>Charakteristik des Wandels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentaler und radikaler Wandel</li> <li>• Begrenzte Zeitdauer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung in «kleinen Schritten»</li> <li>• Unbegrenzter Zeitraum</li> <li>• Kontinuierlicher Prozess</li> </ul>
<b>Rolle des Managements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationaler Planer</li> <li>• «Autoritärer Macher»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessmoderator</li> <li>• Coach</li> </ul>
<b>Rolle der Mitarbeitenden</b>	«Manövriermasse»	«Mitgestalter»



Wählst du für die Einführung eines CRM den **evolutionären** oder **revolutionären** Wandel? Begründe.

**Variante A: Ein CRM könnte evolutionär eingeführt werden.**

Während einer Übergangszeit können Mitarbeitende wählen, ob sie ihre Kundendaten lokal oder schon zentral pflegen.

**Variante B: Ein CRM könnte revolutionär eingeführt werden.**

Am Stichtag x, wenn alle Mitarbeitenden ihre Daten von lokal ins zentrale CRM migriert haben, müssen ausnahmslos alle sich an den neuen Prozess halten.

Für welche Variante entscheidest du dich? Bist du ein autoritärer Macher oder Laissez-Faire-Coach?



### Lösungsvorschlag “evolutionär vs. revolutionär”

Ich möchte nicht die Hälfte der Daten zentral und die andere Hälfte der Daten lokal verfügbar haben. Mit einem evolutionären Wechsel von IST nach SOLL werde ich nicht glücklich, denn es werden nie alle Daten für alle Mitarbeitenden zugänglich sein. **In diesem Fall ist der Weg ein Revolutionärer.**

Evolutionär könnte eine Reorganisation in kleine verdaubaren Etappen sein. Ist eine kleine Reorganisations-Etappe erfolgreich und mit Bravour bestanden, kann die nächste angegangen werden.



### Was ist Voraussetzung für ein wirkungsvolles Änderungsmanagement?

(eine Antwort ist richtig)

- A) schnelles Durchlaufen des Änderungsprozesses
- B) Bewertung der Änderungsanträge
- C) das Vorhandensein eines definierten Ausgangszustandes
- D) Klärung der Auswirkungen eines Änderungsantrages





### Was ist Voraussetzung für ein wirkungsvolles Änderungsmanagement?

(eine Antwort ist richtig)

- A) schnelles Durchlaufen des Änderungsprozesses
- B) Bewertung der Änderungsanträge
- C) **das Vorhandensein eines definierten Ausgangszustandes**
- D) Klärung der Auswirkungen eines Änderungsantrages



**Was sind die Nachteile des Top-Down-Ansatzes?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Es gibt keine Nachteile.
- B) Die Betroffenen reagieren mit Widerstand, wenn Veränderungen von oben verordnet werden.
- C) Die veranschlagten Ziele sind meist derart niedrig angesetzt, dass Potentiale ungenutzt bleiben.
- D) Die Planung des Wandels ist häufig unkoordiniert und Teillösungen sind möglicherweise inkompatibel.



**Was sind die Nachteile des Top-Down-Ansatzes?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Es gibt keine Nachteile.
- B) Die Betroffenen reagieren mit Widerstand, wenn Veränderungen von oben verordnet werden.**
- C) Die veranschlagten Ziele sind meist derart niedrig angesetzt, dass Potentiale ungenutzt bleiben.
- D) Die Planung des Wandels ist häufig unkoordiniert und Teillösungen sind möglicherweise inkompatibel.



### Was stellt Konfigurationsmanagement und Änderungsmanagement sicher?

(eine Antwort ist richtig)

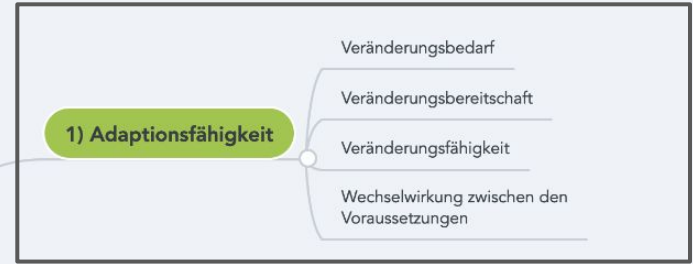
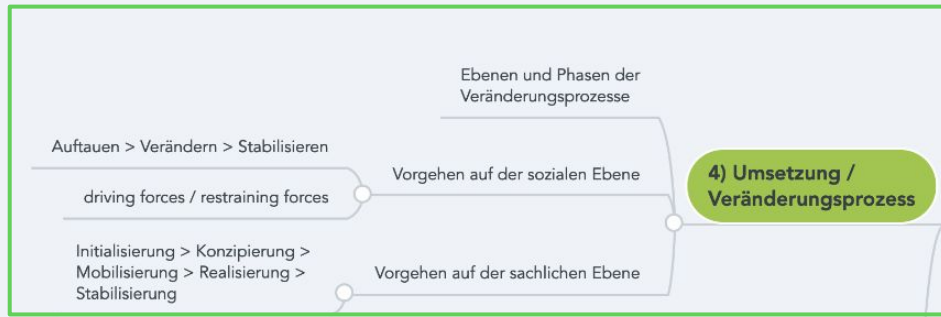
- A) Es unterwirft Änderungen einem formalen Genehmigungsprozess
- B) Die relevanten Ergebnisse werden korrekt aufgelistet
- C) Chancen und Risiken werden frühzeitig erkannt
- D) Die Informationskanäle werden rechtzeitig festgelegt



