

«Teambildungsprozesse im Projektmanagement»

Ausbildungsübergreifende Projektarbeit

Herausgeber Zentrum für berufliche Weiterbildung ZbW

Ersteller Marco Predicatori

Version 7. Juni 2021

Auflage 1

Alle Rechte vorbehalten

Inhaltsverzeichnis

1	Rollen im Projekt	3
1.1	Projektleitung.....	4
1.2	Teilprojekt-Leitung/ Verantwortliche für festgelegte Arbeitspakete.....	4
1.3	Rollen- und Aufgabenbeschreibung:	5
2	Die Gruppenprozesse.....	6
2.1	Forming-Phase	7
2.2	Storming-Phase	7
2.3	Norming-Phase.....	7
2.4	Performing-Phase.....	7
3	Rollen in der Teamdynamik	8
3.1	Rangdynamische Positionen.....	8
4	Der Veränderungsprozess als Bildergeschichte	10
5	Veränderung im Unternehmen: ein Herausforderung?	11
5.1	Veränderung: emotionale Schwankungen und Systemleistung	11
5.2	Emotionale Auswirkungen in Teams	12
6	Vorgehensweisen bei Change Management	13
7	8 Schritte zum Meistern von Veränderungen nach John Kotter	14
7.1	Wie Veränderung zum Erfolg führt.....	15
7.2	Führung: Skeptische Mitarbeitende gewinnen, Gleichgesinnte halten	16
8	Quellen	17

1 Rollen im Projekt

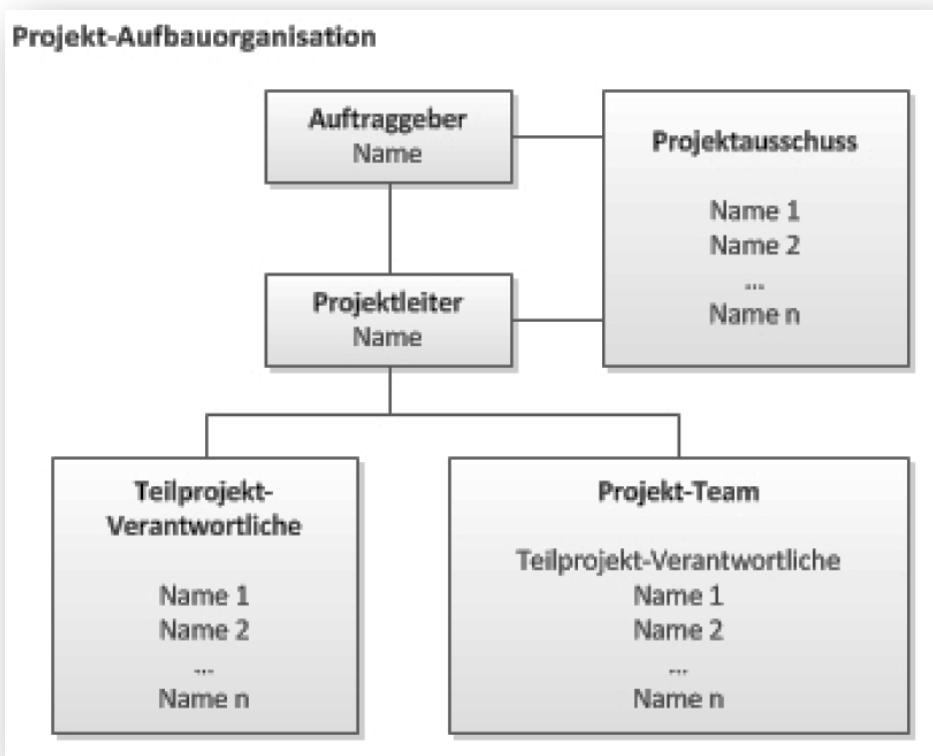
Ein **Projekt** ist ein zielgerichtetes, einmaliges **Vorhaben**, das aus einem Satz von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit, Ressourcen (zum Beispiel Geld bzw. Kosten, Produktions- und Arbeitsbedingungen, Personal) und Qualität ein Ziel zu erreichen.

Projekt leitet sich ab von lateinisch *proiectum*, Neutrum zu *proiectus* ‚nach vorn geworfen‘, Partizip Perfekt von *proicere* ‚vorwärtswerfen‘ (vgl. *Projektil*). Bei Projekten wird unter ‚nach vorn‘ eine zeitliche Dimension verstanden (siehe auch *Terminplanung*). Das deutsche Wort kommt im späteren 17. Jh. in Gebrauch in der Bedeutung "Bauvorhaben".

Zur Durchführung von Projekten werden häufig Projektteams gebildet, denen Steuerungsaufgaben obliegen. Um dieses Projektmanagement effizient zu gestalten, werden von Beratungsfirmen und Hochschulen spezielle Lehrgänge angeboten.

Viele Projektmanagement-Lehren empfehlen, dass die Ziele bzw. Zielvorgaben eines Projektes nach den SMART-Regeln vorab formuliert werden (SMART = Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert). Für Forschungsprojekte gilt dies aber nur bedingt.

Das Projektziel bestimmt das strategische Vorgehen, dies bestimmt die nötigen Prozesse/Tätigkeiten und die hilfreiche Grundstruktur, welche den Umgang mit den Ressourcen bestimmen.



1.1 Projektleitung

Rollen- und Aufgabenbeschreibung:

- Der Projektleitung obliegt die operative organisatorische Leitung des Projekts im Interesse einer optimalen Erreichung der Projektziele innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen. Das beinhaltet auch die Vertretung des Projekts „nach außen“ (gegenüber betroffenen Fachabteilungen, Linienvorgesetzten der Projektmitarbeiter etc.)
- Zu den primären Aufgaben der Projektleitung gehören:
 - Auftrag klären
 - Durchführung der Projektplanung (Setzen von Meilensteinen und Aktivitäten, Aufwandschätzung)
 - Steuerung des Projektes
 - Projektcontrolling/ Statusprüfung (Ermittlung der Ist-/ Soll-Abweichungen im Projekt und Information über den Stand des Projektes)
 - Vorlage der Ergebnisse vor den Lenkungsausschuss
 - Eskalation von Konfliktsituationen, wenn die Termin- oder Kostenvorgaben nicht eingehalten werden
 - Erstellen des Projektabschlussberichtes

Verantwortlichkeiten:

- Sicherstellung des Informationsflusses (Terminabstimmungen) innerhalb des eigenen Bereiches sowie zu den jeweils anderen Projektleitern
- Einhaltung der terminlichen und wirtschaftlichen Projektziele gemäß Projektauftrag innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen
- Wirtschaftlicher Einsatz der zur Verfügung gestellten Ressourcen (Mitarbeiter, Zeit, Geldmittel, sonstige Mittel)
- Rechtzeitige Information des Projektausschusses bei Gefährdung der Projekt-Termine und Vorschlag geeigneter Maßnahmen zur Gegensteuerung.

