



Change-Management

Studienanleitung zum Training

Blue Change Solutions

Erfolgreich verändern

Michael & Deniz Zwick
Am Bonifatiusbrunnen 45
60438 Frankfurt am Main
+49 69 25616953
info@bluechange.de



Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	3
1.1. Einleitung	3
1.2. Grußwort	3
1.3. Inhalt	3
1.4. Vorgehensweise des Selbststudiums	3
1.5. Weitere Informationen	5
2. Struktur Trainingskript	7
2.1. Einleitung	7
2.2. Kapitelübersicht	7
2.3. Change-Management Framework	8
3. Lernskript	11
3.1. Einleitung	11
3.2. Change, Lernen und Individuum	11
3.3. Entstehung und Strategie	13
3.4. Initialisierung der Change Initiative	14
3.5. Analyse des Changes und der Stakeholder	15
3.6. Kommunikation	16
3.7. Mobilisierung und Festigung	17
4. Überblick- und Examenstag	18
4.1. Einleitung	18
4.2. Tagesablauf	18
4.3. Voraussetzung	18
4.4. Übung: The Missing-Link	19
5. Examensinformation	20
5.1. Einleitung	20
5.2. Examenshinweise	20
5.3. Examenstipps	20
5.4. Musterexamen	20
5.5. Online Musterexamen	21
5.6. Examenstermin und -anmeldung	21
6. Schlusswort	22

1. Vorwort

1.1. Einleitung

Bevor es los geht, ein paar Worte und Hinweise zu unserem Change-Management Foundation Trainings-Kit.

1.2. Grußwort

Sie lesen gerade die Anleitung zum Change-Management Foundation Selbststudium der Blue Change Solution. Vielen Dank, dass Sie sich für unser Training entschieden haben.

Diese Anleitung unterstützt Sie dabei, sich für das Change-Management Foundation Examen der APMG International vorzubereiten. Da jeder Mensch anders lernt, wollen wir Ihnen größtmögliche Flexibilität beim Lernen und verschiedene Varianten des Lernens ermöglichen.

Falls Sie Fragen zum Selbststudium haben, melden Sie sich bei uns. Wir helfen Ihnen gerne weiter.

1.3. Inhalt

Mit diesem Dokument haben Sie folgende Unterlagen erhalten

- Ihr persönliches Change-Management Foundation Skript.
- Die Musterexamen der APMG International.
- Diese Anleitung.

1.4. Vorgehensweise des Selbststudiums

Es gibt verschiedenste Möglichkeiten der persönlichen Vorbereitung. Manche lernen, indem sie die Unterlagen einfach nur durchlesen, andere brauchen wiederum eine Studienanleitung mit Übungen und dritte den Austausch mit einem Trainer.

Diese Anleitung bietet für jeden das, was er für seine optimale Examensvorbereitung benötigt. Es liegt an Ihnen, Ihrer Lernmethode und daran, wie viel Zeit Sie investieren wollen, welche Elemente des Selbststudiums Sie verwenden wollen.

Die folgend beschriebenen Lernvarianten sind nur Vorschläge. Jede einzelne Variante hat Vor- und Nachteile, welche hier aber nicht weiter erläutert werden. Wichtig ist, dass Sie nach Ihrem Wohlbefinden entscheiden. Die Entscheidung ist auch nicht endgültig, Sie können jederzeit zwischen den Varianten wechseln.



1.4.1. Variante 1 – Schnelldurchlauf

Einleitung

Diese Variante ist am wenigsten zeit- und arbeitsintensiv. Sie ist die richtige Wahl für alle, die sich schnell die Grundlagen aneignen und in kürzester Zeit das Examen zum Change-Management Foundation ablegen wollen.

Vorgehensdetail

1. Sie lesen sich das Change-Management Foundation Skript ein bis zweimal aktiv durch. Das Markieren von wichtigen Stellen im Skript, zum Beispiel mit einem Leuchtmarker, verbessert die Behaltensquote.
2. Wenn Sie sich fit fühlen, legen Sie zur Übung die Musterexamen ab. Details finden Sie in Kapitel 5, Examensinformation. Die Musterexamen dienen zum einen als Selbstbewertung und zum anderen lernen Sie, wie das Examen abläuft.
3. Zu guter Letzt melden Sie sich zum eigentlichen Examen an und legen es online ab. Details finden Sie auch hierzu in Kapitel 5, Examensinformation.

