



## Dr. phil. Ariane Bentner

Diplom-Pädagogin. Freiberuflich tätig als Beraterin u.a. in Wirtschaftsunternehmen und Nonprofit-Organisationen. Schwerpunkte: Coaching, Führungskräfteentwicklung, Systemische Organisationsentwicklung, interkulturelle Kommunikation.

**Kontakt:** Bentner, Systemische Organisationsberatung & Personalentwicklung,  
E-Mail: Ariane.Bentner@bentner.de



## Petra Fischer-Mix

Diplom-Psychologin, Erzieherin, Freiberuflich tätig als Beraterin u.a. in Nonprofit-Organisationen. Schwerpunkte: Projektbegleitung, Beratung und Fortbildungsangebote in sozialpädagogischen Einrichtungen, Hypnotherapeutische Strategien in Beratung und Therapie

**Kontakt:** Bentner, Systemische Organisationsberatung & Personalentwicklung,  
E-Mail: Petra.Fischer-Mix@bentner.de

# Stimmung messen mit dem Teambarometer

## Eine Methode zur Teambegleitung von Fusionen im Nonprofit-Bereich

*Der Nonprofit-Sektor wird künftig zunehmend von Fusionen betroffen sein. Bisher liegen jedoch noch wenig gesicherte Erfahrungswerte über deren Verläufe vor. Am Beispiel der Fusion zweier Kindertagesstätten wird im folgenden Beitrag eine Methode zur Fusionsbegleitung vorgestellt, die es ermöglicht, die Stimmungsveränderungen der betroffenen Mitarbeitenden sowie deren Ursachen zu erfassen und zu bearbeiten.*

Fusionen gehören schon seit ungefähr 100 Jahren zum alltäglichen Schicksal von (größeren) Unternehmen. Sie gehen bei den betroffenen Mitarbeitern meist mit Ängsten und Befürchtungen und bei den Managern mit Hoffnungen auf wirtschaftliche Höhenflüge einher.

Im Nonprofit-Bereich sind Fusionen dagegen noch eher selten anzutreffen. Sie werden aber wahrscheinlich auch im sozialen Sektor in Zukunft noch zunehmen, wenn auch weniger aus den «klassischen» Fusionsgründen wie etwa dem Gewinn neuer Märkte und Kunden, als vielmehr zum Abbau von personellen und materiellen Überkapazitäten und Überangeboten. Die Verläufe, Chancen und Risiken von Fusionen im Nonprofit-Sektor sind bisher kaum dokumentiert und erforscht. Daher möchten wir aus einem Fusionsprojekt zweier Kindertagesstätten, das wir begleitet haben, berichten, denn:

- Fusionen im Nonprofit-Sektor sind noch relatives «Neuland» für Kunden und Berater.
- Fusionen werden von den Betroffenen im Nonprofit-Sektor auf Grund der tendenziell starken Identifizierung des Personals mit «seiner» Einrichtung in der Regel noch weniger befürwortet als in Wirtschaftsunternehmen.
- Die Wahrnehmung des Team-Klimas oder der Team-Stimmung ist bei der Begleitung von Fusionen im Nonprofit-Sektor sehr wichtig, weil diese nach unserer Erfahrung wichtige Indikationen für die jeweilige Verfassung der Fusionierenden anzeigt, die für Beratende zentral sind.

### Was geschieht bei einer Fusion?

Vom Prozess her lassen sich drei Phasen einer Fusion unterscheiden: die so genannte Pre-Merger-, die On-Merger- und

die Post-Merger-Phase. Die Pre-Merger-Phase umfasst die Zeit vor der Fusion, die On-Merger-Phase umfasst den Fusionsprozess selbst, den heiklen «Tag X» der Fusion, und die Post-Merger-Phase bezeichnet die nicht minder heikle Zeit danach (vgl. Bergmann/Bernatzeder 2003, S. 145). Fusionen gelten als eine Form der Veränderungs-Prozesse, die sich als so genannte Transitionen in drei Phasen unterteilen lassen. Diese scheinen immer nach dem gleichen Muster abzulaufen, und zwar unabhängig davon, ob sie nun bei Individuen, Gruppen, Organisationen oder Kulturen auftreten. Diese drei Phasen heißen:

1. Die Phase von Aufhören – Ende – Abschied – Loslassen
2. Die Chaos-Phase
3. Die Phase des Neubeginns. Oder anders gesagt: «Der Neuanfang kommt zuletzt.» (Schwämmle 2003, S. 7).