Tipp: Ein Projektleiter muss über Sachkenntnis verfügen. Eher ungünstig ist es aber, wenn der massgebliche Spezialist für die fachlichen Inhalte des Projektes gleichzeitig die Rolle der Projektleitung wahrnimmt; in solchen Fällen besteht das Risiko, dass die koordinativen Tätigkeiten nicht ausreichend wahrgenommen werden.

1.2 Teilprojekt-Leitung/ Verantwortliche für festgelegte Arbeitspakete

Rollen- und Aufgabenbeschreibung:

- Den Teilprojektverantwortlichen obliegt die operative organisatorische Leitung des jeweiligen Teilprojekts im Interesse einer optimalen Erreichung der Projektziele innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen.
- Der Teilprojektleiter
 - führt die Detailplanung des Teilprojektes durch
 - meldet dem Projektleiter frühzeitig Terminverschiebungen oder Kostenüberschreitungen
 - informiert über Status des Teilprojektes
 - stellt die Soll-/ Ist-Abweichungen für die Aufgaben seines Teilprojektes im Statusmeeting dar
 - stimmt die Aufgaben in den Teilprojekten mit den Mitarbeitern inhaltlich und terminlich ab

Verantwortlichkeiten:

- Termin- und kostengerechte Lieferung der Ergebnisse des jeweiligen Teilprojektes

1.3 Rollen- und Aufgabenbeschreibung:

- Das Projektteam erarbeitet im Wesentlichen die Projektergebnisse. Es wird speziell für ein Projekt gebildet und nach dessen Abschluss wieder aufgelöst.
- Die Projektmitarbeiter sind dem Projektleiter fachlich unterstellt.
- In der Regel besteht ein Projektteam aus einem Kern- und einem Fachteam.
- Kernteam
 - Unterstützung des Projektleiters in der Feststellung des Projektfortschritts, in der Vorbereitung von Entscheidungen und in der Ausarbeitung von Lösungsalternativen.
 - verantwortlich für die Umsetzung der Arbeitspakete
- Fachteam
 - Unterstützung des Projektes bei der Erarbeitung der für die Zielerreichung notwendigen Lösungen
 - verantwortlich für die Richtigkeit des fachlichen Inputs
- Damit ergeben sich die folgenden Aufgaben für das Projektteam:
 - Durchführung von Aufgaben im Rahmen der definierten Arbeitspakete/ Teilprojekte
 - Erarbeitung der Ergebnisse zu den Arbeitspakete/ Teilprojekten
 - Lieferung von Input für Ergebnisse

Verantwortlichkeiten:

- Das Projektteam informiert den (Teil-) Projektleiter über den Stand der Tätigkeiten und über Ursachen bei Terminabweichungen.

Tipps: Für ein erfolgreiches Projekt ist die Zusammenstellung des Teams von grundlegender Bedeutung! Bei den Mitgliedern eines Projekt-Teams handelt es sich ja zumeist um Personen mit ganz unterschiedlichen Aufgaben- und Verantwortungsgebieten, die sich in einer möglichst günstigen Atmosphäre untereinander austauschen sollten. Wichtig ist nicht allein das Fach- und Methodenwissen des Einzelnen - auch die soziale Kompetenz zählt.

Bei der Entscheidung, welche Mitarbeiter im Projekt-Team mitwirken sollen, muss geklärt werden, in welchem Umfang ihnen dies aufgrund ihrer Verpflichtungen aus dem Tagesgeschäft möglich ist. Der ordentliche Betrieb des Unternehmens darf nicht gestört, d.h. weder qualitativ noch quantitativ eingeschränkt werden.

2 Die Gruppenprozesse

Immer wenn Menschen zusammenkommen, um eine Gruppe zu bilden, kann zunächst eine Periode des Verhaltens beobachtet werden, in der jeder auf sich selbst konzentriert ist. In diesem Verhalten kommen eine ganze Reihe von gefühlsmässigen Erlebnissen zum Ausdruck, die jedes neue Mitglied beschäftigen. Es geht vor allem um die eigene Rolle in der Gruppe und die Auseinandersetzung mit den eigenen sachlichen und emotionalen Bedürfnissen.

Dabei ergeben sich folgende Fragen:

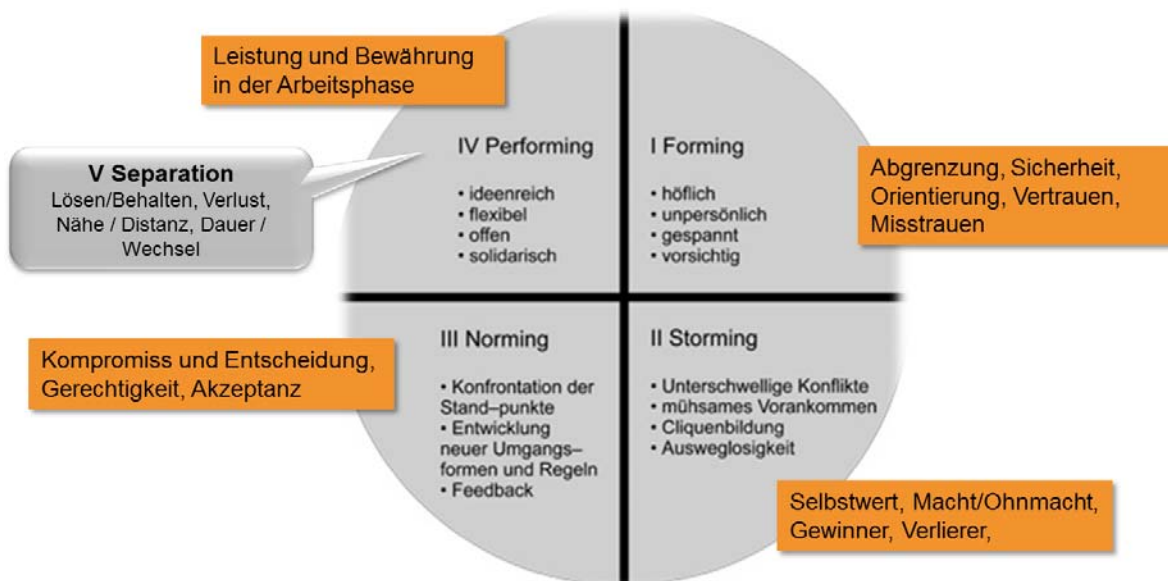
- Wer bin ich und wie soll ich mich in der Gruppe verhalten?
- Welches ist mein Platz in der Gruppe?
- Wie werde ich von den anderen akzeptiert?
- Welches ist meine Aufgabe?
- Kann ich meine Ziele in der Gruppe verwirklichen?

