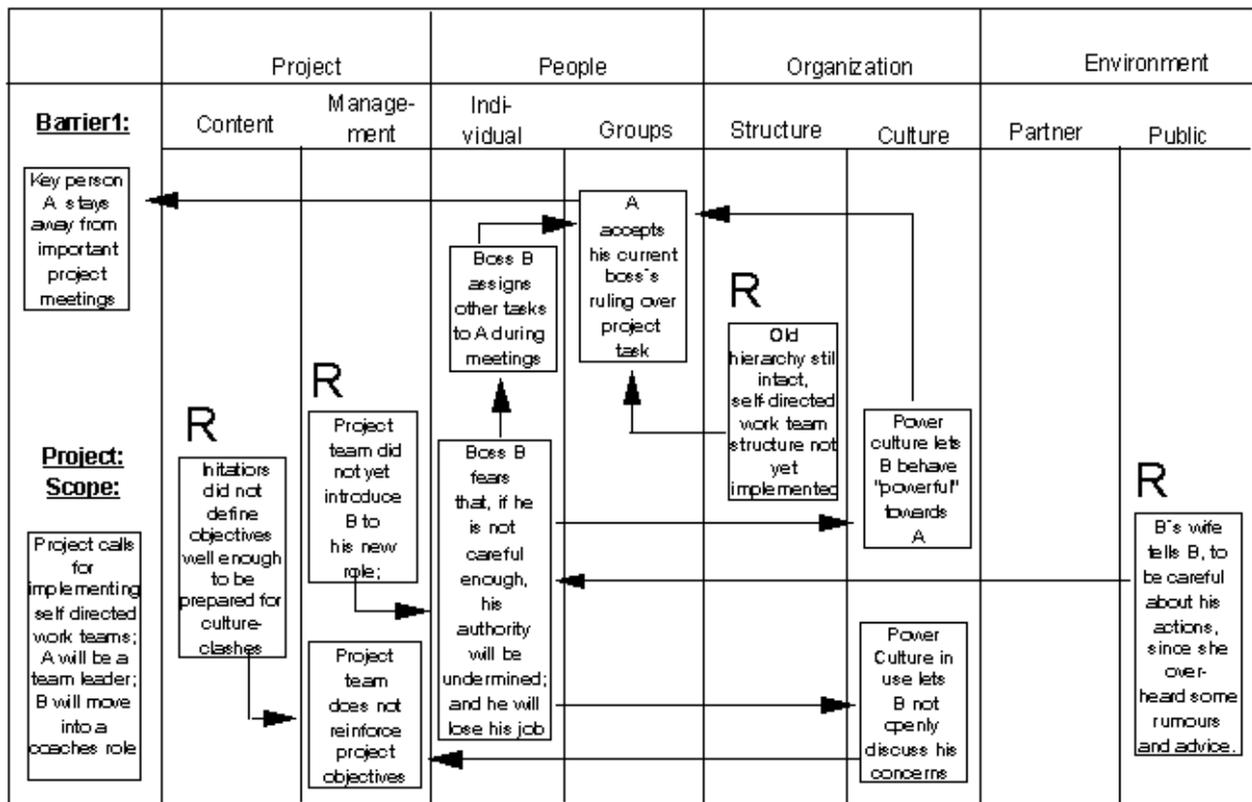


## Die Entstehung von Barrieren bei Wandelprojekten

Durch folgendes Beispiel soll exemplarisch veranschaulicht werden, wie Barrieren in Veränderungsprojekten entstehen können:



Ziel des Projekts im Rahmen des Beispiels sei, selbstbestimmte Arbeitsteams zu etablieren. Verfolgt man die Entstehung von Barriere 1 des Beispiels (Arbeitsgruppenführer A meidet wichtige Projektmeetings), so kann man Ursachen in sämtlichen Bereichen identifizieren.

### Das Projekt als Quelle für Barrieren

Für den Projektbereich wurden Projektziele nicht mit der bestehenden Organisationskultur abgestimmt und das Projektmanagement hat versäumt, Person B (ehemaliger Chef von A in der Hierarchieordnung vor Projektbeginn) in die neue Rolle als Coach einzuführen.

Barrieren können durch Projektziele wie auch durch das Projektmanagement entstehen. Beträchtlicher verhaltensbezogener Widerstand kann durch Projektziele, aufgrund der ausgewählten Prozesse zur Veränderung sowie im Rahmen der Einführung neuer Informationstechniken entstehen. Auch systemischer Widerstand

ist möglich, wenn es beispielsweise zu Interessenkonflikten zwischen operativem Bereich und Projektbereich bezüglich der Bereitstellung von Ressourcen kommt.

Das Projektmanagement kann zur Quelle von Widerstand werden, wenn es die Projektleitung nicht schafft, Projektziele zu vermitteln. Dadurch kommen Zweifel und Verunsicherung auf und der Erfolg der Maßnahmen ist gefährdet. Auch Berater als Teil des Projektmanagements sind ein möglicher Grund für Widerstand, da sie keine Organisationsmitglieder sind und von Mitarbeitern in der Praxis oft als "externe Bedrohung" für ihren bestehenden Arbeitsplatz gesehen werden.

### ***Personen als Quelle für Barrieren***

Bezüglich des Beispiels befürchtet B, dass seine Autorität untergraben werden könnte und er möglicherweise seinen Job verliert. Er nimmt die für ihn gedachte Aufgabe als Coach nicht wahr und bestimmt Aufgaben für das Projektteam, das der Verantwortung von A unterliegt, während Projekt Meetings. Das Verhalten von B hat sich an die Veränderungen bezüglich des Prozessablaufs nicht angepasst.

Individuen, die durch Veränderungen betroffen sind, sind die eigentliche Quelle aller potentiellen Barrieren. Sämtliche Bereiche, in denen Barrieren entstehen können sind auf Personen oder Gruppen zurückzuführen. Dabei gibt es bezüglich der hierarchischen Ordnung einer Unternehmung keine Ebene, auf die besonders zu achten ist. Vielmehr kann von jeder Position Widerstand ausgehen.

### ***Die Organisation als Quelle für Barrieren***

Im Beispiel fügt sich A, aufgrund der noch intakten organisationalen Hierarchie vor Projektbeginn, den Anweisungen von B, obwohl er eigentlich für die Aufgabengestaltung des Teams verantwortlich ist. B fühlt auf Basis der manifestierten Organisationskultur Macht gegenüber A und wird Ängste nicht offen diskutieren; A wiederum ist demotiviert und meidet Projektmeetings.

Spricht man von der Organisation als einer Quelle für Barrieren, so ist vor allem systemischer Widersand zu diskutieren. Darunter fallen Flexibilitätsprobleme bezüglich der Organisationsstruktur sowie Barrieren, die auf der Organisationskultur basieren.

### ***Die organisatorische Umwelt als Quelle für Barrieren***

Im Rahmen des Beispiels forciert B`s Frau dessen Ängste.

Die organisatorische Umwelt kann Ursache für Barrieren bei der Implementierung von BPR-Maßnahmen sein, wenn Gesetze oder öffentlicher Widerstand die Veränderungen blockieren. Vor allem sind aber Geschäftspartner in diesem Zusammenhang als eine mögliche Quelle für Widerstand einzubeziehen, da diese vor allem bei B2B-Projekten direkt durch die Veränderungen betroffen sind.

Quelle: In Anlehnung an W. Schumacher (<http://businessmajors.about.com>)