1.4.2. Variante Standard

Einleitung

Diese Variante ist aufwendiger, ist aber immer noch eine reine Online Version. Für alle, die mehr Anleitung und Anregung zum Lernen wollen.

Vorgehensdetail

1. Arbeiten Sie das Lernskript vollständig, inkl. der Übungen, durch. Das detaillierte Lernskript finden Sie im Kapitel 3, Lernskript.
2. Nachdem Sie das Lernskript vollständig abgearbeitet haben, legen Sie die Musterexamen ab. Details finden Sie in Kapitel 5, Examensinformation. Die Musterexamen dienen zum einen als Selbstbewertung und zum anderen lernen sie, wie das Examen abläuft.
3. Zu guter Letzt melden Sie sich zum eigentlichen Examen an und legen es online ab. Details zum Examen finden Sie in Kapitel 5, Examensinformation.

1.4.3. Variante Intensiv

Einleitung

Diese Variante ist am aufwendigsten, da sie zusätzlich das Kommentieren Ihrer Ausarbeitungen und einen Präsenztage enthält. Ideal für alle, welche sich für das weiterführende Change-Management Practitioner Training angemeldet haben oder dies planen.

Vorgehensdetail

1. Arbeiten Sie das Lernskript vollständig, inkl. der Übungen, durch. Das detaillierte Lernskript finden Sie im Kapitel 3, Lernskript.
2. Nach jeder Übung schicken Sie uns Ihre Ausarbeitung zur Kommentierung zu. Sie erhalten kurzfristig eine Kommentierung mit ergänzenden Hinweisen und evtl. weiteren Fragestellungen zurück.
3. Nachdem Sie das Lernskript vollständig abgearbeitet haben, legen Sie die Musterexamen ab. Details finden Sie in Kapitel 5, Examensinformation. Die Musterexamen dienen zum einen als Selbstbewertung und zum anderen lernen Sie, wie das Examen abläuft.
4. Melden Sie sich zum Präsenztage und zum Examen an. Details zum Präsenztage finden Sie im Kapitel 4, Überblick- und Examenstag. Details zum Examen finden Sie in Kapitel 5, Examensinformation.

1.5. Weitere Informationen

Wichtig: Es steht Ihnen frei, zu entscheiden, welche Bestandteile des Ihnen vorliegenden Selbststudium-Kit Sie verwenden wollen.

Lernmenge und -intensität sowie die Dauer liegen in Ihrer Hand! Es liegt in Ihrer Verantwortung die Inhalte des Kits zu benutzen. Es wird seitens der Blue Change Solution keine Steuerung geben.

Wenn Sie Bestandteile dieses Kits nicht verwenden oder verfallen lassen, ergibt sich daraus keine Preisminderung oder Kostenerstattung.



2. Struktur Trainingsskript

2.1. Einleitung

Für einen besseren Überblick erläutere ich Ihnen hier kurz die Struktur des Change-Management Foundation Skripts (separates Booklet).

2.2. Kapitelübersicht

Das Change-Management Foundation Skript folgt unserem Change-Management Framework. Es umfasst 117 Seiten und enthält folgende Kapitel:

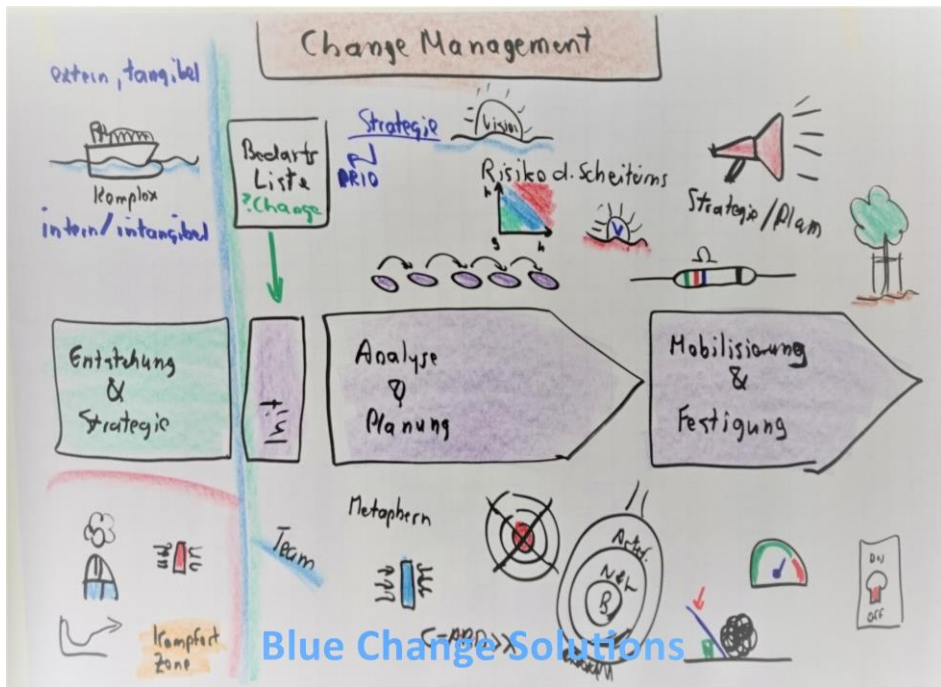
Kapitel	Inhalt
Hintergrundwissen	Fakten zum Change-Management, Welche Wirkung, bzw. Nichtwirkung hat der Einsatz von aktivem Change-Management bzw. unterlassenem Change-Management auf das Projekt. Was Change und Lernen miteinander verbindet.
Change und Individuum	Warum wir so auf Changes reagieren und was die Faktoren für eine Motivation sind.
Framework	Übersicht über das Change-Management Framework.
Entstehung und Strategie	Wie entstehen Changes und warum Changes in die Unternehmensstrategie eingebunden und warum ist es so wichtig, Changes in die Unternehmensstrategie einzubinden.
Initialisierung	Die Change Dokumentation, welche Player (Rollen) und Vorgehensansätze gibt es im Change . Die Change Vision.
Analyse	Methoden und Konzepte der Change (Business Ebene) und der Stakeholder Analyse. Gründe für und Umgang mit Widerstand.
Kommunikation	Kommunikationsstrategie und -planung. Warum wir kommunizieren, wie wir effektiver kommunizieren und welche Wege und Kanäle gibt es.
Mobilisierung und Festigung	Welche Hebel und Verstärkungssysteme gibt es und wie können die Stakeholder aktiviert werden. Wie erreichen wir die kritische Masse und erhalten die Dynamik.

2.3. Change-Management Framework

Unser Change-Management Framework strukturiert und ordnet die Methoden und Modelle des Change-Managements und gibt einen allgemeinen Kontext.

Das Change-Management Framework definiert 5 Kernbereiche und die Grundlagen des Change-Managements.

- Change, Lernen und Individuum
- Entstehung und Strategie
- Initialisierung der Change Initiative
- Analysen des Changes und der Stakeholder
- Kommunikation
- Mobilisierung und Festigung



2.3.1. Change, Lernen und Individuum

Z. B.: Was ist ein Change und wie wirkt er auf die Betroffenen. Change = lernen und verlernen von Angewohnheiten. Wie ist der Lernzyklus und wie funktioniert Motivation.

2.3.2. Entstehung und Strategie

Z. B.: Wie Changes entstehen und warum sie in die Strategie eingebunden werden müssen. Wie können verborgene Changes entdeckt werden.

2.3.3. Initialisierung der Change Initiative

Z. B.: Wie ist ein Change Team zusammengestellt. Welche Rollen gibt es im Change . Welche Vorgehensmodelle gibt es.

2.3.4. Analyse des Changes und der Stakeholder

Z. B.: Welchen Schweregrad hat der Change. Wie ermittle ich die Auswirkungen auf die Stakeholder. Wie wirkt sich der Change auf das Business aus.

2.3.5. Kommunikation

Z. B.: Wie kommuniziere ich richtig. Personenfokussierte Kommunikation.

2.3.6. Mobilisierung und Festigung

Z. B.: Welche Aktivierungsstrategien gibt es. Warum das Festigen im Sollzustand so wichtig ist und wie sie die Zielgruppe dort festigen können.



3. Lernskript

3.1. Einleitung

Das Lernskript orientiert sich am Change-Management Framework und führt Sie durch die wichtigsten Themengebiete.

Jedes Themengebiet wird wie folgt aufbereitet.

- Warum das Gründe für das Themengebiet
- Welchen Nutzen ziehe ich aus dem Themengebiet
- Kapitel den Skripts
- Übungen

3.2. Change, Lernen und Individuum

Gründe für das Themengebiet Ein Change bedingt entsprechende „Umbauten“ in dem Verhalten des/der Menschen. Eine Verhaltensänderung ist immer ein Erlernen und Verlernen von Verhaltensweisen. Dies ist in der Change Initiative bei der Planung und durch das Management zu berücksichtigen.