Die **technokratische Gruppe** basiert auf den festgelegten Normen und Verhaltensregeln und sieht die Aufgabe im Mittelpunkt. Die **prozessorientierte Gruppe** legt höchsten Wert auf gegenseitige Akzeptanz und lässt Entwicklungen einzelner Teilnehmer zu, um eine möglichst gute Qualität auf der Aufgabenebene zu erlangen.

Wir unterscheiden vier Phasen der gruppendynamischen Prozesse:

- Forming-Phase: sich orientieren
- Storming-Phase: sich auseinander setzen, Konfliktphase
- Norming-Phase: sich finden, Konsens- und Kompromissphase
- Performing-Phase: Erfüllung der Aufgaben

Fünf Phasen und Merkmale des Gruppenprozesse nach Bruce W. Tuckmann:



Wir beschreiben die einzelnen Phasen im Folgenden:

2.1 Forming-Phase

In der ersten Phase konzentriert sich jedes Gruppenmitglied auf die eigene Stellung in der Gruppe und weniger auf die zu lösende Aufgabe. Die Gruppe ist im Begriff, sich zu orientieren und sich abzutasten. Das Verhalten der einzelnen Teilnehmer ist meistens noch betont höflich und zurückhaltend.

2.2 Storming-Phase

Die zweite Phase wird durch Konflikte und Konfrontationen verschiedener Meinungen geprägt. Oft reagieren die Teilnehmer ärgerlich, kritisch aufeinander, ja sogar feindselig. Das vorerst höfliche Verhalten macht Machtansprüchen Platz. Es liegt nun am Moderator darauf zu achten, ob Konflikte auf der Beziehungs- oder auf der Sachebene vorliegen.

Zur Beziehungsebene gehören die gegenseitige Akzeptanz, das Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten und diejenigen der anderen, die Offenheit, Gefühle und Wahrnehmungen zuzulassen und mitzuteilen und auch der Wille, die gemeinsamen Ziele erreichen zu wollen.

Zur Aufgabenebene gehören die Mittel, mit denen diese Ziele erreicht werden können und die Verfahren, die Methoden oder Techniken, mit denen gearbeitet werden soll.

In dieser Phase drücken die Teilnehmer einen Teil der aufgestauten Gefühle —feindselige Wettbewerbsgefühle, Unsicherheit, Selbstbehauptungstendenzen usw. — aus. Nachdem sie ihre Gefühle ausgelebt haben, sind sie in der Lage, sich auf einer anderen Ebene mitzuteilen. Sie realisieren, dass sie sich mit übertriebenem Konkurrenzverhalten selbst schaden. Die Kommunikation wird offener und die Reaktionen werden echter. Die Teilnehmer lernen sich besser kennen und verstehen. Sie können auf Wünsche, Bedürfnisse und andere Ansichten eingehen.

2.3 Norming-Phase

Im Bereich der Beziehungen entwickelt sich in dieser Phase ein grosses Mass an Gruppenzusammenhalt. Die Gruppe ist für die Teilnehmer attraktiv geworden. Es können Kompromisse geschlossen werden. Im idealen Fall kommt es sogar zur Konsensfindung.

Die Gruppe wird nicht länger als gefährlich erlebt, sondern als Einheit, die dem einzelnen Teilnehmer das Leben leichter und wertvoller machen kann. Die Mitglieder versuchen, einander zu respektieren und sich nicht gegenseitig auf die Füße zu treten. Dies wiederum kann zu Spannungen führen und die Harmonie stören. Da fast keine Rivalität mehr ausgedrückt werden darf, zeigt sich eine gewisse Sterilität und Wirkungslosigkeit der Arbeit. Resistenz und Passivität vieler Teilnehmer blockieren weitere Fortschritte.

2.4 Performing-Phase

In den ersten drei Phasen wurden die Energien weitgehend für die Beziehungsebene verbraucht. In dieser vierten Phase kann die Kraft für die Aufgaben eingesetzt werden. Je nachdem wie die Gruppe gelernt hat, miteinander umzugehen, entwickelt sich eher eine technokratische oder eine prozessorientierte Gruppe.

3 Rollen in der Teamdynamik

Der Begriff **Gruppendynamik** steht für: **Muster**, in denen Vorgänge und Abläufe in einer **Gruppe** von **Menschen** erfolgen, eine Methode, die gruppensdynamische Vorgänge beeinflusst und erfahrbarmacht, die wissenschaftliche **Disziplin**, die diese Muster und Methoden erforscht.

Die Eigenschaften und Fähigkeiten einer Gruppe sind verschieden von der Summe der Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Personen der Gruppe. Als hauptsächliche Begründer der Gruppendynamik gelten Kurt Lewin (1890–1947), Begründer der Feldtheorie (Psychologie) und einer der Pioniere der Gestalttheorie beziehungsweise Gestaltpsychologie, der den Begriff erstmals 1939 in seinen Veröffentlichungen benutzte; außerdem Raoul Schindler (* 11. März 1923) mit seinem Interaktionsmodell zur Rangdynamik in Gruppen, sowie Jacob Levy Moreno (1889–1974), der zur Entwicklung der Angewandten Gruppendynamik wesentlich beigetragen hat und der die Bezeichnung Gruppendynamik schon 1938 benutzte.