### Was stellt Konfigurationsmanagement und Änderungsmanagement sicher?

(eine Antwort ist richtig)

- A) Es unterwirft Änderungen einem formalen Genehmigungsprozess**
- B) Die relevanten Ergebnisse werden korrekt aufgelistet
- C) Chancen und Risiken werden frühzeitig erkannt
- D) Die Informationskanäle werden rechtzeitig festgelegt



# Change und Transformation (Changemanagement)





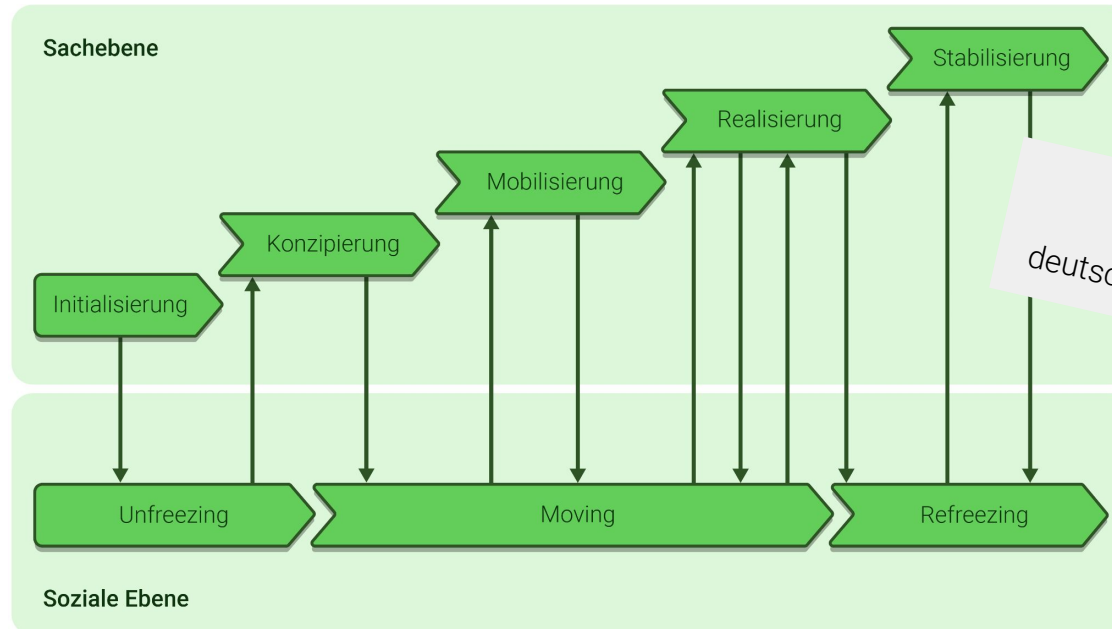
## 4) Umsetzung

- Ebenen und Phasen der Veränderungsprozesse
- Vorgehen auf der **sozialen Ebene**
  - Auftauen > Verändern > Stabilisieren
- Vorgehen auf der **sachlichen Ebene**
  - Initialisierung > Konzipierung > Mobilisierung > Realisierung > Stabilisierung

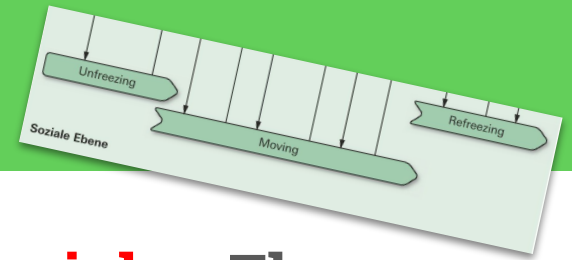




## Ebenen und Phasen der Veränderungsprozesse



R.I.P. **Kurt Lewin**  
1890 - 1947  
deutscher Sozialpsychologe



## Teil 1/2: Vorgehen auf der sozialen Ebene

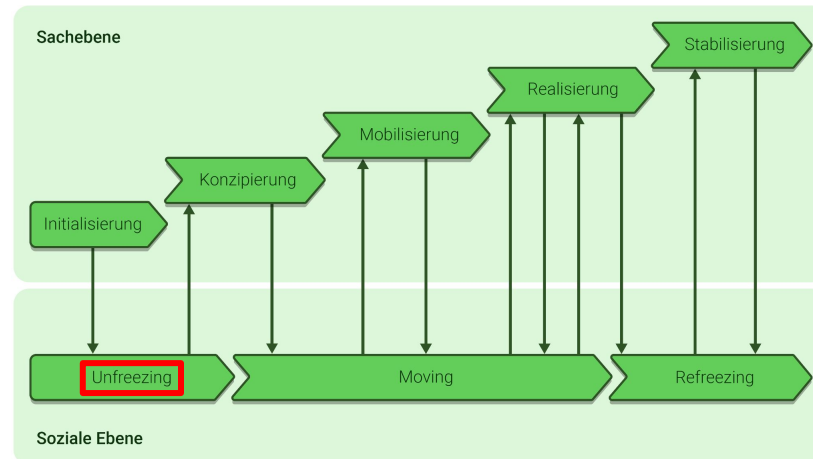
Der Soziologe **Kurt Lewin** hat sich intensiv mit der Planung und Durchführung von Änderungsprozessen beschäftigt. Er geht in seinem Modell davon aus, dass es in jeder Organisation Kräfte gibt, die den Wandel vorantreiben (**driving forces**), und solche, die den Wandel verhindern (**restraining forces**).

