



BILDUNG. FREUDE INKLUSIVE.

Berufsförderungsinstitut Wien

Diplomarbeit | Abschlussarbeit
„CHANGE MANGEMENT ANGESICHTS DER COVID19-KRISE“

Autor:

Mag. Tuam Huy Trieu, MA

Antonie-Alt-Gasse, 13/20

1100, Wien

Vorgelegt bei:

Mag.a Magdalena Eichinger

Human Resources ManagerIn | Diplomlehrgang

Lehrgangsnummer: 20BTDK0155 Termin: 20.03. - 23.10.2021

Wien, am 24.09.2021

*„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die Einen Mauern und
die Anderen Windmühlen.“*

Chinesisches Sprichwort

Erklärung:

Ich, Tuam Huy Trieu, erkläre hiermit, dass ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst und noch in keiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Unterschrift:



Mag. Tuam Huy Trieu, MA

Wien, 24.09.2021

1 Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Erklärung | 2 |
| 1 Inhaltsverzeichnis | 3 |
| 2 Verzeichnis für Abbildungen | 4 |
| 3 Verzeichnis für Abkürzungen | 4 |
| 4 Einleitung | 5 |
| 5 Ausgangssituation und Problemstellung | 6 |
| 6 Zielsetzung und Methodik..... | 7 |
| 7 Theorieteil | 9 |
| 7.1 Gründe für Change Management | 9 |
| 7.2 Change Management Theorien | 11 |
| 7.2.1 Wandlungsprozess nach Kurt Lewin 1947..... | 11 |
| 7.2.2 Acht-Stufenplan des Wandels nach John Kotter 1996..... | 13 |
| 7.2.3 Performanzkurve | 14 |
| 7.2.4 Phasenmodell nach Tuckman 1965..... | 14 |
| 7.2.5 Ansatzpunkte im organisatorischen Wandel | 16 |
| 7.2.6 Evolutionärer und Revolutionärer Wandel | 17 |
| 7.3 Risiken im Change Management | 17 |
| 7.4 Erfolgsfaktoren im Change Management..... | 18 |
| 8 Praxisbezug/Empirischer Teil | 19 |
| 9 Schluss (Conclusio)..... | 21 |
| 10 Literatur- bzw. Quellenverzeichnis | 23 |
| 11 Appendix | 24 |
| Interviewleitfragen: Change Management | 25 |

2 Verzeichnis für Abbildungen

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Aufbau der Arbeit, Eigene Darstellung..... | 8 |
| Abbildung 2,„Drei-Phasen-Modell“ von Lewin (vgl. Vahs 2003, S.320) | 12 |
| Abbildung 3: Phasenmodell nach John Kotter, Quelle: https://www.presentationload.de/blog/wp-content/uploads/Bild3_DE-800x450.jpg | 13 |
| Abbildung 4: Performanzkurve (vgl. Bartscher/Nissen 2017)..... | 14 |
| Abbildung 5: Phasenmodell nach Tuckman 1965, (vgl. Lechner, 2001)..... | 15 |
| Abbildung 6: Ansatzpunkte im Organisatorischen Wandel, (vgl. Beyer, 2003)..... | 16 |
| Abbildung 7: Revolutionärer und Evolutionärer Wandel (vgl. Beyer, 2003)..... | 17 |

3 Verzeichnis für Abkürzungen

| | |
|-------|-----------------|
| ad | anno domini |
| bzw. | beziehungsweise |
| bspw. | beispielsweise |
| ca. | circa |
| etc. | et cetera |
| Jhd. | Jahrhundert |
| MA | Mitarbeiter |
| u.a. | unter anderen/m |
| vgl. | vergleiche |
| & | und |

4 Einleitung

„Zur leichteren Lesbarkeit wurde die männliche Form personenbezogener Hauptwörter gewählt. Frauen und Männer werden jedoch mit den Texten gleichermaßen angesprochen.“

Die sich laufend ändernden wirtschaftlichen Bedingungen am Spielfeld des freien Marktes machen es klar, dass eine immer größer werdende Notwendigkeit zur laufenden Veränderung angenommen werden sollte, um seinen eigenen wirtschaftlichen Fortbestand zu sichern und als Organisation weiterbestehen zu können. Veränderungen finden in allen Lebensbereichen sowohl privater Natur als auch im beruflich wirtschaftlichen Umfeld statt. So wie man individuell als Mensch auf Veränderungen reagiert und agiert, so verhält es sich ähnlich in Organisationen mit der zusätzlichen Bedingung, dass die Organisation sein Überleben zu sichern hat und sich nicht wie Menschen auf soziale Netzwerke per se bei Not wenden kann sondern in erster Linie für die Geschicke innerhalb der Unternehmung und nach außen hin strategische Handlungsstrategien überlegen sollte.

Nie zuvor seit dem Wiederaufbau nach dem 2. Weltkrieg erleben wir nun eine Zeit der weltweiten Gesundheitskrise, der Covid19-Pandemie, die mehr als weitreichende Folgen in Wirtschaft, Politik, Gesundheitswesen, Kultur und unser Alltagsleben zu haben scheint. In der Tierwelt sind Überlebensstrategien des Angriffs, des Fliehens und des Todstellens bereits bewährte Methoden um sich Gefahren zu stellen. Allerdings sind äußerst komplexe Alltagslebensstrukturen nun um so viele Ebenen ausgereifter und Handlungen haben meist eine längerfristige Auswirkung bzw. deren Motivation liegen strategische Überlegungen zugrunde. Mit Veränderungen umzugehen und darüberhinaus aus diesen einst durch gelebt daraus gestärkt hervorgehen ist eine Kunst, die weitaus langfristiger greift als unmittelbare Gefahren wie solche bspw. in der Tierwelt im Moment abzuwenden.

Change Management, das systematische Umgehen mit Veränderungssituationen mit effektiven Handlungen und Reaktionen auf die Umwelt zu antworten, kann konsequent und in einem geordneten Rahmen angewendet werden. In dieser Arbeit befasse ich mich im speziellen mit Change Management im Hinblick der aktuellen Covid19-Pandemie und habe dazu einen HR-Verantwortlichen befragt. Die Erkenntnisse aus meiner Recherche zu aktueller Literatur und Praxisabriss geben eine gute Momentaufnahme im diesem Jahr 2021.

5 Ausgangssituation und Problemstellung

In diesem Teil wird begründet, weshalb das behandelte Thema Change Management aktuelle Relevanz besitzt und welche Problemstellung die Arbeit behandelt.

Veränderungsmanagement hat mit Veränderungsprozessen in Organisationen zu tun, und geht auf den Umgang mit Mitarbeitern in Veränderungssituationen ein. Dabei werden in der Literatur systematische Grundlagen vorgestellt wonach sich Organisationen orientieren können um eine geordnete Bewältigung der Veränderungen zu bewerkstelligen. Dass Veränderungen äußerst komplex zu verstehen sind, zeigt sich anhand der zurzeit durchlebten Covid19-Pandemie, die zugleich als Krise in vielen wirtschaftlichen Bereichen gesehen wird. In dieser Arbeit gehe ich zunächst auf die theoretischen Konzepte ein, um das Verständnis eines Wandlungsprozesses/Veränderungsprozess/Change Managements zu festigen und dadurch eine gewisse grundlegende Definition des Themas widerzugeben.