3.1 Rangdynamische Positionen

Der Begriff der Position stammt aus dem Rangdynamik-Modell von Raoul Schindler und beschreibt das Vorhandensein und die Wirkung von Macht in Gruppen. In Gruppen treten charakteristische Positionen auf, die aus der Dynamik entstehen, handlungs- und arbeitsfähig zu werden. Folgende Positionen werden unterschieden:

- Alpha (Anführer/in): führt dem Ziel entgegen und leitet die Auseinandersetzung mit dem Gegenüber ("G"). Alpha ist stark aussengewandt und in seinem Handeln nur davon beschränkt, ob die Gruppe ihm/ihr folgt.
- „G“ (Gruppenaufgabe, bzw. Gegenüber, bzw. Gegner): Auf dieses Außenkonstrukt ist die Wirkung der Gruppe gerichtet. Wichtig ist, dass die Gruppe "G" durch Alpha "sieht" - Alpha definiert das Außenbild.
- Beta (Experte/ExpertIn): Die klassischen "Zweiten" sind die typischen Berater/innen. Das Verhältnis zu Alpha ist ambivalent: Einerseits braucht Alpha Beta, um zu führen, und Beta braucht Alpha, um an der Macht teilzuhaben. Andererseits sind Betas am ehesten das Potenzial, Alpha zu stürzen und selbst die Führung zu übernehmen.
- Gamma (einfaches Gruppenmitglied): identifiziert sich mit Alpha (genauer: mit seiner Außensicht auf "G") und unterstützt seinen/ihren Weg durch Zuarbeiten ohne eigenen Führungsanspruch. Gammas sind jene, die die "Knochenarbeit" verrichten, ohne die keine Gruppe arbeitsfähig ist.
- Omega (Gegenposition zu Alpha - nicht zu verwechseln mit dem in der Biologie als Omega bezeichnetem rangniedrigsten Individuum): ist der Widerstand zur Zielerreichung. Zentrales Element ist eine **unabhängige Aussensicht** auf "G", und genau das zieht in dieser Position den Widerstand auf sich: von Gamma, weil er/sie die Identifikation mit Alpha gefährdet (Alpha definiert den Blick auf "G"), und von Alpha, weil er/sie die Führungsposition gefährdet. Omega ist eine konstitutive (= bestimmende) Position in der Gruppe und ein wichtiger Qualitätsindikator für die Gruppenfunktionen - bei Omega drücken sich als Erstes Gruppendefizite (Zielerreichung, Zusammenhalt etc.) aus. Oft wird Omega jedoch nicht als Qualitätsindikator, sondern als Störfaktor angesehen, angegriffen und ausgeschlossen. Nicht selten rutscht nach kurzen kathartischen Episoden ein anderes Gruppenmitglied in diese Position, und das Spiel beginnt von Neuem.

Zwei grundlegende Parameter gelten: Position heisst, dass diese (etwa wie ein Stuhl im Raum) eingenommen und wieder verlassen werden können. Weiters gilt, dass diese Positionen nicht genommen, sondern verliehen werden: Erst durch die Akzeptanz der Anderen gelangt ein Gruppenmitglied in eine bestimmte Position (Niemand wird zum/zur AnführerIn, ohne dass die anderen Gruppenmitglieder ihm/ihr folgen).

Grundlage des Modells ist die Beobachtung, dass praktisch alle länger bestehenden Gruppen erst durch eine gemeinsame Aufgabe, wie einen Gegner oder ein gemeinsames Gegenüber (beispielsweise ein gemeinsames Ziel, oder individuelle Ziele, die gemeinsames Hiersein bedingen), zu einer Gruppe mit Rangdynamik werden.

Nicht alle Positionen sind zu aller Zeit besetzt.

Wenn die Spannungen um Omega steigen, besteht die Möglichkeit, dass aus der Perspektive von Gamma die Verbindung Omega-->"G" stärker wird als die von Alpha-->"G". Dann geschieht ein Führungswechsel: Omega wechselt in die Alpha-Position, oder ein anderes Gruppenmitglied (z.B. ein Beta) übernimmt diese Aufgabe. Das alte Alpha kann unter Umständen zum Gegenüber werden (der "Feind in den eigenen Reihen": Die Gruppe beschäftigt sich mit sich selbst). Der Wechsel von Beta in eine Alpha-Position ist ebenfalls leicht möglich.

Position	Alpha	Beta	Gamma	Omega	
Name	FührerIn	Experte/Spezialist/ Fachfrau	Mitglied, Kollektiv (anonym)	AussenseiterIn	GegnerIn
Positions- merkmale / Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppensprecher - Initiatorin von Aktivitäten - Vertreterin der Gruppennorm - Integrationsfigur 	<ul style="list-style-type: none"> - Sachverständige - Ideenträgerin - Organisatorin - Realistin - Kontrolleurin 	<ul style="list-style-type: none"> - die Stille - die Treue - die Humorvolle - die Helfende - die Mitläuferin 	<ul style="list-style-type: none"> - der Sündenbock - der Prügelknabe - der Gruppenclown - die Schweigerin 	<ul style="list-style-type: none"> - eine Person (Vorgesetzter) - eine Personengruppe (Ausländer raus) - ein Ziel/Anliegen
Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> - volle Unabhängigkeit - Charisma - seine Ziele sind die der Gruppe, Identifikationsangebot - einer von „uns“ = seine einzige Verpflichtung - sonst Unsicherheit in der Gruppe - Imponiergehabe - repräsentiert Gruppe nach aussen 	<ul style="list-style-type: none"> - Sachkenntnis: Gruppe sachlich anleiten und beraten - Autorität unangefochten; legitimiert durch sein/ihr Werk - unabhängiger von Gruppe als Alpha; „lächeln über Gruppe“ - muss von Alpha anerkannt sein, nicht notwendig schicksalsanteilig 	<ul style="list-style-type: none"> - trägt Leistung der Gruppe, nicht Willensbildung - deutliche Unterschiede im Beteiligt- sein, ohne Rang - Gamma liebt Alpha, Identifikation mit Alpha, will Energie von Alpha spüren 	<ul style="list-style-type: none"> - Extremposition am Ende der Gruppe, wirkt fremd, randzugehörig, im allgemeinen Trend aus Unfähigkeit / Angst zurück - ist bemüht, in Gruppe zu sein - innere Repräsentantin des Gegners und des Schattenthemas; signalisiert kommissives Thema = Entwicklungsbedarf der Gruppe - trägt Probleme der Gruppe, nicht seine eigenen = Projektionsfläche 	<ul style="list-style-type: none"> - ausserhalb der Gruppe, - keine Rangposition in der Gruppe, aber dynamisch mit der Gruppe verbunden - trägt immer projektive Züge
Dynamik	<ul style="list-style-type: none"> - richtet Affekte gegen Gamma 	<ul style="list-style-type: none"> - stürzt oft vor/mit Alpha = Sündenbock - kann selber Alpha werden, gefährlich für Alpha 	<ul style="list-style-type: none"> - richtet Affekte gegen Omega wie gegen Feind 	<ul style="list-style-type: none"> - identifiziert sich mit Gegner - gegen Alpha = löst Aggressionen der Gruppe gegen sich aus - Gruppe will Omega loswerden, um Eigenes nicht zu sehen - das gibt Gefühl, Gegner besiegt zu haben; Omega = kraftlose Gegnerattrappe in eigenen Reihen; muss unterliegen 	