→ Ziel: driving forces **verstärken** und restraining forces **verringern**.

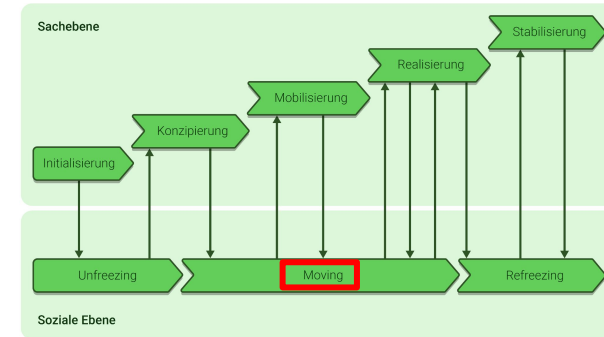
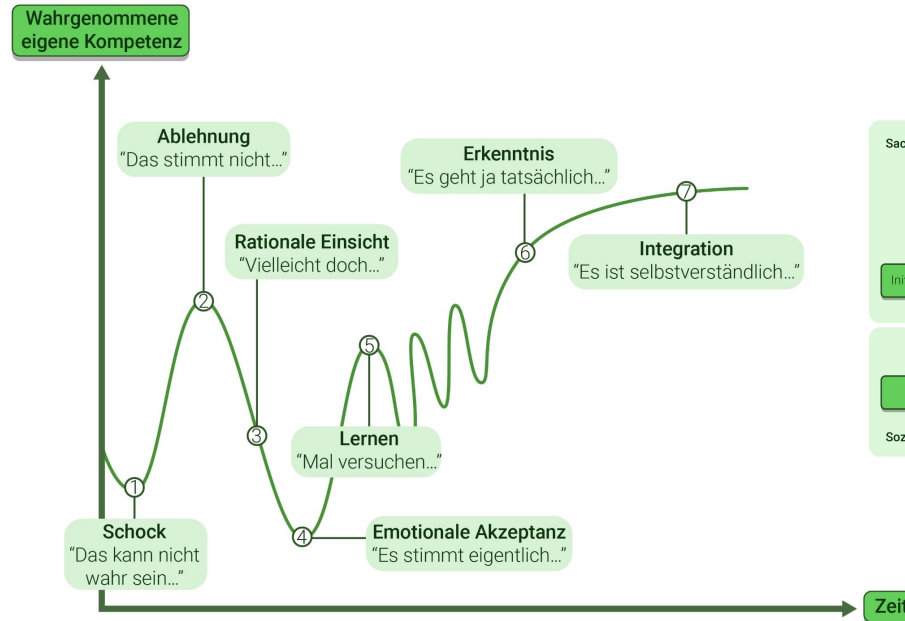
**Der Mitarbeiter ist der wichtigste Faktor im Veränderungsprozess.**

## Soziale Ebene **Phase 1: “Auftauen” (Unfreezing)**

- **Verankerung lösen** mit Herstellung von Leidensdruck
- **Sicherheit bieten**: Hoffnung liefert Energie zum Handeln



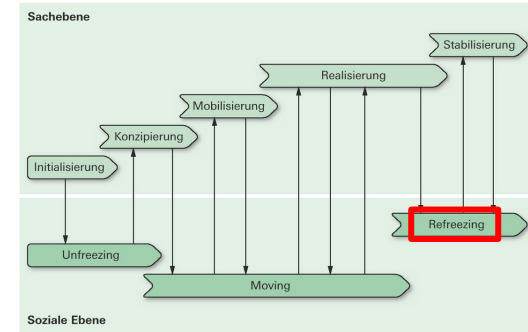
## Soziale Ebene **Phase 2: "Verändern"** (Moving)

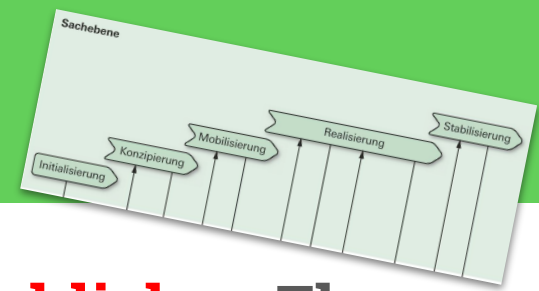


## Soziale Ebene **Phase 3: “Stabilisieren”** (Refreezing)

**Ziel: Erreichte Veränderungen langfristig stabilisieren.**

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- **Qualitätszirkel** (*Erfahrungsaustausch in Kleingruppen*)
- Zielvereinbarungen
- **Jobrotation** (*Durchlaufen versch. Arbeitsbereiche*)
- Jobenrichment  
(*Zusammenfassen von getrennten Aufgaben*)
- Laufbahnplanung
- 360-Grad-Feedback  
(*Einschätzen der Kompetenzen aus unterschiedlichen Perspektiven*)





## Teil 2/2: Vorgehen auf der **sachlichen Ebene**

Der Veränderungsprozess auf der sachlichen Ebene unterteilt sich in einzelne Phasen, in denen spezifische Aufgaben erledigt werden müssen.