«Ein großer Teil der Organisationskultur ist nicht bewusst, sondern wird von seinen Mitgliedern als 'normal' vorausgesetzt.»

Bekanntlich speist sich das Konfliktpotenzial vieler Fusionen aus unvereinbar erscheinenden Wertekollisionen, die etwas mit den verschiedenen Unternehmenskulturen zu tun haben. Anders als in Wirtschaftsunternehmen, wo die Bedeutung der verschiedenen fusionierenden Kulturen gerne unterschätzt wird (vgl. Barmeyer 2003, S. 171) scheint uns jedoch

die Sensibilität für dieses Thema im sozialen Bereich etwas größer ausgeprägt, jedenfalls war das in unserem Projekt der Fall. So erschien es von Anfang an sowohl den Auftraggeberinnen als auch den Leiterinnen und den Teammitgliedern einleuchtend, dass es kulturelle Unterschiede zwischen beiden Kindergärten gab.

Bei einer Fusion prallen diese unterschiedlichen Kulturaspekte normalerweise unwillkürlich aufeinander und führen zwangsläufig zu Konflikten, und zwar deshalb, weil ein großer Teil der Organisationskultur nicht bewusst ist, sondern von seinen Mitgliedern als «normal» vorausgesetzt wird. Diesen Prozess zu begleiten, die Werte bewusst zu machen und eine neue gemeinsame Wertebasis für die MitarbeiterInnen zu schaffen, scheint eine wichtige Herausforderung in einem Fusionsprozess zu sein. Wie die fusionierten Teams in unserem Kita-Projekt damit umgingen und wie sich das auf die Teamstimmung auswirkte, darüber kann die von uns entwickelte Methode «Stimmungsbarometer» Auskunft geben.

### Kontext der Fusion

Strukturell stellte sich dieser Merger so dar, dass eine quantitativ kleinere, städtische Einrichtung (Team A) mit einer guten Dienstleistungs-Qualität nicht mehr rentabel wirtschaftete und daher von ihrem Träger mit einer viel größeren, weniger gut arbeitenden Einrichtung mit schlechtem Image (Team B) in deren Räumen zusammengeführt werden sollte. Gleich-