4 Der Veränderungsprozess als Bildergeschichte

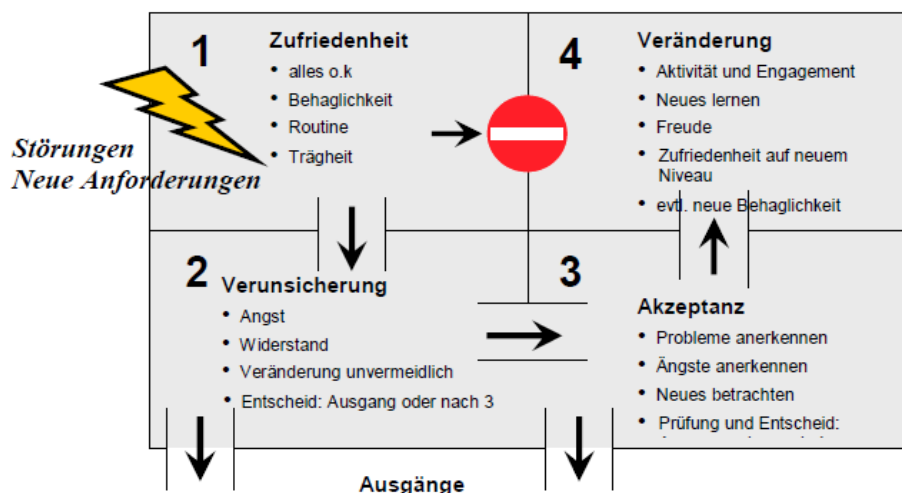
In einer bekannten Metapher werden Veränderungen in Unternehmen mit dem Weg durch eine 4-Zimmer-Wohnung beschrieben.

Zimmer 1 – Zufriedenheit: Die Mitarbeitenden befinden sich in ihrer gewohnten Umgebung: sie arbeiten routiniert und kompetent in ihren vertrauten Strukturen; das System befindet sich in einem berechenbaren Zustand, der Preis dafür ist eine gewisse Trägheit. Das System ist sozusagen ‚eingeschwungen‘. Aufgrund von Entwicklungen in der Umwelt kommt es zu neuen Anforderungen, eine Veränderung kündigt sich an, und die Mitarbeitenden werden, ohne gefragt zu sein, in das nächste Zimmer gedrängt.

Zimmer 2 – Verunsicherung: Das Unbekannte und noch unklare Neue lässt Verunsicherung und Angst entstehen, diverse Formen von Widerstand werden produziert. Doch die Konsequenz der Leitung signalisiert, dass das Neue unausweichlich ist. Die Mitarbeitenden stehen vor der Wahl, das System durch einen Nebenraum zu verlassen (d.h. Kündigung) oder aber sich mit der Veränderung näher zu befassen und zu befreunden (ins Zimmer 3 zu gehen).

Zimmer 3 – Veränderung: Durch die Beschäftigung mit dem Neuen werden auch die Gründe für die Veränderung klarer: es sind die Unzulänglichkeiten des Unternehmens und seine Probleme, die überwunden werden sollen. Die Konfrontation mit dem Neuen erfordert eine Entscheidung: sich auf das Neue einlassen oder das System verlassen. Wenn die Entscheidung zugunsten des Verbleibs erfolgt, begeben sich die Mitarbeitenden in das nächste Zimmer.

Zimmer 4 – Akzeptanz: Haben sich die Mitarbeitenden erst einmal auf die Veränderung eingelassen, entsteht die Bereitschaft sich aktiv und engagiert mit den veränderten Anforderungen zu befassen. Sind die erforderlichen Qualifikationen erworben, kann sich auch wieder Zufriedenheit einstellen, allerdings auf einem neuen Niveau. Natürlich etablieren sich auch hier Gewöhnungs- und Routineeffekte, die ja eine Zeitlang durchaus effizienz-förderlich sind. Die 4-Zimmer-Wohnung der Veränderung.