- Erst die **vollständige Erledigung aller Aufgaben einer Phase** macht einen Übergang zur nächsten Phase möglich.
- Sollten die Phasenziele aber noch nicht erreicht sein, muss die **Phase erneut durchlaufen werden, bevor fortgefahren** werden kann.

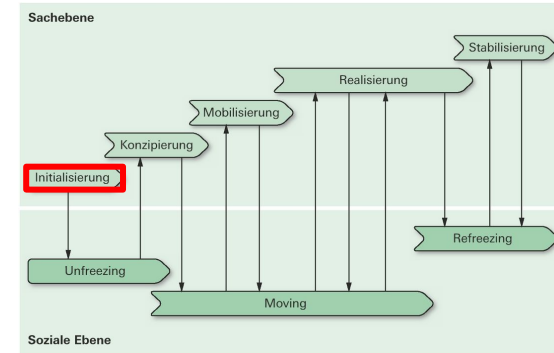
## Sachliche Ebene **Phase 1: “Initialisierung”**

### Aufgaben:

Analysieren von **Veränderungsbedarf**,  
die **aktuelle Situation** sowie die **Betroffenen**.

### Mögliche Instrumente:

- Interviews
- Gespräche
- Meetings
- Workshops
- Informationsveranstaltungen
- SWOT-Analyse
- Newsletter
- Firmenzeitschriften



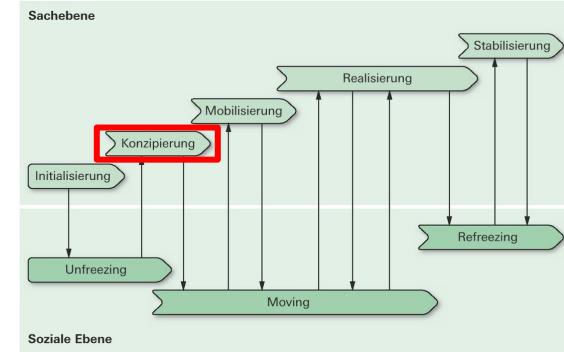
## Sachliche Ebene **Phase 2: “Konzipierung”**

### Aufgaben:

1. Veränderungsziele festlegen
2. ein Veränderungskonzept erstellen

### Mögliche Instrumente:

- Gruppenarbeiten
- Workshops
- Zielbestimmung mit der SMART-Regel
- Externe Beratung





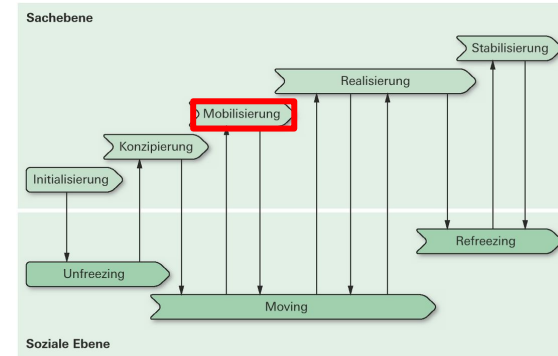
## Sachliche Ebene **Phase 3: “Mobilisierung”**

### Aufgaben:

1. Betroffenen über die **beabsichtigten Veränderungen informieren**.
2. Betroffene zu Beteiligte machen

### Mögliche Instrumente:

- Informationsveranstaltungen
- Workshops, Videos, Gruppenarbeiten
- Trainings und Schulungen
- Motivationsprogramme



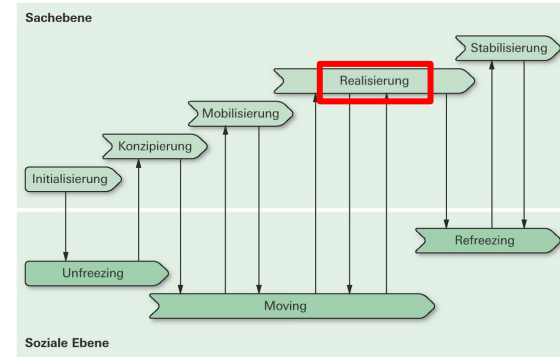
## Sachliche Ebene **Phase 4: “Realisierung”**

### Aufgaben:

1. Schwächenabbau vor Stärkenaufbau
2. Hohes Risiko → Pilotprojekt
3. Aufbau erfolgskritischer Erkenntnisse und Fähigkeiten

### Mögliche Instrumente:

- Coachings
- Reviews

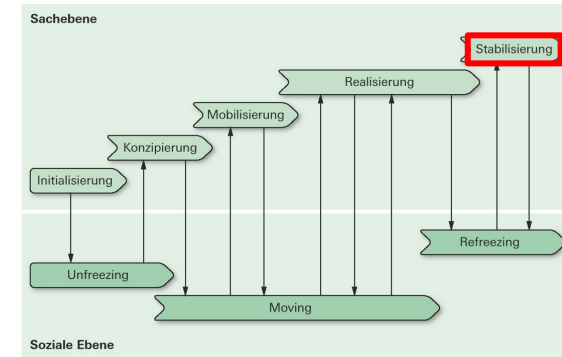


## Sachliche Ebene **Phase 5: “Stabilisierung”**

Fördern der kontinuierlichen Weiterentwicklung durch stabilisierung und verankerung des Erreichten.