Abbildung 1  
Projekt-Design Fusion zweier Kindertagesstätten

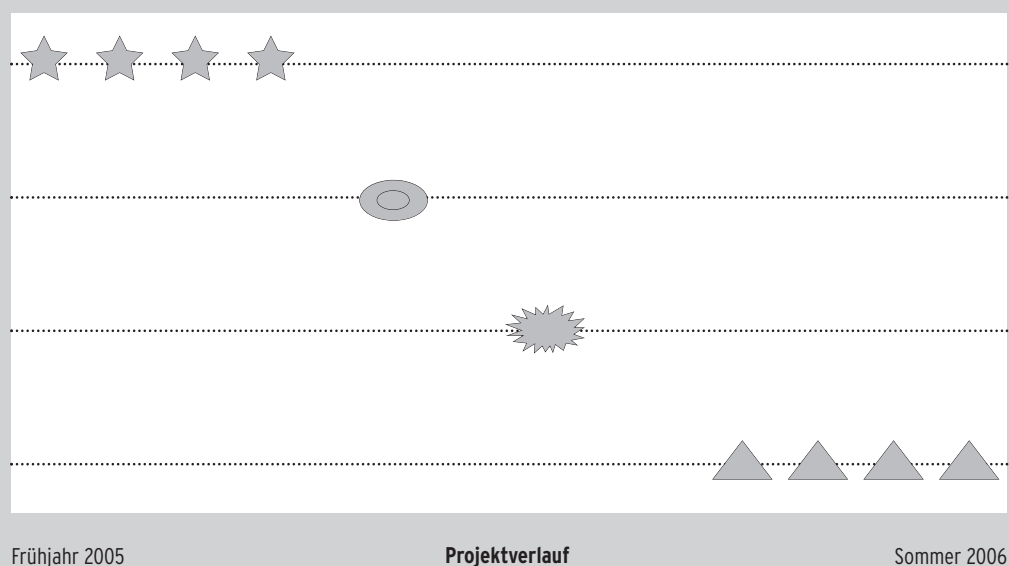
#### Elemente des Konzeptes

**Pre Merger-Workshops**  
TN: alle ErzieherInnen und die Leiterinnen von Team A und Team B.  
Je 3-4-stündig.

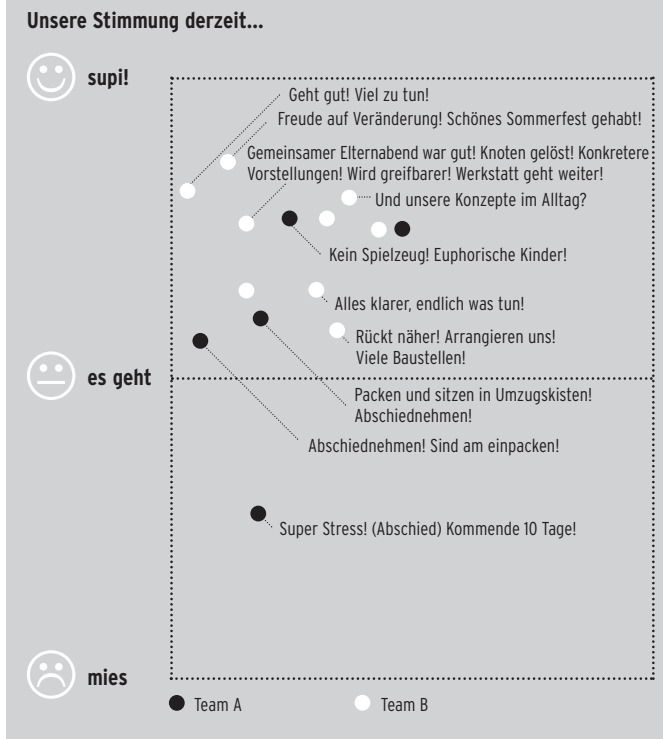
**Externes Teamtraining**  
TN: alle ErzieherInnen und die Leiterinnen von Team A und Team B.  
Dauer 2 Tage.

**Merger/Fusion**  
Team A zieht zu Team B

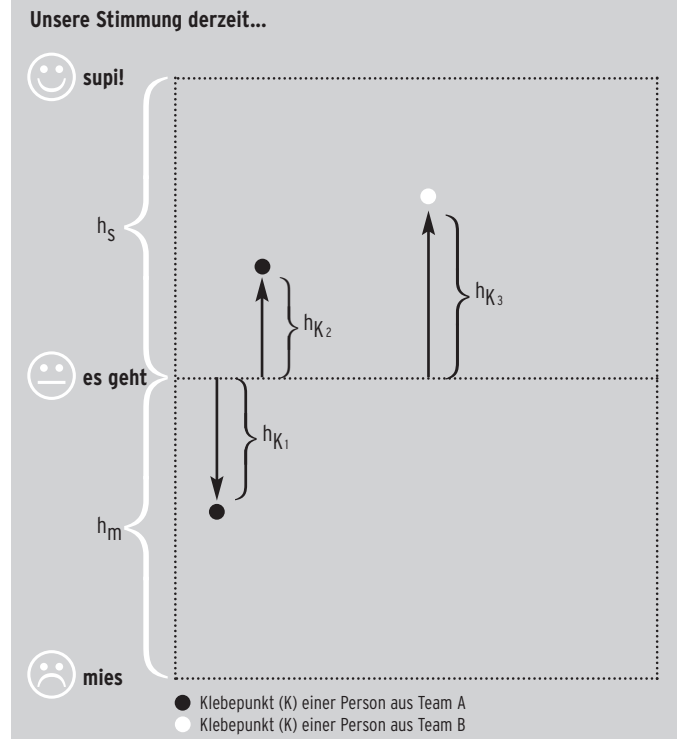
**Post-Merger-Workshops**  
TN: alle ErzieherInnen und die Leiterinnen von Team A und Team B.  
Je 3-4-stündig.