Im weiteren Schritt werden die Vorteile und Risiken betreffend Produktivitätssteigerung und Widerstandsbewältigung beleuchtet. Fragen zu in welchen Bereichen, Phasen eine Veränderungsprozesses können Gefahren und Probleme liegen und welche Instrumente hinsichtlich Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung werden hier näher betrachtet und versucht zu beantworten. Abschließend werden Erkenntnisse aus einem Experteninterview widergegeben und diese mit den zuvor diskutierten Theorien verglichen und interpretiert.

Durch den Praxisbezug erhoffe ich mir neue Einsichten und möglicherweise Bestätigung vom bereits etablierten System zum Change Managements, das hilfreich zur Bewältigung der Covid19-Krise sein kann. Meine Forschungshauptfrage: Welche Rollen haben Change Prozesse angesichts der Pandemie? Unterfragen: Welche Bereiche im Change Management wird nun ein besonderes Interesse gewidmet? Welche Rolle spielt hierbei das Management und das Personalmanagement? Ist es notwendig besonderes Know-how über Change Prozesse im Personalmanagement aufzubauen, um die Unternehmensveränderungen erfolgreich umsetzen zu können?

Diese Arbeit dient dazu dar, um den Wert und Bedeutung des Wissens um Change Managements zu verifizieren bzw. zumindest den Stellenwert eines fundierten Knowhows über Veränderungsprozesse zu erkennen und wertzuschätzen. Darüberhinaus wird erhofft neue Inputs und Trends zur weiteren Verbesserung und Entwicklung des Fachgebiets im Veränderungsmanagement zu erten.

6 Zielsetzung und Methodik

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, sich der Forschungslücke in Bezug auf Change Management hinsichtlich der seit dem Jahr 2020 existenten Covid-19 Pandemie anzunehmen und einen praxisorientierten Beitrag zum Verständnis von Veränderungsprozessen vor dem Hintergrund von zunehmend von Veränderungen geprägten Unternehmensrealitäten zu leisten. Die Forschungsarbeit besitzt explorativen Charakter und die Erkenntnisse sollen primär durch eine Art leitfadenorientiertes Interview mit einem Experten gewonnen werden.

Bei der Formulierung der Forschungsfrage wurde es für wichtig empfunden, einen möglichst hohen Erkenntnisgrad durch die Empirie zu ermöglichen. Zum einen wurden dabei Gesichtspunkte zur Kürze und Verständlichkeit der Frage, zum anderen auch die konkrete Themeneingrenzung, nämlich Change Management in Krisen, bei gleichzeitigem Wunsch auf eine hohe Informationsdichte durch die Durchführung eines Experteninterviews beachtet.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde an folgender zentralen Frage gearbeitet:

- Welche Rollen haben Change Prozesse angesichts der Pandemie?

Unterfragen:

- Welche Bereiche im Change Management wird nun ein besonderes Interesse gewidmet?
- Welche Rolle spielt hierbei das Management und das Personalmanagement?
- Welche Voraussetzungen müssen für Change Prozesse im Personalmanagement aufgebaut werden, um die Unternehmensveränderungen erfolgreich umsetzen zu können?

In der Einleitung wurde die Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit aufgezeigt. Der darauffolgende theoretische Teil bereitet die derzeitig relevante wissenschaftliche Literatur zu den Themen des Change Managements auf. Dabei wird auf möglichst aktuelle Erkenntnisse Bedacht genommen. Da das Thema Change Management in der Literatur erschöpfend diskutiert werden kann, wird stattdessen versucht, die wesentlichsten Kernaspekte zur Abhandlung der Arbeit wieder zu geben.

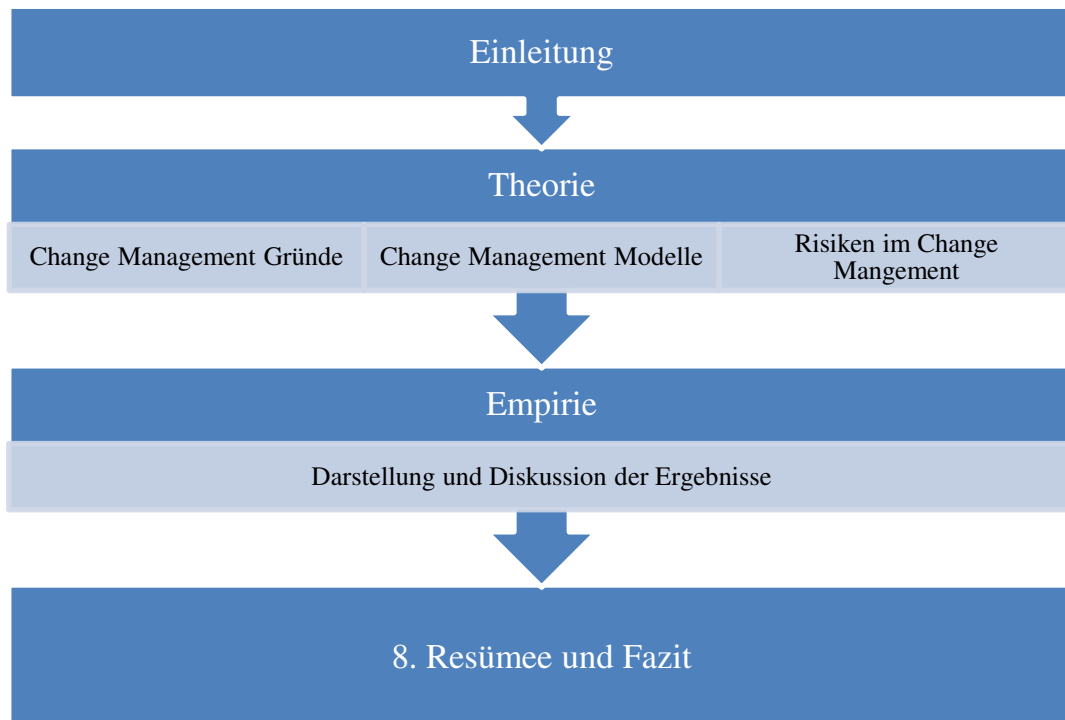


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit, Eigene Darstellung

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit widmet sich im Kern der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse aus dem Experteninterview. Dabei werden die Zusammenhänge zwischen den behandelten Themenkreisen Change Management und Krisen diskutiert. Die gewonnenen Ergebnisse aus dem Experteninterview dienen sodann zur Beantwortung der Forschungsfrage aus einem praxisorientierten Verständnis heraus. Zum Abschluss werden im Resümee die Reflexion des Wertes und Bedeutung der gewonnenen Ergebnisse angestellt. Weiteres können mögliche Handlungsempfehlungen aus den vorangegangenen Schlussfolgerungen praxisnah erörtert werden. Sowohl die Diplomarbeit als auch die aus dem Experteninterview gewonnenen Erkenntnisse beanspruchen keine vollständige Aufarbeitung des so umfangreichen Themengebiets des Change Managements. Jedoch wird darauf abgezielt durch die Momentaufnahme im Jahr 2021 eine aktuelle Einsicht um den Wert und Bedeutung von Veränderungsprozessen gewährt. Im Hinblick der aktuellen weltweit herrschenden Covid-19-Pandemie erachtet der Autor den Wertgehalt der Arbeit als hilfreichen Beitrag zum besseren Verständnis von Change Prozessen.

7 Theorieteil

In diesem Teil wird der theoretische Hintergrund behandelt, der für das Thema Change Management relevant ist. Es werden die verschiedenen gängigsten Theorien behandelt und ihre jeweiligen Stärken und Schwächen herausgearbeitet. Der aktuelle Stand der Forschung zu Veränderungsmanagement wird dabei hier berücksichtigt.