Welchen Nutzen ziehe ich aus dem Themengebiet

Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf Veränderungen, aber alle durchlaufen das gleiche Schema. Wenn Sie erkennen wo sich die Person in diesem Schema (Pfad) befindet und dies und dieses (Schema) richtig einordnen können, sind Sie besser in der Lage, zielgerichtete Aktionen in der Change Initiative zu planen und durchzuführen.

Was motiviert die Menschen, den Umbau in ihrer Denke anzugehen, und was könnte sie daran hindern? Gerade für die Mobilisierung der Stakeholder ist es wichtig, die Motivatoren zu kennen und das richtige Umfeld zu schaffen.

Kapitel den Skripts

Bitte lesen Sie folgende Kapitel:

- 1.3 - Change und Lernen
- 2 - Change und Individuum

Folgendes Video gibt eine amüsante und schnelle Einführung in die Change Kurve nach Kübler-Ross. https://www.youtube.com/watch?v=G_Z3lmidmrY1¹

¹ Quelle: Youtube, AdultSwim



Übung

Gehen Sie selbst auf eine Change-Reise.

1. Suchen Sie einen vergangenen, anstehenden oder aktuellen Change, der Sie ziemlich sicher aus Ihrer Komfortzone „herauschubsen“ wird oder geschubst hatte.
2. Nehmen Sie ein DIN-A4 Blatt und schreiben Sie den Change in eine Wolke in die Mitte des Blattes. Beschreiben Sie ihn kurz.
3. Stellen sie sich folgende Situation vor: Der gerade von Ihnen beschriebene Change wird umgesetzt/durchgeführt. Welche Fragen kommen bei Ihnen auf? Schreiben Sie die Fragen rund um die Wolke herum auf.
4. Was wären die nötigen Maßnahmen, die Ihnen weiterhelfen? Schreiben Sie die Maßnahmen auf das Blatt.

3.3. Entstehung und Strategie

Gründe für das Themengebiet Die Quellen von Changes sind vielfältig. Manche Changes sind sofort ersichtlich, manche schwelen unter der Oberfläche. Ein frühes Erkennen dieser Changes kann überlebenswichtig sein.

Geplante Changes werden, wie alle Projekte, nicht erfolgreich sein, wenn sie nicht die Unternehmensstrategie unterstützen.

Welchen Nutzen ziehe ich aus dem Themengebiet

Was sind die Mechanismen, warum sich Changes so langsam „reinschleichen“ und was kann getan werden, um diese Changes frühestmöglich zu entdecken.

Kapitel den Skripts

Bitte lesen Sie folgendes Kapitel:

- 4 - Entstehung und Strategie

Übung

Suchen Sie für die Portfolio, Programm und Projektebene je ein Beispiel aus Ihrer Geschäftswelt und zeigen Sie auf, wie die Unternehmensstrategie unterstützt wird.

Alternativübung: Entwerfen Sie ein Change Agent Netzwerk für Ihre Unternehmung. Wie würden Sie es ausprägen? Das Kapitel 4.3.3 im Change-Management Foundation Skript hilft Ihnen dabei.

3.4. Initialisierung der Change Initiative

Gründe für das Themengebiet Changes und die dazugehörige Change Initiative müssen seriös aufgesetzt werden. Dabei ist es egal, ob Sie klassisch oder agil arbeiten. Die Initialisierung ist das Fundament eines jeden Projekts. Kernthemen sind unter anderem die Rollen und Verantwortlichkeiten, der Vorgehensansatz und die Vision.

Welchen Nutzen ziehe ich aus dem Themengebiet

Eine klare Rollendefinition ermöglicht es allen Beteiligten, ihrer Verantwortung gerecht zu werden und ihren Part im Change zu übernehmen. Damit die dieser Phase anschließende Analyse zielgerichtet durchgeführt werden kann, muss Klarheit darüber bestehen, wie vorgegangen wird.

Kapitel den Skripts

Bitte lesen Sie folgendes Kapitel:

- 5 Initialisierung

Folgendes Video gibt eine sehr gute Einführung in das Managing Transition Konzept von Bridges. <https://www.youtube.com/watch?v=3Gm9bEGp4mY2>

Übung

Erstellen Sie eine Funktions-/Stellenbeschreibung für einen Change Agent.