### Mögliche Instrumente:

- Reviews
- Lessons Learned
- Erfahrungsaustausch
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Qualitätszirkel
- Zielvereinbarungen



# #Aufgabenstellung

1 von 4



Wie gehst du auf der Sachebene in den fünf Schritten vor, um ein CRM in der Organisation einzuführen?

Prozessebene	Instrumente für Umsetzung Beispiel CRM-Einführung
Initialisierung	
Konzipierung	
Mobilisierung	
Realisierung	
Stabilisierung	



## Lösungsvorschlag "CRM in der Organisation einführen"

Prozessebene	Instrumente für Umsetzung Beispiel CRM-Einführung
Initialisierung	Informationsveranstaltung, Firmenzeitschrift und Workshop, um die Vorzüge sowie neuen SOLL-Prozesse mit Einsatz des CRMs vorzustellen.
Konzipierung	Veränderungsziele und Veränderungskonzept in Gruppen erarbeiten, damit die Mitarbeitenden ihre zukünftigen Arbeitsprozesse mitgestalten können.
Mobilisierung	Über die erarbeiteten SOLL-Prozesse informieren sowie Betroffene zu Beteiligten machen, indem sie sich mit den zukünftigen Prozessen auseinandersetzen können.
Realisierung	Ggf. Pilotprojekt (CRM-Testumgebung fürs Testen und Schulungen), Ressourcen bereitstellen, <u>Knowhow-Transfer</u> , Aufbau von Fähigkeiten, Quick-Wins.
Stabilisierung	Erfahrungsaustausch mit dem neuen CRM und kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Bugfixes, Parametrisierung, Wishlist.



## #Repetitionsfragen

2 von 4

**Was wird in der Initialisierungsphase analysiert?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Analysiert werden die Resultate des Wandels.
- B) Analysiert werden der Veränderungsbedarf, die aktuelle Situation sowie die Betroffenen.
- C) Analysiert wird die Veränderungsfähigkeit der Betroffenen.
- D) Analysiert wird die Strategie für den Wandel.



**Was wird in der Initialisierungsphase analysiert?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Analysiert werden die Resultate des Wandels.
- B) Analysiert werden der Veränderungsbedarf, die aktuelle Situation sowie die Betroffenen.**
- C) Analysiert wird die Veränderungsfähigkeit der Betroffenen.
- D) Analysiert wird die Strategie für den Wandel.



**Der Bauherr verlangt vom Architekten, dass die Raumaufteilung der Wohnung geändert wird. Um was für eine Änderung handelt es sich?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Produktänderung ohne Auswirkung auf das Projektmanagement
- B) Produktänderung mit Auswirkung auf das Projektmanagement.
- C) Änderungen im Projektmanagement (Vertrag, Pläne, etc.) mit Auswirkung auf das Produkt
- D) Änderungen im Projektmanagement (Vertrag, Pläne, etc.) ohne Auswirkungen auf das Produkt





**Der Bauherr verlangt vom Architekten, dass die Raumaufteilung der Wohnung geändert wird. Um was für eine Änderung handelt es sich?** (eine Antwort ist richtig)

- A) Produktänderung ohne Auswirkung auf das Projektmanagement
- B) Produktänderung mit Auswirkung auf das Projektmanagement.**
- C) Änderungen im Projektmanagement (Vertrag, Pläne, etc.) mit Auswirkung auf das Produkt
- D) Änderungen im Projektmanagement (Vertrag, Pläne, etc.) ohne Auswirkungen auf das Produkt



### Funktionsanforderungen und Fehlermeldung sind unterschiedliche Änderungsanträge. Was beschreibt eine Funktionsanforderung?

(eine Antwort ist richtig)

- A) Ein erkanntes Fehlverhalten zu korrigieren
- B) Der Wunsch, eine neue Funktion einzubringen
- C) Einen Termin zu verschieben
- D) Die Kosten neu zu berechnen