7.1 Gründe für Change Management

Um Organisationen steuern zu können, werden Managementprozesse, die mit der Lenkung und Entwicklung zu tun haben benötigt. Diese Aktivitäten sind größtenteils darauf ausgerichtet am Markt zu bestehen und auf Veränderungen zu reagieren. Änderungen erfolgen sowohl in Geschäftsprozessen als auch in der Unternehmenskultur. Damit Veränderungen erfolgreich stattfinden können, braucht es hier an ausreichend Ressourcen um den Wandlungsprozess effektiv und effizient gleichermaßen vollziehen zu können. Organisationen müssen sich aufgrund externen oder internen Veränderungen laufend anpassen indem sie entweder eine Optimierung verfolgen oder eine Erneuerung anstreben. Bei letzterem bedeutet es für die Organisation, dass beispielsweise eine geplante Neuausrichtung des Unternehmens Ziel des Vorhabens ist wohin dagegen bei der Optimierung intern eine Art selbstverständliche Feinjustierung vorgenommen wird. Welche Art von Veränderungen vorgenommen werden kann hängt dabei von vielerlei externen und internen Faktoren ab.

Schon der griechische Philosoph Heraklit (ca. 5. Jhd. ad) wusste: „Das einzig Stetige, die einzige Konstante ist die Veränderung!“. Diese Erkenntnis lässt sich ohne weiteres auf die heutzutage wirtschaftliche Lage übertragen, da in der jüngsten Vergangenheit vielfältige geopolitische Entwicklungen zu Anpassungen und Änderungen im Wirtschaftsleben führten (Krim Annektierung, Brexit, Covid-19 Pandemie, etc.). Dass alle Faktoren rund um die Unternehmensumwelt gleichbleibend bestehen ist kein Garant, sondern Gewissheit kann nur in dem immer voranschreitenden Veränderungsgeschehen gesehen werden. Andererseits erfolgen gewollte bzw. absichtsvolle Gestaltung und Veränderung von Unternehmungen aufgrund ökonomischer Überlegungen wie auch anderen Gründen (ständige Verbesserungsprozesse, Kosteneffizienz, Profitsteigerung, Gesetzesauflagen etc.). Nicht selten werden Geschäftsbereiche erweitert oder gestrichen, strategische Kooperationen oder Unternehmensfusionen (Mergers & Acquisitions) sind oft zu beobachtende Trends in wirtschaftlichen Treiben (*Kasper, 2006*).

Veränderung, die eine gewisse Radikalität auszeichnet, stellen sprunghafte Veränderungsprozesse dar (bspw. radikale Neustrukturierung, Lean Management, Business Process Reengineering). Aus den verschiedenen Veränderungstypen begründet muss daher eine bereits bestehende Struktur, welche die Veränderungen ermöglicht oder begünstigt geschaffen werden, wie z.B.: die der Lernende Organisation oder einer Wissensorganisation. Gründe für solch derart großartige Veränderungen stellen *„große Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation, die Ausbreitung des Internets und der Mobilfunktechnologie sowie durch die Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld bzw. durch die enorme Steigerung der Komplexität.“* (Doppler 2003, S. 10 f.) Es gilt daher zu erkennen, dass Veränderungen immer häufiger, immer schneller undvielfach auch immer radikaler vollzogen werden. Außerdem steuert *„die anhaltende Globalisierung, die den weltweiten Wettbewerb verschärft und durch den daraus resultierenden Kostendruck“* (Kasper, 2006) dazu bei, dass die einzelnen Unternehmen zur umfassenden Anpassung an ihre Umwelt quasi gezwungen werden.

Eine noch radikalere Ausprägung des Veränderungsprozesses findet sich bei einem sogenannten „Turn Around“. Dabei wird aus einer äußerst wirtschaftlich prekären Lage, nahe einem wirtschaftlichen Untergang der Organisation, ein Prozess angewendet, welcher die weitere Entwicklungen wieder in eine positive Richtung lenkt. Indikatoren für die Bewertung der Situation sind beispielsweise die aktuelle Gewinn- oder Umsatzprognose. Der Begriff eines Turn Arounds findet sich nicht zuletzt in Krisensituationen, in welchen Prozesse von Unternehmenssanierungen, Einsparungen oder Arbeitsplatzreduktion Anwendung finden. Radikale Veränderungen finden unter sehr hohem Zeitdruck statt und bewirken einschneidende Eingriffe in Strategie-, Kultur und Struktur. Es kommt daher dem Management besondere Bedeutung zu die anstehenden Change Managementmaßnahmen erfolgreich durchzuführen und Krisen zu bewältigen (vgl. Kasper, 2006).

Auch wird Change Management als Mittel zum Zweck der Durchführung von neuen innovativen Ideen angewendet. Dies geschieht vor allem in projektbasierten Unternehmen. Verschiedene Gründe für Veränderungen wurden bereits angesprochen. Zusammenfassend kann man verstehen, dass zum einen es sich bei Veränderungsimpulse um externe Faktoren handelt, die es auf keinen Fall zu ignorieren gilt.

7.2 Change Management Theorien

In diesem Kapitel wird ein grundlegender Überblick der gängigen Theorien aufgrund der Literaturrecherche wiedergegeben. Dabei wurde darauf Augenmerk gelegt, dass die Theorien breite Anwendung und Akzeptanz in der Wirtschaftswelt finden.

Überall dort, wo Menschen in einer Organisation als wertvolle Ressource angesehen werden und arbeiten, ist es mit der reinen Umsetzung von Veränderungsvorhaben auf organisatorischer Ebene nicht getan. Der Mensch als Individuum mit all seinen persönlichen Facetten steht dem Wandel, sobald er ihn persönlich betrifft, meist skeptisch und ängstlich gegenüber. Daraus ergründet sich ein aktiver und passiver Widerstand als häufige Folge.

Werden Mitarbeiter deren aufkommenden Ängste und berechtigt oder unberechtigten Unsicherheiten nicht genommen, dann ist der desto trotz geplante Wandel zum Scheitern verurteilt. Jedoch ist Wandel notwendig, um am Markt zu bestehen und den Bestand des Unternehmens oder der Organisation für die Zukunft. Die Folgen eines ausstehenden Wandel ist keine Alternative zur Konfrontation von Widerständen seitens der Komponente Mensch. Fazit ist, dass auf ein zielgerichtetes Change Management also kein Veränderungskonzept (konkret: die sinnvolle Reduktion von Komplexität) verzichten kann. Zu diesem Zweck haben sich Forscher der jüngsten Zeit mit Anwendungstheorien befasst wo die Eigenheiten bei einem Veränderungsvorhaben liegen, um den Prozess in gewisse Phasen oder Stufen zu zerlegen, zu analysieren und daraus einheitliche Modelle aufzuzeigen, die das zielgerichtete Handeln im Change Management Prozess ermöglichen können.