² Quelle: Youtube, Wei Li

3.5. Analyse des Changes und der Stakeholder

Gründe für das Themengebiet Der Erfolg eines Projektes hängt im Wesentlichen ab von der genauen Kenntnis über das Projekt, dessen Inhalte und einer guten Kommunikation. In Change Initiativen ist es genauso. Sie müssen die Auswirkungen auf das Business und die Stakeholder im Detail kennen, um später entsprechende mobilisierende Maßnahmen ergreifen zu können.

Welchen Nutzen ziehe ich aus dem Themengebiet

Sie kennen die Einflussgrößen des Changes und können den Stakeholder Impact ermitteln. Damit haben Sie sich die Grundlagen für eine personenfokussierte Kommunikation geschaffen, um die Stakeholder bestmöglich zu aktivieren.

Kapitel den Skripts

Bitte lesen Sie folgendes Kapitel:

- 6 Analyse

Übungen

Beschreiben Sie für den Change aus Übung 1 die Parameter der Change Formel von Beckhardt und Harris.

1. Welche Argumente könnten eine Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation schüren.
2. Welche Argumente könnten eine Sehnsucht/Verlangen nach dem Neuen hervorrufen.
3. Skizzieren Sie einen Lösungsweg, wie die Beteiligten den Change bewältigen können.
4. Beziffern Sie den Aufwand und stellen ihn den anderen drei Faktoren gegenüber. Ziehen Sie ein Resümee.

3.6. Kommunikation

Gründe für das Themengebiet Der einzige Zugang zum Menschen ist Kommunikation. Über seine fünf Sinne nimmt er Informationen auf, um diese zu verarbeiten.

Welchen Nutzen ziehe ich aus dem Themengebiet

Hier lernen Sie, warum eine personenfokussierte Kommunikation erfolgsentscheidend ist und wie Sie diese aufbauen.

Kapitel den Skripts

Bitte lesen Sie folgendes Kapitel:

- 7 Kommunikation

Übungen

Geben Sie für die 4 im Change-Management Foundation Skript besprochenen Verzerrungsfiler mindestens ein Beispiel.

3.7. Mobilisierung und Festigung

Gründe für das Themengebiet Die Zielgruppe muss den Change aktiv angehen. Über selbstverstärkende Systeme und Hebelwirkungen kann die Zielgruppe aktiviert werden. Sobald die Zielgruppe im Sollzustand angekommen ist, muss diese dort gehalten werden.

Welchen Nutzen ziehe ich aus dem Themengebiet

Sie lernen, welche Aktivierungsstrategien angewendet werden können und warum Sie eine kritische Masse an Befürwortern aufbauen sollten.

Kapitel den Skripts

Bitte lesen Sie folgende Kapitel:

- 8 Mobilisierung & Festigung

Übungen

Beschreiben Sie je einen negativen und einen positiven Verstärkungszyklus, den Sie selbst in Projekten schon erfahren haben.



4. Überblick- und Examenstag

4.1. Einleitung

Der Überblicks- und Examenstag unterstützt Sie in Ihrer persönlichen Vorbereitung.

4.2. Tagesablauf

Uhrzeit	Inhalt
8:30 ¹	Ankommen und Kennenlernen
9:00	Begrüßung, Vorstellung, Abstimmung Tagesablauf.
9:30 ¹	Besprechen der beiden Musterexamen, um Verständnisfehler zu bereinigen.
11:00 ^{1,2}	Gemeinsame Übung. The Missing Link.
12:30 ¹	Lunch
13:30 ^{1,2}	The Missing Link Teil 2.
15:30 ¹	Abschluss der Veranstaltung
15:40 ¹	Freie Zeit zur persönlichen Examensvorbereitung
16:00 ¹	Change-Management Foundation Examen
16.40 ¹	Auswertung und Ergebnisse
17:00 ¹	Ende

¹Die genannten Zeiten sind ungefähre Angaben.

²Innerhalb des Vormittags- und des Nachmittagsblocks werden selbstverständlich auch Kaffeepausen eingeplant.

4.3. Voraussetzung

Bitte melden Sie sich für den Überblick- und Examenstag auf unserer Webseite an.

https://www.bluechange.de/training/change_management_foundation_ueberblick

Sie erhalten dann eine Anmeldebestätigung mit weiteren Informationen.