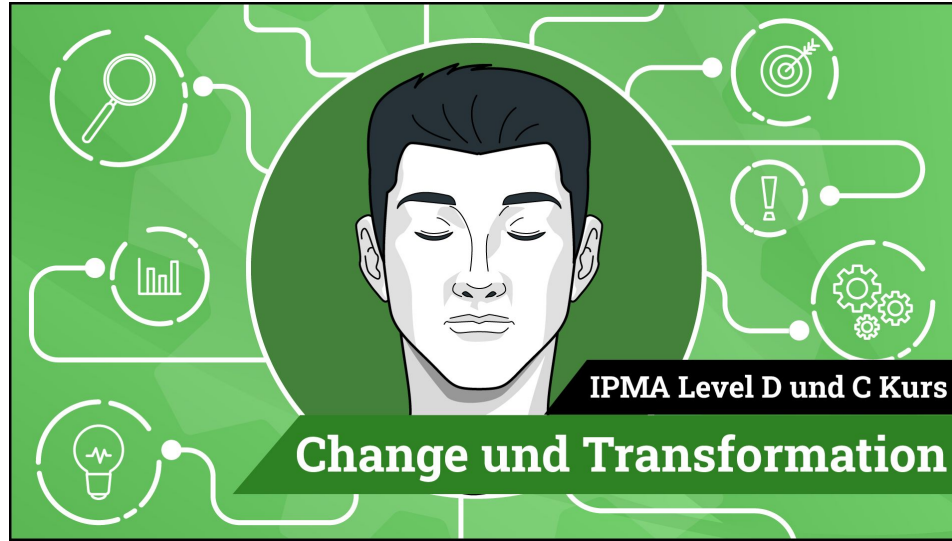


### Funktionsanforderungen und Fehlermeldung sind unterschiedliche Änderungsanträge. Was beschreibt eine Funktionsanforderung?

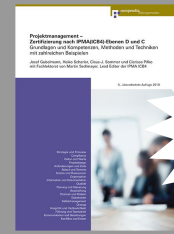
(eine Antwort ist richtig)

- A) Ein erkanntes Fehlverhalten zu korrigieren
- B) Der Wunsch, eine neue Funktion einzubringen**
- C) Einen Termin zu verschieben
- D) Die Kosten neu zu berechnen

## Compendio Repetitionsfragen (Level D & C)



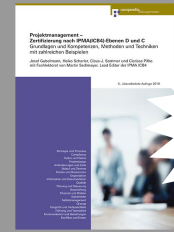
# #Repetitionsfragen



57

Welche drei Voraussetzungen müssen für Veränderungsprozesse gegeben sein?

# #Repetitionsfragen



Aus dem  
IPMA  
Compendio  
Buch

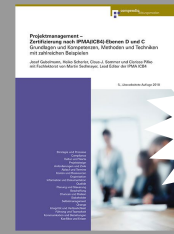
57

Welche drei Voraussetzungen müssen für Veränderungsprozesse gegeben sein?

57 Seite 198

- Veränderungsbedarf
- Veränderungsbereitschaft
- Veränderungsfähigkeit

# #Repetitionsfragen

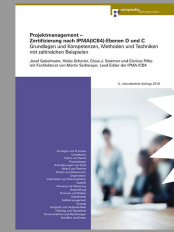


Aus dem  
IPMA  
Compendio  
Buch

58

Das Vorgehen auf der sozialen Ebene beinhaltet die Phasen Auftauen, Ändern und Wiedereinfrieren. Beschreiben Sie stichwortartig das primäre Ziel jeder Phase.

# #Repetitionsfragen



Aus dem  
IPMA  
Compendio  
Buch

58

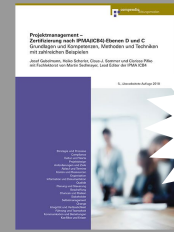
Das Vorgehen auf der sozialen Ebene beinhaltet die Phasen Auftauen, Ändern und Wiedereinfrieren. Beschreiben Sie stichwortartig das primäre Ziel jeder Phase.

58 Seite 198

- Phase 1: Die Veränderung des Gleichgewichts vorbereiten.
- Phase 2: Die Ist-Situation verändern, um den Soll-Zustand zu erreichen.
- Phase 3: Stabilisierung des erreichten Soll-Zustands.



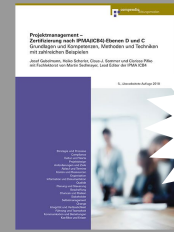
# #Repetitionsfragen



59

In welcher Phase beim Vorgehen auf der sozialen Ebene ist die Leistungsfähigkeit am geringsten?

# #Repetitionsfragen



Aus dem  
IPMA  
Compendio  
Buch

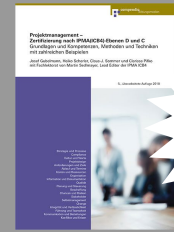
59

In welcher Phase beim Vorgehen auf der sozialen Ebene ist die Leistungsfähigkeit am geringsten?

59 Seite 198

In Phase 2 «Verändern»

# #Repetitionsfragen



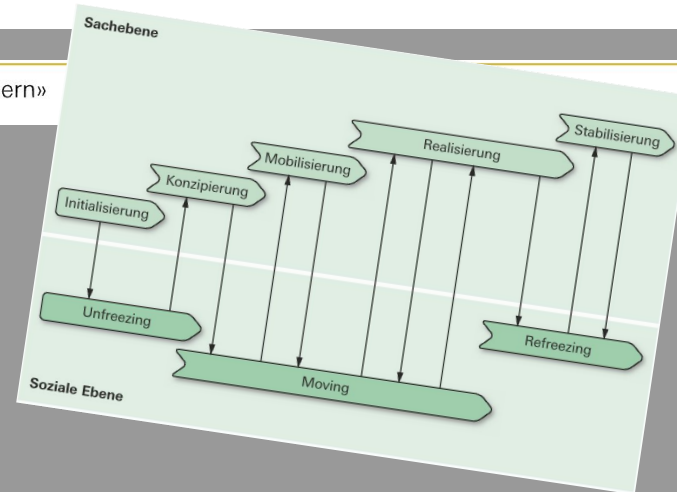
Aus dem  
IPMA  
Compendio  
Buch

59

In welcher Phase beim Vorgehen auf der sozialen Ebene ist die Leistungsfähigkeit am geringsten?