7.2.1 Wandlungsprozess nach Kurt Lewin 1947

Lewin 1947 ist einer der ersten Forscher um den Wandlungsprozess in Organisationen. In seinem Modell geht er davon aus, dass es „Driving Forces“ und „Restraining Forces“, also Kräfte, welche einen gewünschten oder aber auch ungeplanten Wandel begünstigen oder abbremsen. Im Normalzustand sind diese beiden Stoßrichtungen in einem gewissen Gleichgewicht, welches jedoch während einer Wandlung in ein Ungleichgewicht fällt. Der Grund für diese Veränderung liegt an den Mitarbeitern, die Veränderung tragen. Es gilt demnach möglichst am Ende des Wandlungsprozess wieder ins Gleichgewicht zu kommen und während der Veränderung darauf abzuzielen, dass sich die genannten Kräfte wesentlich in kleinerer bezüglich der negativen Kräfte (restraining forces) und in einer stärkeren Ausprägung (driving forces) gestalten. Der Mitarbeiter ist bei Lewin demzufolge ein wichtiger Faktor im

Veränderungsprozess (vgl. Levasseur 2001, vgl. Vahs 2003). Lewin 1947 hat den Wandlungsprozess in drei wesentlichen Phasen unterteilt (vgl. Levasseur 2001, vgl. Vahs 2003):

Phase 1: „Auftauen“

Zu Beginn der Veränderung müssen Mitarbeiter über die Notwendigkeit der Veränderung überzeugt werden, sodass Widerstände überwunden werden. Es werden die sogenannten „driving forces“ verstärkt und die „restraining forces“ verringert, um das alte Gleichgewicht zu verlassen. Der erste Schritt ist demzufolge eine Bereitschaft zum Wandel zu etablieren.

Phase 2: „Verändern“

Der zweite Veränderungsschritt ist durch den eigentlichen Veränderungsvorgang gekennzeichnet. Um die neuen Verhaltensweisen einverleiben zu können, werden von den Mitarbeitern Leistungen abverlangt, welche bei ihrer gewöhnlichen Tätigkeit fehlen könnte. Dadurch verringert sich das Leistungsniveau (siehe Abbildung folgend).

Phase 3: „Stabilisieren“

Die letzte Phase des Veränderungsprozesses schließt mit der Sicherstellung, dass die Veränderung Bestand findet. Der neue Zustand wird sozusagen eingefroren und weiter beobachtet bis die Veränderung endgültig etabliert ist. Gegebenenfalls müssen Feinheiten in den neuen Prozessen angepasst werden. Ein neuer Ist-Zustand ist somit erreicht.

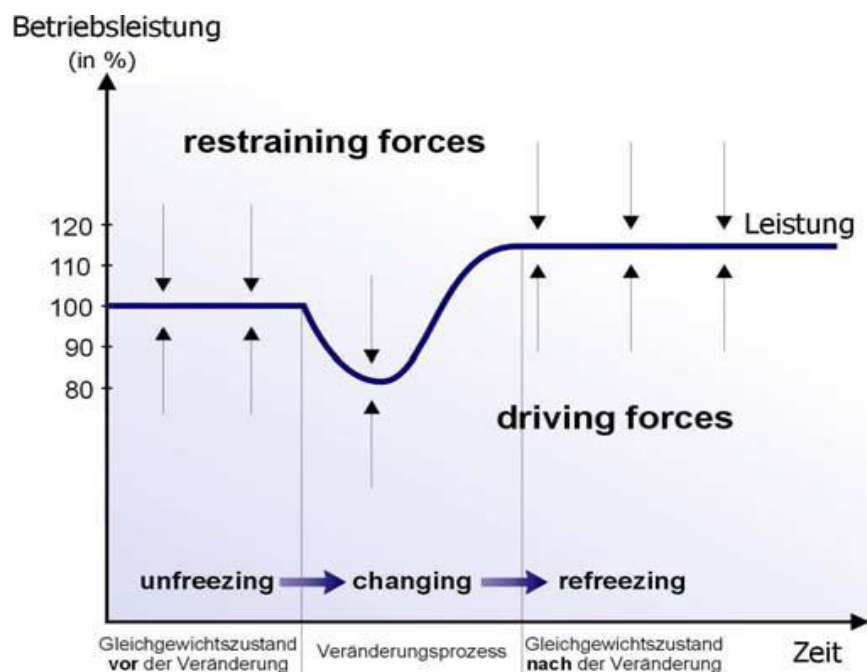


Abbildung 2: „Drei-Phasen-Modell“ von Lewin (vgl. Vahs 2003, S.320)

7.2.2 Acht-Stufenplan des Wandels nach John Kotter 1996

Aufbauend auf Kurt Lewins Modell des Wandlungsmodells hat John Kotter erkannt, dass das bestehende Modell zu kurz greift und eine eher vage Kontrollierbarkeit des aktuellen Stands ermöglicht. Um diesen Umstand entgegenzuwirken erarbeitete Kotter einen auf Lewins Wandlungsprozess aufbauenden Acht-Stufenplan bei welchen die einzelnen Stufen klar definiert, aufbauend und abgrenzbar sind. Wie auch bei Lewin steht bei Kotters Stufenplan der Mensch im Mittelpunkt der Beobachtung. Darüberhinaus wird der gezielten Kommunikation der Veränderung besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Selten mangelt es in Organisationen an notwendigen Fachwissen oder technologischen Gegebenheiten, jedoch an Überwindung von Widerständen und der Festigung von neu einverlebten Mustern. Die acht aufeinanderfolgenden Stufen sollten aufeinanderfolgend durchlaufen werden und stellen durch die einfach vorgegebene Struktur einen nachvollziehbaren Rahmen dar. Dabei spielen Führungskräfte in diesem Veränderungsrahmen die wichtigste Rolle der ausrichtenden und überprüfenden Kraft um somit erfolgreich den Wandel zu vollziehen (vgl. Kasper, 2006).

Die acht Stufen werden wie folgt kurz aufgelistet:

1. Dringlichkeit aufzeigen – “Create a sense of urgency”
2. Führungskoalition aufbauen – “Create a powerful coalition”
3. Vision und Strategie entwickeln – “Form a strategic vision and initiatives”
4. Die Vision kommunizieren – “Enlist a volunteer army”
5. Hindernisse aus dem Weg räumen – “Enable action by removing barriers”
6. Kurzfristige Erfolge anstreben – “Generate short-term wins”
7. Veränderung weiter antreiben – “Sustain acceleration”
8. Veränderungen in der Kultur verankern – “Institute change”



Abbildung 3: Phasenmodell nach John Kotter, Quelle: https://www.presentationload.de/blog/wp-content/uploads/Bild3_DE-800x450.jpg

7.2.3 Performanz-Kurve des Veränderungsprozesses

Hinsichtlich der Einsicht bzw. der Akzeptanz der Mitarbeiter bei einem Veränderungsprozess kann zur Überwachung die Performanz-Kurve dienen. Sie bildet das persönliche Wachstum und die Bereitschaft der Belegschaft der Veränderung willen zu handeln. Hier wird als wichtiger Faktor neben einer unvermeidlichen rationalen Akzeptanz auch von einer emotionalen Akzeptanz der Mitarbeiter diskutiert. Eine höhere Performanz am Ende eines Wandlungsprozesses kann nach dem Modell der Performanz-Kurve nur nach Erreichung von rationaler und besonders der emotionalen Akzeptanz zugleich errungen werden. Damit hier der Change Prozess von Erfolg gekrönt werden kann, wird hier ebenfalls die wichtige Rolle der Führungsebene und von „Change Agents“ (Botschafter der Veränderung) angesprochen. Darüberhinaus sind die Verständigung auf eine gemeinsame Vision und Unternehmenskultur, offene Kommunikation, MA-Beteiligung und eine effiziente Struktur bzw. Rollenverteilung innerhalb der Organisation ernst zu nehmende Prämissen (vgl. Bartscher/Nissen, 2017).