5 Veränderung im Unternehmen: ein Herausforderung?

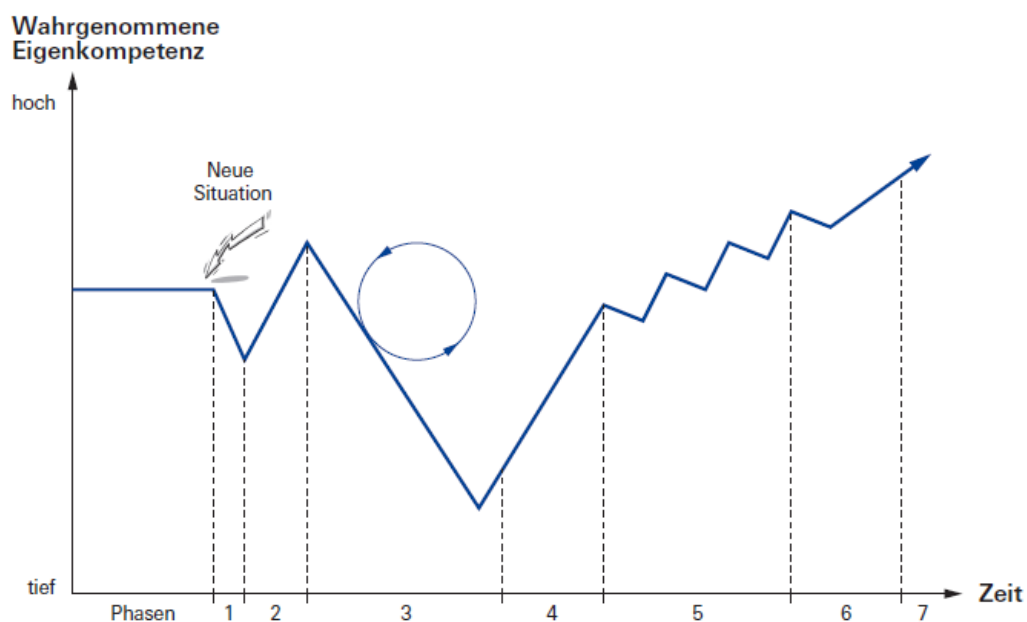
Veränderungen im menschlichen Leben sind eigentlich ganz normal und alltäglich. Neuerungen und Entwicklungen gehören zu unserem Leben. Teilweise streben wir sie aktiv an, teilweise nehmen wir sie einfach hin, mehr oder weniger verärgert oder überrascht. Neugierde, Experimentierfreude und die Suche nach Abwechslung sind Gründe, warum wir Menschen uns aktiv auf die Suche nach Veränderung machen.

In Unternehmen erhalten Veränderungen besondere Aufmerksamkeit. Ihre Ankündigung ruft häufig Stirnrunzeln hervor. In der Regel werden aufwendige Vorkehrungen getroffen, dass die Veränderungen tatsächlich akzeptiert werden. Denn in Unternehmen ist Veränderung gerade nicht der Normalfall. Wenn Veränderungsbemühungen in Unternehmen scheitern, dann scheint niemand wirklich überrascht. Skepsis und Zurückhaltung der Unternehmensmitglieder gegenüber den Veränderungen scheinen uns üblich, vielleicht sogar ‚normal‘.

In Unternehmen verändern sich Menschen offenbar nicht so einfach wie in ihrem Leben ausserhalb der Arbeitswelt. Der grosse Unterschied besteht darin, dass Menschen Entwicklungen in ihrem Leben dann selbstständig und engagiert vorantreiben, wenn sie sich selbst für diese Entwicklungen entschieden haben. Im Unternehmen hingegen sind es in der Regel andere, die über die Notwendigkeit einer Entwicklung entschieden haben. Dieser Umstand widerspricht einem tiefsitzenden Motiv der allermeisten Menschen: dem Motiv der Autonomie.

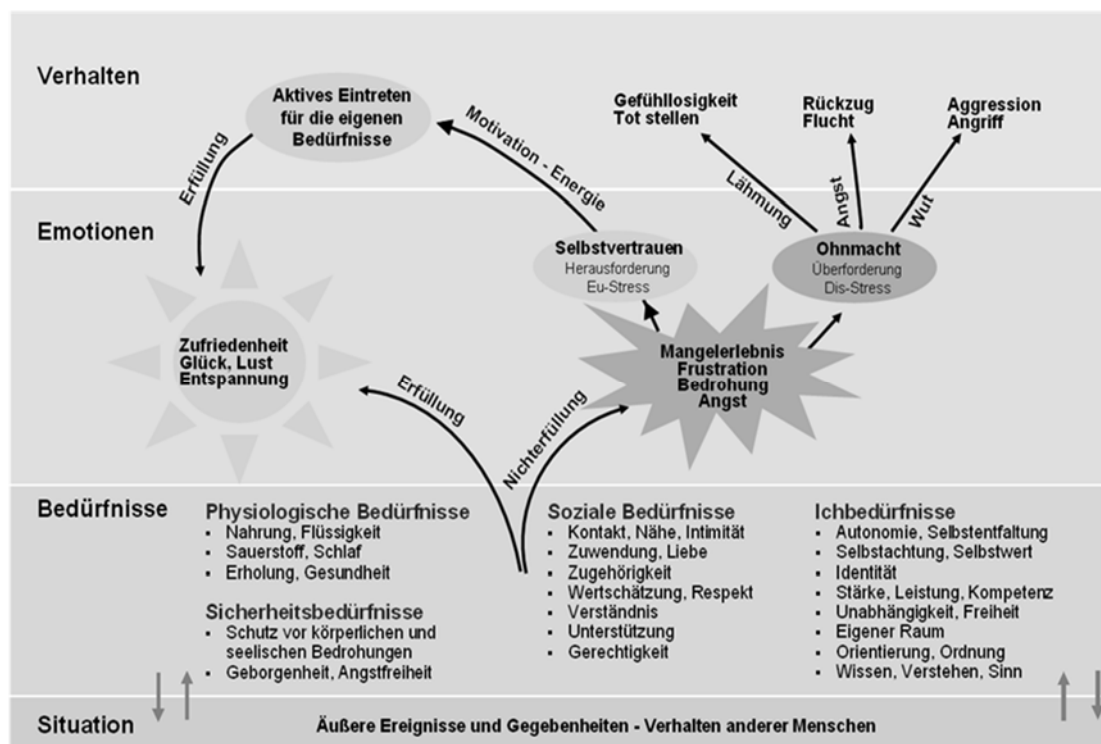
5.1 Veränderung: emotionale Schwankungen und Systemleistung

Die Verunsicherung der Mitglieder eines Unternehmens spiegelt sich in den emotionalen Schwankungen, die während eines Veränderungsprozesses zu beobachten sind. Diese Schwankungen stehen in der Regel in direktem Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und der Produktivität des Arbeitssystems.