59 Seite 198

In Phase 2 «Verändern»



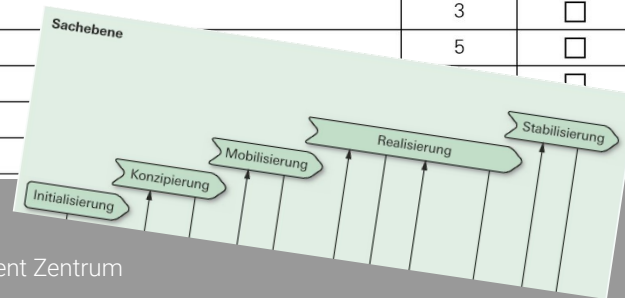
# #Repetitionsfragen



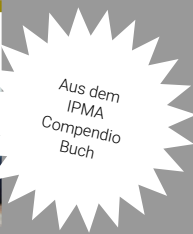
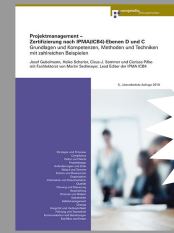
60

In der folgenden Tabelle sind einzelne Tätigkeiten aufgelistet, die einer Phase zugeordnet sind. Beurteilen Sie, ob die Phasen richtig oder falsch sind:

Tätigkeit	Phase	Richtig	Falsch
Personelle und finanzielle Ressourcen planen und priorisieren	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promotoren identifizieren, evaluieren und mobilisieren	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prognosen erstellen	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessreview durchführen	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritische Erfolgsfaktoren ableiten	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globalziele auf Teilziele herunterbrechen	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etappenziele auswerten	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betroffene Gruppen und Individuen ermitteln	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden, welche Massnahmen umgesetzt werden	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Betroffene gemäss dem Kommunikationskonzept informieren	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anreizsysteme schaffen	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungsvorhaben abschliessen	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daten analysieren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektorganisation bilden		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligte ausbilden		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

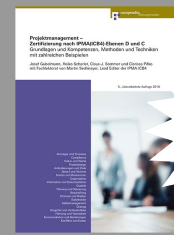


# #Repetitionsfragen



Tätigkeit	Phase	Richtig	Falsch	Richtige Phase
Personelle und finanzielle Ressourcen planen und priorisieren	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Promotoren identifizieren, evaluieren und mobilisieren	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prognosen erstellen	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Prozessreview durchführen	4	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5
Kritische Erfolgsfaktoren ableiten	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Globalziele auf Teilziele herunterbrechen	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etappenziele auswerten	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Betroffene Gruppen und Individuen ermitteln	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entscheiden, welche Massnahmen umgesetzt werden	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Interne Betroffene gemäss dem Kommunikationskonzept informieren	4	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Anreizsysteme schaffen	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Veränderungsvorhaben abschliessen	5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Daten analysieren	2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Projektorganisation bilden	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Beteiligte ausbilden	4	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3

# #Repetitionsfragen

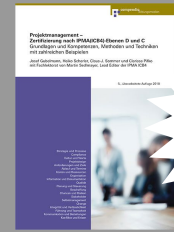


Aus dem  
IPMA  
Compendio  
Buch

61

Warum ist die Abstimmung der Phasen auf sachlicher und auf sozialer Ebene so wichtig? Worauf muss dabei geachtet werden? Antworten Sie in einem kurzen Satz.