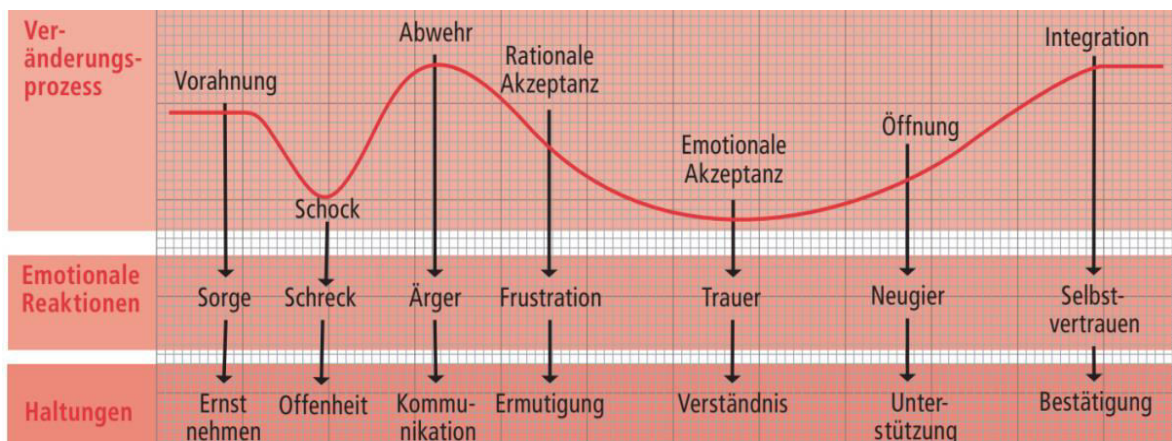


Abbildung 4: Performanzkurve (vgl. Bartscher/Nissen 2017)

7.2.4 Phasenmodell nach Tuckman 1965

Innerhalb der gruppenspezifischen Literatur findet sich ein Modell der Veränderung in einem engeren Sinn, welches sich auf der Ebene von Teambuilding abspielt. In oftmals sich verändernden Gruppen und Teams durchlaufen die Individuen laut Tuckman vier bzw. fünf Phasen.

1. Forming: Forming bedeutet nichts anderes als das Formen der Gruppe aus den Mitgliedern, die gegenseitig einen Rahmen mit gewissen Grenzen abstecken und gar nicht so sehr an die Aufgabe

an sich konzentrieren. Die Mitglieder der Gruppe lernen sich kennen, probieren aus, was in der Gruppe möglich ist.

2. Storming: In dieser Phase geht es insofern stürmisch zu als das die Gruppenmitglieder in Konfrontation mit anderen Mitgliedern kommen, da die Identifikation der Mitglieder mit der Gruppe noch nicht weit entwickelt ist. Nach und nach festigen sich jedoch die jeweiligen Rollen.

3. Norming: Das Ergebnis eines gut überstandenen Stormings ist die Kohärenz der Gruppe, die die Mitglieder kennen und Regeln akzeptieren.

4. Performing: Sind die ersten drei Phasen überstanden, kann sich die Gruppe endlich der eigentlichen Aufgabe widmen. Da keine Konflikte und Unklarheiten mehr existieren ist die Gruppe in diesem Stadium voll arbeits- und entscheidungsfähig.



Abbildung 5: Phasenmodell nach Tuckman 1965, (vgl. Lechner, 2001)

Zu einem späteren Zeitpunkt fügte Tuckman noch eine fünfte Phase „Adjourning“ oder die Auflösungsphase seinem Modell hinzu. Hier ist das ordentliche Auflösen der Gruppe mit Blick auf die Zukunft Gegenstand der Gruppenreflexion. Gruppenmitglieder orientieren sich neu, „Lessons learned“ Lehren werden erstellt und Reflexionen werden durchgeführt (vgl. Lechner 2001). Das Phasenmodell nach Tuckman erleichtert das Verständnis und die Durchführung von Teambuildings. Gleichzeitig zeigt es auf, dass konstruktiv geführte Konflikte kein Übel zur Vermeidung gilt, sondern dabei wichtig ist durch gute Feedbackmechanismen eine ideenreiche, flexible, offener und solidarischer Gruppeneinheit entstehen zu lassen.

7.2.5 Ansatzpunkte im organisatorischen Wandel

Aus einer organisatorischen Sicht gibt es Unterschiede in der Entscheidungsverteilung bzw. Impulsgabe zur Veränderungsvorhaben, welche in Planung und Einführung unterschiedlich sind. Abhängig von der Größe der jeweiligen Organisation sind bestimmte Unternehmensstrukturen besser oder schlechter für Veränderungsprojekte geeignet, da ab gewissen Unternehmensgrößen es nicht mehr einfach ist sämtliche Mitarbeiter in den Veränderungsprozess bei Entscheidungen einzubeziehen. Zwei grundsätzliche Richtungen sind dabei zu beobachten.

Top-down-Ansatz: Hier kommt der Veränderungswunsch von der obersten Führungsebene. Durch vorleben als Vorbild sollen den Mitarbeitern in den unterstehenden Hierarchieebenen die Veränderungspläne vermittelt werden. Die Vermittlung erfolgt von „oben“ herab und die unteren Ebenen sind lediglich dazu angehalten die Veränderung nach Vorstellung des Top-Managements auszuführen.

Bottom-up-Ansatz: Dieser Ansatz nimmt den Ursprung des Veränderungsanspruchs aus den unteren Ebenen in Form von Ideen, Mitarbeiterbeteiligungen, geplante Veränderungen, Innovationsvorschläge der einzelnen. Vorteil ist dabei, dass sich die Mitarbeiter genau damit auskennen welche Veränderungen notwendig und besonders dringend sind (vgl. Beyer, 2003).

Außer diesen bekannten Ansatzpunkten existieren noch der „both directions“-Ansatz und der Multiple-Nucleus-Ansatz.

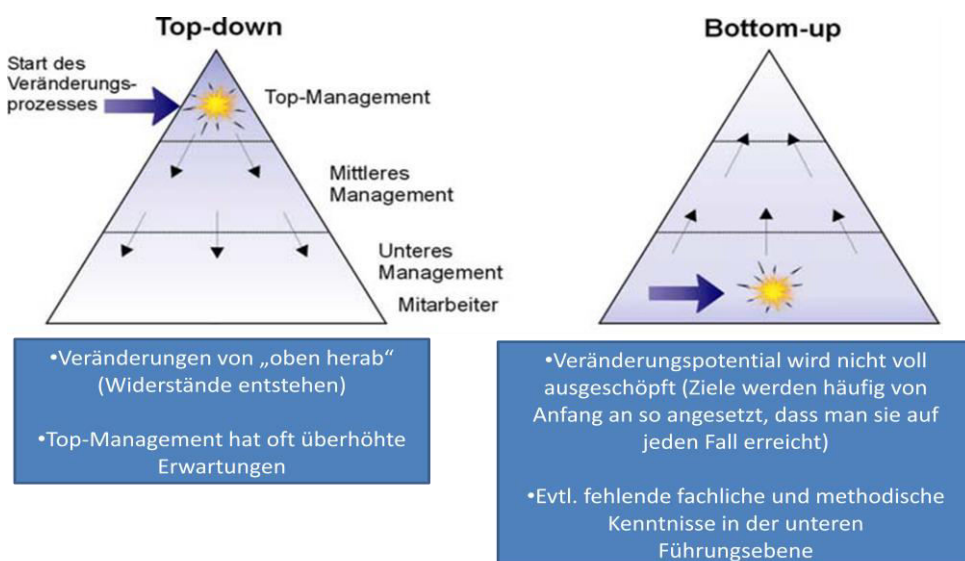


Abbildung 6: Ansatzpunkte im Organisatorischen Wandel, (vgl. Beyer, 2003)