**Abbildung 2**  
**Stimmungsbarometer Einzelwerte**



**Abbildung 3**  
**Stimmungsbarometer Mittelwerte**



zeitig war klar, dass es sich personell und räumlich bei der Kita Team B um eine Übernahme handelte, bei der die Arbeitsplätze der Übernommenen überwiegend erhalten bleiben konnten. Eine Herausforderung für alle Beteiligten!

Vom Format her umfasste die «Fusionsbegleitung» einen Zeitraum von eineinhalb Jahren. Wir begannen sechs Monate vor der geplanten Fusion in der Pre-Merger-Phase mit vier je halbtägigen Workshops und zwei Teamtrainingstagen in einem externen Tagungshotel. Nach der erfolgten Fusion folgten weitere vier je halbtägige Workshops. Das Projekt wurde fast genau ein Jahr nach der erfolgten Fusion vorerst abgeschlossen.

### Das Stimmungsbarometer als Methode

Im Folgenden möchten wir ausschnitthaft zeigen, wie sich eine Fusionsbegleitung zweier (oder eventuell auch mehrerer) Teams methodisch so anschaulich gestalten lässt, dass alle Beteiligten (Teammitglieder, Leitung und Beratende) sehr schnell Informationen darüber generieren können, wo das Team aktuell «stimmungsmäßig» steht. Diese Informationen scheinen uns deshalb besonders wichtig, weil wir aus der Fusionsforschung wissen, dass die fusionierenden Teams emotional sehr instabil sein können. Dies wirkt unmittelbar auf die Ergebnisqualität zurück. Außerdem haben wir die Erfahrung gemacht,

dass fusionierende Teams versuchen, gerade ihre durch den Prozess ausgelöste (z.B. unzufriedene oder enttäuschte) Stimmung voreinander sorgsam zu verbergen. Dies kann wiederum die Arbeitsfähigkeit bei der Prozessbegleitung beeinträchtigen.

Wir wählten das «Team-Stimmungsbarometer» als sehr einfache Methode, mit der wir durchgehend systematisch zu Beginn jedes der acht Workshops und des zweitägigen Teamtrainings die Stimmung im Team abfragten. Diese aus der Moderationsmethode stammende und von uns für den Kontext «Fusion» adaptierte Intervention geht so:

- Alle Teilnehmenden des Workshops erhalten einen Klebepunkt. Es gibt zwei Farben: z.B. rot für die (ehemaligen) Mitglieder der Teams A und blau für die ehemaligen MitarbeiterInnen des Teams B.
- Auf einem vorbereiteten Flip-Chart kleben alle Teilnehmenden ihre Punkte ganz spontan auf einer einfachen Skala zur Frage nach der aktuellen Stimmung im Team zwischen den Polen «mies» über «es geht so» bis «super».
- Anschließend reflektiert die Beraterin mit der Gruppe die für alle ersichtlichen Ergebnisse und erfragt qualitativ aussagekräftige anonymisierte Kurzkommentare («Was könnte die Botschaft hinter diesem Punkt sein?» «Was könnte der Grund dafür sein, dass ein Teammitglied seinen Punkt an

diese Stelle geklebt hat?»), die daneben visualisiert werden. Erfahrungsgemäß erschließen sich bei dieser Arbeit in kürzester Zeit die wichtigsten emotionalen oder auch inhaltlichen «Knackpunkte» der Teams im Fusionsprozess, die anschließend weiter bearbeitet werden können.

Im Nachhinein wurden die Ergebnisse dieser Arbeit mit dem Stimmungsbarometer deskriptiv statistisch ausgewertet und am Ende des Projektes den Auftraggeberinnen, den Leiterinnen und dem Team zurück gespiegelt. Ziel war es, allen Beteiligten damit noch einmal den zurückliegenden Weg, aber auch die erreichten Fortschritte retrospektiv aufzuzeigen.