Phase		Kurzbeschreibung
1	Schock / Überraschung	Neue Situation entspricht nicht mehr der gewohnten.
2	Verneinung	Es wird versucht, die aktuelle Situation mit dem gewohnten Verhalten in den Griff zu bekommen.
3	Rationale Einsicht	Gewohnten Verhalten bringt nicht den erwünschten Erfolg.
4	Emotionale Akzeptanz / Krise	Endgültige Abschiednahme vom gewohnten Verhalten. Der absolute Tiefpunkt ist erreicht.
5	Experimentieren / Lernen	Neue Verhaltensmuster werden entwickelt, erprobt und bewertet.
6	Erkenntnis / neu erlernte Kompetenz	Aktuelle Situation wird mit neuem Verhalten bewältigt.
7	Integration / stete Weiterentwicklung	Verhaltensmuster werden stabilisiert und in ähnlichen Situationen angewendet.

5.2 Emotionale Auswirkungen in Teams



6 Vorgehensweisen bei Change Management

Der Ursprung des Veränderungsmanagements geht auf die Organisationsentwicklung in den USA der dreissiger Jahre des 20. Jahrhunderts zurück. Die Wissenschaftler Roethlisberger und Mayo führten im Rahmen von Forschungen zur Leistungssteigerung Experimente in den Werken der Western Electric durch. Sie entdeckten, dass die beobachtete Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stärker von der Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter beeinflusst wurde als durch Änderungen der Arbeitsbedingungen.

Von Kurt Lewin wurden in den vierziger Jahren weitergehende Untersuchungen durchgeführt. Die Pioniertheorie von Lewin (1947, 1958) beschäftigt sich im Rahmen der Organisationstheorie mit den Phasen von Veränderungen^[1]. Während Lewin in seinen Phasen inhaltlich nicht auf einzelne Schritte des Managements während einer Veränderung eingeht, hat John P. Kotter acht Phasen eines Veränderungsmanagements identifiziert. Nach Kotter sind diese Phasen erfolgskritischer Bestandteil eines Veränderungsmanagements und müssen von jedem Change Manager eingehalten werden.

Vorgehensweise	Erklärung	Auswirkungen
Befehl	Die Unternehmensleitung oder die Führungsperson ordnet unwiderruflich eine Veränderung an. Alle haben diesen Anweisungen Folge zu leisten, ansonsten drohen Sanktionen.	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Akzeptanz durch die Betroffenen in Krisen- bzw. Ausnahmesituationen, wie z. B. bei Unfällen, Bränden oder vor drohenden Umweltkatastrophen. • Frustration und Verweigerung oder sogar Sabotage, wenn Veränderungen regelmässig befohlen werden.
Bombenwurf	Die Unternehmensleitung bzw. die Führungsperson und einige wenige Eingeweihte oder Experten erarbeiten unter strenger Geheimhaltung Massnahmen für eine Veränderung. Nach der definitiven Beschlussfassung wird meist ohne Vorankündigung die Umsetzung angeordnet – die Bombe wird geworfen. Typische Anlässe für einen berechtigten Bombenwurf sind Fusionen, Börsengang, Kooperationsverträge usw.	<ul style="list-style-type: none"> • Löst immer grosse Verwirrung und Unruhe bei den Betroffenen aus. Wenn der Prozess nach dem «Einschlag» vom Management nachvollziehbar gestaltet wird, kehrt schnell wieder Ruhe ein. • Negative Folgen, wenn das Vorgehen unverständlich bleibt: Identifikationsverlust, abnehmende Leistungsbereitschaft mit innerer Kündigung, höherer Fluktuation, Passivität und Leistungsabfall.
Selektive Partizipation	Ein Projektteam, das aus Mitgliedern unterschiedlicher Organisationseinheiten besteht, erarbeitet gemeinsam Lösungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich Akzeptanz für diesen Ansatz vorhanden. • Eine ungenügende Informationspolitik und eine starke Abgrenzung der Projektgruppe zeigen ähnliche Auswirkungen wie der Bombenwurf.
Pilot	In einem klar abgegrenzten, typischen Bereich wird ein Veränderungsprozess komplett durchgeführt, bevor er auf weitere Bereiche ausgedehnt wird.	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Akzeptanz, besonders in grösseren Unternehmen geeignet.
Totale Partizipation	Es gibt nur Beteiligte, die von Anfang an bis zum Schluss voll in den Veränderungsprozess integriert werden und auch die volle Verantwortung für das Ergebnis tragen.	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Akzeptanz, da alle an der Gestaltung beteiligt sind. • Setzt wenig hierarchische Strukturen voraus. • Informelle Machtstrukturen beeinflussen das Vorankommen und die inhaltliche Lösungsfindung.

7 8 Schritte zum Meistern von Veränderungen nach John Kotter

Wer sich Veränderungen stellt und sie erfolgreich meistert, kann Grosses erreichen. Wer daran scheitert, gefährdet sich und andere. Auf der Notwendigkeit zur Akzeptanz von nötigen Veränderungen bauen John Kotter und der Co-Autor Holger Rathgeber die Erfahrungen der Pinguin-Kolonie auf.

Eine Pinguin-Kolonie vollzieht unter widrigen Bedingungen acht Schritte, die ihre Lebensgrundlage sichern helfen: Die Existenz des Eisberges, auf welchem sie lebt. Eine eindrückliche und eindringliche Fabel, die uns als Leser persönliche und nachhaltige Erkenntnisse für unseren persönlichen „Eisberg“ ermöglicht.

Das Buch



Auf einem Eisberg in der Antarktis lebt eine Pinguinkolonie. Da entdeckt eines Tages der aufgeweckte Pinguin Fred, dass sein Volk in großer Gefahr schwebt. Der Eisberg schmilzt. Und Fred ahnt: Niemand wird die schlimme Botschaft hören wollen.

Die Hauptfiguren dieser Geschichte - Fred, Alice, Louis, Buddy, der Professor und NoNo - haben viel mit Menschen gemein, die wir kennen ... auch mit uns selbst. Es geht um Widerstand gegen Veränderungen und entschlossenes Handeln, um Verwirrung und Einsicht, um scheinbar unermessliche Hindernisse und deren Überwindung. Es ist eine Geschichte, die in abgewandelter Form den Alltag eines jeden von uns bestimmen kann, und die Pinguine zeigen uns, wie man den sehr realen Herausforderungen erfolgreich begegnet.