4.4. Übung: The Missing-Link

Während des Präsenztages wird die Übung „The Missing Link“ von Ihnen in der Gruppe bearbeitet. Hier eine kurze Beschreibung der Übung.

Warum diese Übung

Der Change ist immer ein Teil eines Projekts. Es ist sehr wichtig, dass die Change-Management Aktivitäten mit den Projektaktivitäten eng koordiniert werden.

Welchen Nutzen ziehe ich aus der Übung

Sie erarbeiten eine Übersicht, die aufzeigt, wie Projekt und Change zusammenarbeiten müssen.



5. Examensinformation

5.1. Einleitung

Hilfreiche Informationen zum Musterexamen und Examen

5.2. Examenshinweise

Das Examen ist ein Single Choice Examen. Je Frage werden Ihnen vier Antwortmöglichkeiten gegeben, wovon Sie immer nur **EINE** Antwort auswählen müssen. Sie müssen innerhalb der Examenszeit Ihre Antworten geben, da das Online Examensportal Ihr Examen automatisch am Ende der Examenszeit beendet und auswertet.

Sie haben das Examen bestanden, wenn Sie 50% der Antworten richtig haben.

5.3. Examenstipps

- Gehen Sie zügig durch das Examen durch.
- Verschaffen Sie sich Erfolgserlebnisse. Bleiben Sie nicht bei einer Frage hängen. Legen Sie diese zurück - Flag setzen - und beantworten Sie diese Frage später.
- Kontrollieren Sie vor Abgabe, ob Sie alle Fragen mit **einer** eindeutigen Markierung versehen haben. Keine Markierung oder mehr als eine Markierung sind Fehler und ergeben keine Punkte. Das Online Examenssystem führt keine entsprechende Kontrolle durch.
- Lesen Sie genau und richtig.
- Antworten die „böse“ Worte wie „alle“, „jeder“, „immer“ usw. beinhalten sind sehr wahrscheinlich falsche Antworten.
- Manchmal hilft das Ausschlussverfahren bei der Antwortsuche weiter.

5.4. Musterexamen

Sie haben die beiden offiziellen Change-Management Foundation Musterexamen der APMG mit dieser Anleitung zusammen erhalten. Mit diesen beiden Examen können Sie Ihr spezifisches Change-Management Wissen testen und mögliche Lücken identifizieren. Für beide Musterexamen haben Sie auch die Lösungen erhalten, damit Sie sich selbst bewerten können. Falls Sie sich zum Überblick- und Examenstag angemeldet haben, bringen Sie bitte beide ausgewerteten Musterexamen mit.

5.5. Online Musterexamen

Das Online Musterexamen entspricht exakt eines Ihrer ausgehändigten Musterexamen.

Ziel des Online Musterexamens ist, Sie mit dem Online Examenssystem und dessen Handhabung vertraut zu machen.

Das Musterexamen können Sie auf folgender Seite ablegen.

<https://sampleexams.apmg-international.com/Marlin/SamplePapers.aspx>

Sie können das Musterexamen so oft ablegen wie Sie wollen.

Wählen Sie auf der Seite das Change-Management Foundation Examen aus. Danach öffnet sich ein separates Fenster für das Examen. Wählen Sie Ihre Sprache aus und folgen Sie den weiteren Anweisungen.

5.6. Examenstermin und -anmeldung

Sie bestimmen Ihren Examenstermin selbst. Mit der Anmeldung werden sie nach einem Examenstermin gefragt. Dies ist Ihr letztmöglichster Examenstermin. Sollten Sie den Termin verpassen, verfällt das Examen. Daher überlegen Sie genau, wann Sie das Examen ablegen wollen. Ich empfehle Ihnen zwischen dem Selbststudium und dem Examen maximal eine Woche Zeit zu lassen. Das Examen wird online durchgeführt.

Sollten Sie sich entscheiden, am Überblick- und Examenstag teilzunehmen, wird das Examen durch uns automatisch für diesen Tag als Papier-Examen gebucht.

Eine Examensanmeldung wie in Kapitel 5, Examensinformation ist nicht nötig.

Für das Online-Examen bitte das Formular auf unserer Webseite ausfüllen.

https://www.bluechange.de/training/change_management_foundation_online_exam
[en](#)

Sie erhalten eine Bestätigungsmail mit weiteren Informationen.



6. Schlusswort

Viel Erfolg.

Anregungen und Feedback bitt gerne an

Info@bluechange.de

Ihr

Blue Change Solution Team