# #Repetitionsfragen



Aus dem  
IPMA  
Compendio  
Buch

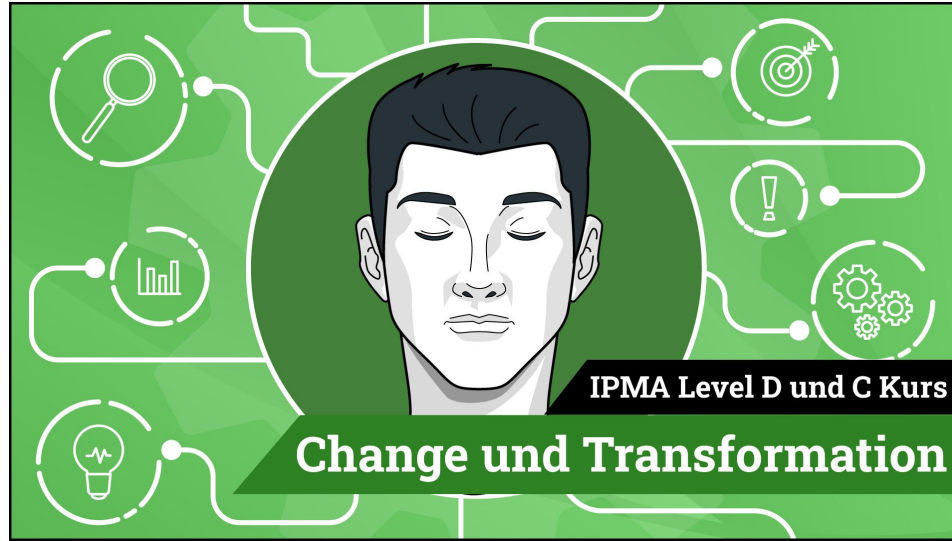
61

Warum ist die Abstimmung der Phasen auf sachlicher und auf sozialer Ebene so wichtig? Worauf muss dabei geachtet werden? Antworten Sie in einem kurzen Satz.

61 Seite 199

Die beiden Ebenen korrespondieren im Verlauf des Veränderungsprozesses miteinander und hängen voneinander ab.

## pma.at “pm-baseline” (Level D & C)





### **2.6.7 Steuerungsmaßnahmen**

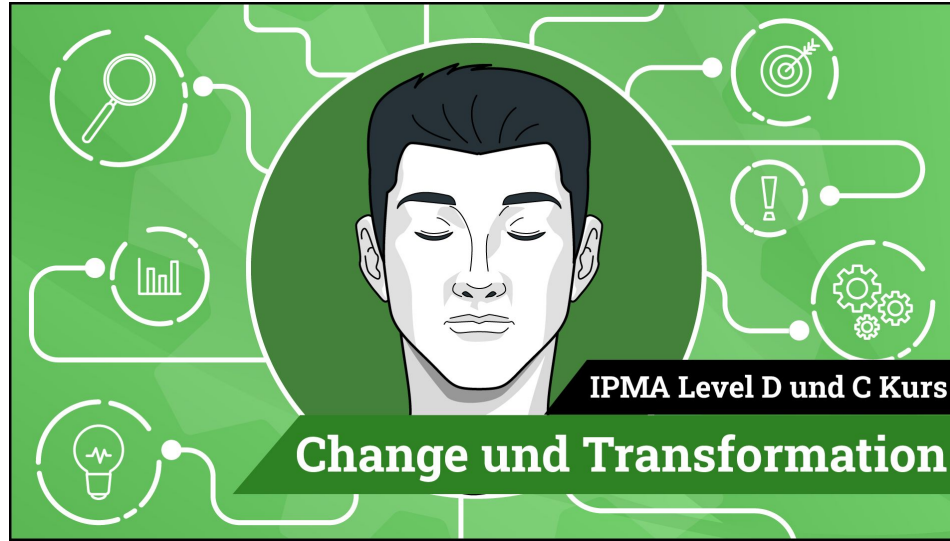
Auf Basis der festgestellten Abweichungen beim Soll-Ist-Vergleich sind steuernde Maßnahmen zu planen und durchzuführen.

Steuernde Maßnahmen können z.B. sein:

- Anordnung von Überstundenarbeit
- Einsatz neuer Mitarbeiterinnen
- Einsatz neuer Technologien
- Fremdvergaben
- Änderung der Projektorganisation
- Änderungen in der Ablaufstruktur usw.

Zur Planung der erforderlichen Steuerungsmaßnahmen können z.B. To-Do-Listen, Projektstrukturplan verwendet werden.

## Interview-Fragen (nur Level C)





## #Interviewfragen

Frage 1 / 12

Interviewfrage

Antwort

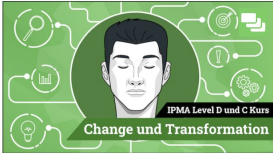
# #Mediathek



<https://projektmanagement-zentrum.ch/ipma-mediathek/>

Glossarkarten

**IPMA Level D und C Kurs: Change und Transformation (Glossarkarten)**

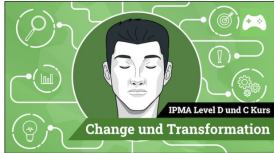


Trainieren Sie Glossar-begriffe anhand ausdrückbarer Glossarkarten zum IPMA Kapitel 14 Projektmanagement Change und Transformation.

**KARTEN ZU PM-CHANGE**

Spiel

**IPMA Level D und C Kurs interaktives Lernen Change und Transformation**




Mach dich mit Change- und Transformations-Begriffen vertraut. Ziehe den Begriff auf die passende Definition, damit sich diese in Luft auflöst.

**SPIEL CHANGE STARTEN**

Zusammenfassung

**IPMA Level D und C Kurs: Change und Transformation (Zusammenfassung)**

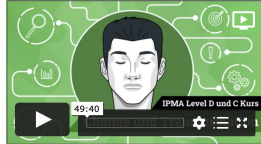


Projekte zielen in aller Regel darauf, Änderungen herbeizuführen: Abläufe sollen verbessert, Strukturen optimiert und angestrebte Ergebnisse erzielt werden.

**ZUSAMMENFASSUNG TRANSFORMATION**

Video

**Projektmanagement: Change und Transformation**



Change und Transformation ist ein wichtiger Bestandteil im Projektmanagement.

**VIDEO ANSEHEN**