7.2.6 Evolutionärer und Revolutionärer Wandel

Veränderungsprozesse können aufgrund ihrer Intensität und Umfang auch in einem radikalen bzw. „revolutionären“ und in einem inkrementellen bzw. „evolutionären“ Wandel unterschieden werden. Radikale Veränderungen werden tendenziell in einer vergleichsweise kurzen Zeitspanne durchgeführt. Im Vergleich dazu sind schrittweise evolutionäre Veränderungen oder auch in Häppchen aufgeteilte Veränderungen ein relativ „sanfter“ Wandlungsweg (vgl. Beyer, 2003). Ob es sich nun um den einen oder anderen Wandel handelt, hängt davon ab: Wie dringend die Veränderung ist (bspw. in Krisen). Welche Fähigkeiten die Mitarbeiter haben. Wie groß das Unternehmen ist und welchen Umfang die geplante Veränderung hat (vgl. Beyer, 2003, vgl. Vahs, 2003).

| | Revolutionärer Wandel | Evolutionärer Wandel |
|-----------------------------------|---|---|
| Grundidee | Grundlegende Veränderungen kann man nur bei hohem Problemdruck durchsetzen. | Nicht zu viel Wandel auf einmal! Mitarbeiter akzeptieren nur schrittweise Veränderungen. |
| Ziele | Effizienz | Effizienz und Humanität |
| Charakteristik des Wandels | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fundamentaler und radikaler Wandel ▶ Begrenzte Zeitdauer | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung in „kleinen Schritten“ ▶ Unbegrenzter Zeitraum ▶ Kontinuierlicher Prozess |

Abbildung 7: Revolutionärer und Evolutionärer Wandel (vgl. Beyer, 2003)

7.3 Risiken im Change Management

Widerstände von Mitarbeitern gegen den Wandel sind das schwierigste Risiko im Zusammenhang der menschlichen Komponente. Widerstände können rational, politisch und emotionalen Ursprungs sein. Meistens werden Emotionen bei Unbequemlichkeit, Angst, Bedrohung und Überraschung frei gesetzt. Ohne rationale Vermittlung der Dringlichkeit zur Veränderung fehlt das Problemverständnis der Mitarbeiter. Dieses Problemverständnis muss auch zureichend kommuniziert werden. Oft fehlt das Vertrauen in Führungskräfte (wie bei

unglaublichen Äußerungen oder fehlende Sympathie). Auch Angst ist ein wesentlicher Teil des Widerstandes (Angst vor zusätzlicher Arbeit, vor Disqualifizierung, vor Konflikten). Bedeutend ist ebenso die deckende Ausrichtung zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen (vgl. Beyer, 2003).

Weitere Risikofaktoren sind:

- mangelndes Durchhaltevermögen
- ungenügende Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern
- Fehler der Führung bei Planung (auch unzureichende Planung) und Umsetzung des Wandels
- übertriebene Methodengläubigkeit
- zu ausufernde sozialkommunikative Vermittlungs- und Einbindungsbemühungen
- Scheinpartizipation oder fadenscheinig betriebene Kommunikation der Ziele des Wandels - ohne dass der echte Dialog gesucht wird (vgl. Kasper, 2006).

7.4 Erfolgsfaktoren im Change Management

Organisation sind häufig erfolgreich im Change Management im Falle einer schnellen Anpassung an Veränderungen. Diese Geschwindigkeit kann mitunter durch eine gute gemeinsame Kommunikationsbasis, die einen Informationsfluss auf horizontaler und vertikaler Ebene sicherstellt herführen. Beispiele dafür sind: Transparenz, Basis einbeziehen, Sinn, Ziel, Prozess und Konsequenzen von Veränderungen präsentieren, (Teil)-Ergebnisse sichtbar machen. Neben der Kommunikation sind es die Führungskräfte, die über Erfolg des Wandels entscheiden. Sie leiten den Change-Prozess an, sind bei kurzfristig auftretenden Turbulenzen jeglicher Art, aufkeimenden Widerständen und bei Verweigerungshaltungen durch ihre Problemlösungskompetenz Ansprechpartner oder quasi als Orientierungsbojen zu sehen.

Ein oft genannter Erfolgsfaktor ist inwiefern der zurzeit herrschende Aufbau einer Organisation für zukünftige Veränderungen gewappnet ist (lernende Organisation, wissensbasierte Organisation, etc.) (vgl. Kasper, 2006).

8 Praxisbezug/Empirischer Teil

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse des theoretischen Teils auf die Praxis übertragen. Konkrete Überschneidungen auf Basis der Theorie zum Change Management werden hier diskutiert. Es wird versucht neue Erkenntnisse aus dem Experteninterview zu erarbeiten.

Der Interviewpartner bzw. Experte wurde im September 2021 für ungefähr eine halbe Stunde interviewt. Als Leitfaden für das strukturierte Gespräch diente ein vorab erarbeiteter Fragebogen mit offenen Fragen (siehe Appendix). Auf Wunsch des Interviewpartners wurde die Aufzeichnung anonymisiert. Die Organisation existiert seit den 1960-Jahren und wird als Verein geführt ist in der weltweiten Zertifizierungsbranche im Projektmanagementbereich angesiedelt. Der Standort Wien wird als das zuständige Zertifizierungszentrum für den österreichischen Markt geführt. Der Interviewpartner ist Führungskraft von einem 10-köpfigen Team. Vor der Pandemie im Jahr 2019 wurden so gut wie alle Veranstaltungen und Meetings gänzlich in Präsenzform abgehalten. Die Covid-19 Krise bewirke jedoch ein überaus rasches Handeln der Firma insofern, dass sämtliche Veranstaltungen quasi über Nacht in ein digitales Format (Onlineschulungen, Onlinezertifizierungen, Home Office der MA, etc.) gebracht wurden. Grundanliegen war dabei die bisherigen Serviceleistungen in gleicher Intensität und gewohnter Qualität für die Kunden der Firma weiterhin trotz der Pandemie anzubieten. Der Wandlungsvorgang der Formate wurde auf der Produktebene vollzogen. Die Besonderheit bei diesem Wandlungsprozess war, dass ein Ansatz verfolgt wurde ein bestehendes System nicht zu ändern, sondern dass man neue Produkte kreiert, welche das alte System obsolet machen. Diese Strategie schien sehr erfolgreich, kommt diese Vorgangsweise zumal einem radikalen Wandlungsprozess gleich, welcher in der Regel auch rasch vollzogen wird. Man hat sehr schnell erkannt, dass angesichts der Pandemie die bisherigen Produkte gänzlich nicht anwendbar waren (Präsenzveranstaltungen durften nicht mehr stattfinden).

Schlüsselfaktoren, welche vom Experten genannt wurden, decken sich zum Großteil mit der in der Theorie beschriebenen Erfolgsfaktoren und sind wie folgt:

- Systeme zu schaffen, welche einen Wandlungsprozess begünstigen. In diesem Fall war es eine moderne IT-Infrastruktur, die bereits vor der Pandemie bzw. auch trotz der Pandemie weiterhin bestand. Es wurde in den letzten Jahren sehr viel in die Virtualisierung investiert.
- Geschaffene organisatorische Flexibilität bezüglich Produktpassungen und

organisatorischer Belange ermöglichten einen größeren Spielraum des Handelns.