Die Lehre des Pinguin-Prinzips empfiehlt sich im Beruf ebenso wie in der Familie und anderen Lebenszusammenhängen. Sie basiert auf John Kotters grundlegender Arbeit über erfolgreichen organisatorischen Wandel und liefert unschätzbare Erkenntnisse - gleichgültig ob man an der Spitze eines Unternehmens oder in untergeordneter Position tätig ist. Und diese Lehre wird stets wichtiger, weil die Welt um uns sich schneller und schneller und schneller verändert.

7.1 Wie Veränderung zum Erfolg führt.

Schritte	Umsetzung
1. Wecken Sie ein Gefühl der Dringlichkeit	Tragen Sie dazu bei, dass andere die Notwendigkeit der Veränderung und die Wichtigkeit sofortigen Handelns erkennen.
2. Stellen Sie ein Leitungsteam zusammen	Sorgen Sie dafür, dass ein kompetentes Team durch die Umwälzungen führt - ein Team mit Führungsqualitäten, Glaubwürdigkeit, analytischen und kommunikativen Fähigkeiten, Durchsetzungskraft und anhaltendem Engagement.
3. Entwickeln Sie eine Zielvorstellung und eine Strategie für die Veränderung	Klären Sie, inwiefern sich die Zukunft von der Vergangenheit unterscheiden wird, und wie Sie diese Zukunft zur Wirklichkeit machen können.
4. Werben Sie um Verständnis und Akzeptanz	Sorgen Sie dafür, dass möglichst viele andere die Zielvorstellung und die Strategie verstehen und akzeptieren.
5. Sichern Sie andere Handlungsfreiräume	Beseitigen Sie so viele Hindernisse wie möglich, damit jene freie Hand haben, die die Vision verwirklichen wollen.
6. Sorgen Sie für kurzfristige Erfolge	Erzielen Sie so schnell wie möglich einige sichtbare, eindeutige Erfolge.
7. Lassen Sie nicht nach	Drängen Sie nach den ersten Erfolgen noch eiliger und energischer voran. Setzen Sie beharrlich eine Veränderung nach der anderen um, bis die Zielvorstellung verwirklicht worden ist.
8. Entwickeln Sie eine neue Kultur	Halten Sie an den neuen Verhaltensweisen fest und sichern Sie deren Erfolg, bis sie genug gefestigt sind, um alte Traditionen abzulösen.



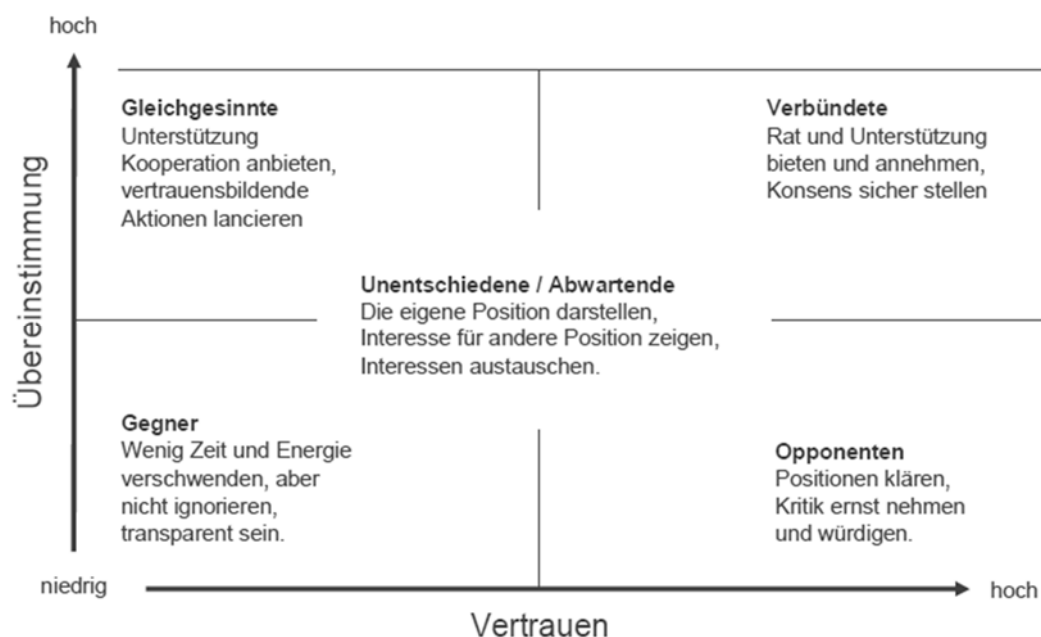
7.2 Führung: Skeptische Mitarbeitende gewinnen, Gleichgesinnte halten



Die Haltung von Mitarbeitenden zu einer angekündigten Veränderung wird wesentlich bestimmt von zwei Faktoren:

- von der Übereinstimmung mit den inhaltlichen Zielen der Veränderung
- vom Vertrauen in die Unternehmensleitung und in die direkten Führungspersonen

Daraus ergeben sich bei den Unternehmensmitgliedern (idealtypisch gesehen) fünf typische Haltungen. Für Führungspersonen, die eine Veränderung vorwärts treiben wollen, stellt sich die Frage, wie die Vertreter dieser Haltungen gewonnen werden können. Die nachstehende Abbildung gibt darüber Auskunft. Wie kann man Personen / Gruppen für eine Veränderung gewinnen?



8 Quellen

- John Kotter, Holger Rathgeber - Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt
- Inés Roethlisberger, Esther Picciati, Personalamt des Kantons Bern, Fachstelle Change- und Projektmanagement
- Compendio Bildungsmedien AG, Zürich
- Marco Predicatori, pulpcom – Agentur für Wettbewerbsvorsprung, Bischofszell
- Marita Knecht: „Psychologie am Arbeitsplatz“ AKAD-Verlag
- Kurt Lewin (1947) *Frontiers in group dynamics*, Human Relations, 1, 5-41
- Wie Veränderung zum Erfolg führt - ISBN: 3-426-27412-4, John Kotter, Holger Rathgeber
- Wikipedia <http://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendynamik>
- http://wiki.de.it-processmaps.com/index.php/Checkliste_Projektmanagement_-_Projekt-Organisation
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Projekt>