- Kleinere Prozesse wurden pragmatisch ohne viel Aufwand gehandhabt (Drucken von Zertifikaten vor Ort im Büro wurde durch einen Verantwortlichen erledigt).
- Das Know-How der Mitarbeiter war bereits auf eine Art Change Mentalität ausgerichtet. Inkrementelle Änderungen waren in der Vergangenheit bereits vertraute Prozesse für die Belegschaft.
- Gesamteinheitlicher Krisengedanke war durchwegs in der Organisation bewusst. Dies schaffte ein Einheitsgefühl, dass alle quasi in einem selben Boot sitzen.
- Informelle Kommunikation wurde sehr wichtig gesehen. Die Kommunikation wurde zwischen den Hierarchien somit schnell übermittelt und gleichzeitig das Feedback von Markgegebenheiten wurde rasch rückgemeldet.
- Eingespieltes Team: Zwar wurde auch während der Pandemie neues Personal eingestellt, jedoch legte man sehr hohen Wert auf die bestmögliche Integration der Mitarbeiter untereinander.
- Staatliche Unterstützung durch Kurzarbeitszeitmodell
- Sowohl die Krise als auch daraus resultierende neue Visionen vom Top-Management wurden schnell klar von oben nach unten vermittelt.
- Erwartungen des Top-Managements waren realistisch eingeschätzt und nicht utopisch angesetzt.

Die Herausforderungen mit welchen das Unternehmen konfrontiert war, konnten durch teilweise gemeistert werden.

- Neue Teams: Fehlende persönliche Kontakte, fehlendes Vertrauen, fehlende Zugehörigkeit erschwerten die Arbeit an neuen Projekten. Es wurden trotz Pandemie neue Mitarbeiter eingestellt. Aus deren Erfahrungen ergab sich, dass das Zugehörigkeitsgefühl dieser MA nur mäßig entwickelt war. Dies war der fehlenden persönlichen Nähe geschuldet.
- Unsicherheiten und Skepsis von Kunden wurden durch ständige Kommunikation verringert.
- Der Leistungsabfall wurde mit dem Wissen bzw. der Gewissheit des Fortbestands des Unternehmens teilweise kompensiert (gemeinsamer Leidensdruck).

Zukünftige Herausforderungen sind gegen Ende der Pandemie zu erwarten. Alte Systeme, Prozesse und Routinen sollten im Idealfall mit neuen Systemen zusammengeführt werden, damit Vorteile beider Systeme für die weitere Zukunft genutzt werden können.

9 Schluss (Conclusio)

Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Experteninterview decken sich größtenteils mit den postulierten Faktoren aus den gängigen Theorien. Dabei wurde eindeutig der Mensch als essenzieller Bestandteil in einem Wandlungsprozess identifiziert. Die Mitarbeiter sind zugleich Träger und Leidtragende des Change Prozesses.

Im Hinblick auf die Covid-19-Pandemie stellte sich heraus, dass die Pandemie als eine ernste Krisensituation ist und keinen im Sinne eines evolutionären Wandlungsgedanken einleitenden Change Prozesses bedarf. Der Praxisfall zeigte klar auf, dass die Veränderung in der Krise einen radikalen Einschlag aufweise. Nicht zuletzt bedeutete die äußerst rasche Reaktion auf die Krisenumstände eine Notwendigkeit um den Fortbestand des Unternehmens zu erringen. Wie in der Theorie beschrieben taten sich Widerstände vor und während des Wandels auf, die glücklicherweise vom Unternehmen gut überwunden wurden. Dies war zum Teil auch der günstigen Voraussetzungen zu Beginn der Pandemie geschuldet. So sind auf technologischer und organisatorischer Sicht die Rahmenbedingungen bereits an einem evolutionären Wandelungsschema angepasst bzw. daraufhin ausgerichtet gewesen. Auch das eingespielte Team, welches glücklicherweise von der Größe her noch im organisatorisch überschaubaren Niveau glich, trug zur effektiven Durchführung des Wandels bei.

Überraschend war, dass die Erwartungen aus dem Top-Management vergleichsweise bescheiden waren als in der Theorie angenommen (überhöhte Erwartungen des Top-Managements). Ein Grund dafür könnte sein, dass die Krisensituation, eine ernste allgemeine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation bedeuten würde, was die niedrigeren Erwartungen erklären würde.

Die gezogen Lehren aus dem glücklicherweise gelungenen Wandel sind, dass man Vorteile, welche aus der Zeit der Pandemie erwachsen sind, weiterhin für die Zukunft zu nutzen versucht und die Organisation dahingehend gestalten wird. Hier kann aus der Theorie von Kurt Lewins „Refreezing“-Phase des Wandlungsprozess analog betrachtet werden.

Die Pandemie war sozusagen ein Katalysator auf dem Weg zu einem neuen angepassten Unternehmen. Ein eindeutiger Wunsch der Organisation ist offensichtlich nicht wieder in ein altes System zurückzukehren, sondern zu einem verbesserten bzw. besseren Unternehmen weiter zu wachsen. - Demnach an der Krise wachsen.

Ein gutes Human Resource Management ist im Lock down ein schweres Unterfangen im Vergleich zu technischen und organisatorischen Änderungen. Die fehlende persönliche Komponente, inklusive der informellen Kommunikation ist im Arbeitsmodell des Home Offices schwer umzusetzen und quasi nicht vorhanden. Dies führt vor allem bei neuem Personal zu einem geringeren Reifegrad im Zeitverlauf, da u.a. die Bestätigung von Erwartungshaltungen unterschiedlichster Positionen im Unternehmen einfach ausbleibt. Wandel hat immer einen sozialen Aspekt. Das zeigt sich bei bereits gut miteinander agierenden Teams, wo die Mitarbeiter die während des Umbruchs oft mit unangenehmen Negativeffekten konfrontiert sind, nichtsdestotrotz an alten bestehenden Beziehungen zehren können und daraus wieder einen positiv geladenen Schwung gewinnen.

Change Management wird umso schwerer je weniger man sich günstige Gegebenheiten schafft, die einen Wandel leichter ermöglichen. Je weniger Hürden in technischer und organisatorischer Natur existieren, desto mehr kann man sich um die Belegschaft und deren Sorgen kümmern. Die Akzeptanz der Mitarbeiter muss unbedingt erreicht werden. Der Mensch steht im Mittelpunkt - Punkt.

10 Literatur- bzw. Quellenverzeichnis

Bartscher T./ Nissen R. (2017): Personalmanagement. 2. Auflage, Pearson Verlag, München

Beyer, Horst-Tilo (2003): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>

Doppler, Klaus, (2003): Der Change Manager. Frank-Furt/Main, New York 2003

Kasper Helmut, Dr. (2006): „Dialog Wirtschaft und Verwaltung: Turn Around und Fusion – erfolgreicher Wandel in Wirtschaft und Verwaltung“, 2.-3. November 2006, Schloss Rothschild in Reichenau

Lechner, Hans (2001). Die Erklärung von Gruppenprozessen. Frankfurt am Main: Europäische Hochschulschriften: Reihe 6, Psychologie; Bd. 665.

Levasseur Robert E. (2001): People Skills: Change Management Tools—Lewin's Change Model. INFORMS Journal on Applied Analytics 31 (4) 71-73 <https://doi.org/10.1287/inte.31.4.71.9674>

Vahs, Dietmar (2003): Organisation - Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, 2003. Kapitel 7 – „Change Management – Gestaltung des organisatorischen Wandels“ im Internet: http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/orga/skripten/vahs_kapitel7.pdf

[Link zum Experteninterview Audiodatei in MP3 Format:](#)

<https://drive.google.com/file/d/1K7T4SMKXz6zCX84WuswkMhkDrtDqrJ2U/view?usp=sharing>

Appendix

Anfrage zu einem ExpertInneninterview

Thema: Herausforderungen im Change Management durch die Pandemie

Sehr geehrte/r Experte/in,

Im Rahmen meiner Abschlussarbeit befasse ich mich mit dem Thema Change Management. Ziel meiner Arbeit ist es, die Herausforderungen durch die Pandemie zu untersuchen.

In den vergangenen Jahren wurde Ihr Unternehmen ausgezeichnet. Aus diesem Grund, möchte ich Sie gerne kennen lernen bzw. um ein kurzes ExpertInneninterview (zwischen ca. 15 min – bis 30 min) bitten.

Durch Ihre Mithilfe können wertvolle Praxisinformationen zum Thema Change Management in Österreich gewonnen werden.

Auf Wunsch können Inhalte anonymisiert werden.

Falls Sie noch Fragen haben, erreichen Sie mich per
e-mail: tuan.trieu2010@yahoo.com

oder unter meiner Rufnummer 0677 6138 2680.

Ich würde mich sehr darüber freuen, wenn Sie mir als ExpertIn für ein Interview zur Verfügung stehen können. Anbei sind die Interviewleitfragen für Ihr Interesse beigefügt.

Vielen Dank für Ihre Hilfe und freundliche Grüße,



Tuam-Huy TRIEU

BFI HR Management Lehrgang



Interviewleitfragen: Change Management

1. Einstieg in das Interview

- a) Begrüßung, Zielerläuterung, Hinweis auf Anonymisierung der Aufzeichnung

Hintergrundinformation zum/zur InterviewpartnerIn, Firmenvorstellung, Branche, Position und Verantwortungsbereich

2. Change Management

- a. Unter was versteht Ihr Unternehmen Change Management? Welchen Stellenwert sehen Sie für das Change Management in Ihrem Unternehmen?
- b. Wie wird Change-Management in Ihrem Unternehmen formal festgehalten und welche Ziele werden durch CM Ihrem Unternehmen verfolgt?
- c. Wo liegt Ihrer Meinung nach das größte Potenzial im Change Management speziell im HR Bereich?
- d. Was ist für ein erfolgreiches Change Management notwendig? Erfolgsfaktoren?
- e. Wer ist für das Change Management im HR Bereich verantwortlich?

3. Nach der Pandemie, Zukunftsausblick

- a. Welchen Stellenwert hat das Change Management in der Bewältigung von Krisen? Gibt es bereits positive Erfahrungen aus der Vergangenheit zb. „Brexit, Flüchtlingskrise, Wirtschaftskrise, etc.“?
- b. Wie würden Sie das Change Management vor der Pandemie beschreiben?
- c. Hat sich das Change Management durch die Pandemie verändert? Wenn ja, inwiefern und welchen Bereichen des HRM?
- d. Sehen Sie einen Nutzen oder einen Nachteil von Change Management bei der Bewältigung der Pandemie?
- e. Welche konkrete CM Maßnahmen treffen Sie, um die Folgen der Pandemie zu adressieren?
- f. Herausforderungen im bzw. an das zukünftige Change Management?

4. Schluss

- a. Haben Sie weitere Anmerkungen oder wichtige Themen, welche während des Interviews bisher noch nicht angesprochen wurden?
- b. Interviewende

Blogbeitrag: Was für Projektmanager*innen aktuell besonders wichtig ist

Wir haben bei Österreichs Projektmanager*innen nachgefragt: Was hat sich in ihrem Arbeitsalltag "seit Corona" am stärksten verändert? Welche Kompetenzen schätzen unsere Mitglieder besonders und wie geht es ihnen mit den geänderten Rahmenbedingungen?

Der Umgang mit Veränderung

Das Leben mit Unsicherheiten und Risiken ist für Projektmanager*innen nichts Neues. Doch angesichts von COVID-19 und den begleitenden Maßnahmen stellt sich die Frage, wie sehr sich damit auch die Arbeit von PM-Profis verändert hat. Wir haben nachgefragt.

Wo gibt es die meiste Veränderung in der Projektarbeit?

Von den meisten Teilnehmer*innen unserer Umfrage genannt wurden die Bereiche Zusammenarbeit (Kommunikation, Erreichbarkeit, Digitalisierung) im Team, [Home-Office](#) und Zeitmanagement.

In der Einschätzung, ob diese Veränderungen positiv oder negativ zu bewerten seien, gab es teilweise sehr unterschiedliche Rückmeldungen. Während zum Beispiel ein "kurzer Dienstweg", "mehr Toleranz, Verständnis und gegenseitige Hilfsbereitschaft" oder auch "Rückgang von Perfektionismus" als erfreuliche Entwicklung in der Zusammenarbeit genannt wurden, standen für andere Teilnehmer*innen Faktoren wie "hohe Unsicherheit", "Terminverzögerungen", ein "stark steigender Abstimmungsaufwand" sowie eine "massiv steigende Anzahl an [Meetings](#)" im Vordergrund.

Gerade jetzt wichtig

Kommunikation, Empathie und Flexibilität - an erster Stelle dieser drei Fähigkeiten, die in der aktuellen Situation besonders gefragt sind, steht laut unserer Blitzumfrage die Kompetenz zur klaren, effizienten und zielgerichteten (Krisen-) [Kommunikation](#). Im Zeitalter der virtuellen (Projekt-)Teams sind hier auch die technischen Fertigkeiten mitumfasst (insbesondere Anwenderkenntnisse diverser online-Konferenzsysteme oder Tools zur virtuellen Zusammenarbeit, die als Basiskompetenz vorausgesetzt werden).

Einfühlungsvermögen und die Flexibilität, sich rasch auf unbekannte Situationen einzustellen, gilt als ebenso unverzichtbar - genauso wie Optimismus, [Zuversicht](#) und [Lösungskompetenz](#). Auch PM-Werte wie [Vertrauen](#) oder eine wertschätzende Haltung im Team werden als wesentliche Fähigkeiten definiert - wenig überraschend - in der Mehrzahl der Antworten.

Zu guter Letzt

Ob sich das Ausmaß der Projektarbeit geändert habe, wollten wir ebenso wissen. Hier hielten sich Status Quo und ein Anstieg der Projektarbeit die Waage. Lediglich 21% der Befragten gaben an, das Ausmaß der Projektarbeit sei gesunken.

In den zahlreichen Rückmeldungen spiegelt sich auch wider: eine Haltung der Gelassenheit wird als besonders wichtig erachtet, da sie (neue) Möglichkeiten eröffnen kann. Apropos: Mehr als die Hälfte der Befragten gaben an, [digitale Angebote zur Aus- und Weiterbildung](#) im Projektmanagement zu nützen. pma hat dieses Bedürfnis frühzeitig erkannt und bietet schon seit März [Online-Zertifizierungen](#) an, die gerne genutzt werden, wie die Anmeldungszahlen verdeutlichen.

Zu guter Letzt noch ein herzliches Dankeschön für die rege Teilnahme an unserer Blitzumfrage! Bleiben Sie fit! #WeMangeThisProject