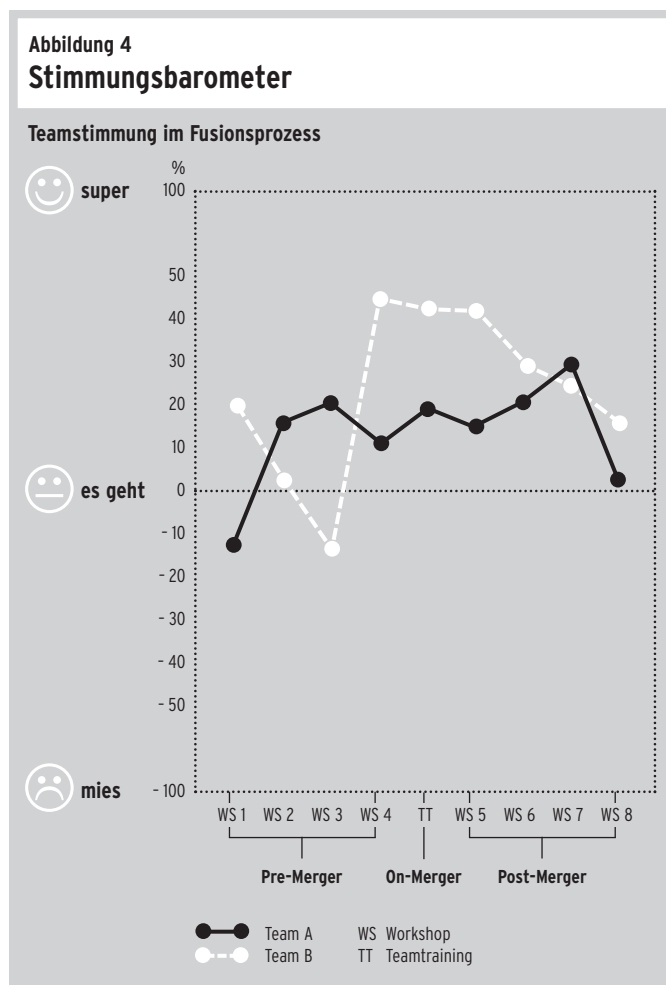
### Die Entwicklung der Team-Stimmungen im Detail

Ein Überblick über die Stimmungs-Grafik zeigt ganz deutlich, wie unterschiedlich beide Teams in den Fusionsprozess gestartet sind. Während Team A (die «Übernehmer») das Gefühl hatte, «wir haben viel zu verlieren» war es für Team B (die «Übernommenen») genau umgekehrt: «Es kann nur besser werden!». Team A erholte sich stimmungsmäßig bis zum nächsten Work-

shop von diesem Schock und stabilisierte sich bis kurz vor Abschluss der Fusionsbegleitung wieder im positiven Bereich. Team B erlebte ein großes Stimmungstief im dritten Workshop, da die Personalsituation zu diesem Zeitpunkt noch ungeklärt war.

Die Betrachtung der Stimmung des übernommenen Teams (B) im Gesamtverlauf zeigt interessanterweise eine positive Entwicklung nach einem anfänglichen Einbruch. Der große Stimmungsumschwung im vierten Workshop lässt sich durch die erfolgte Klärung der Team- und Gruppenzusammensetzung interpretieren, nachdem im dritten Workshop darüber noch Unsicherheit und Unklarheit geherrscht hatten.

«Mit dem Teambarometer können alle Beteiligten einer Fusion sehr schnell Informationen darüber generieren, wo das Team aktuell 'stimmungsmäßig' steht.»



Wir können somit festhalten, dass sich die Stimmung für das übernommene Team B nach einem anfänglichen Tief im Verlauf des Fusionsprozesses auf hohem Niveau relativiert hat. Team B startete in den Prozess mit der Annahme, dass ihm die Fusion vor allem Verbesserungen bringen würde, beispielsweise in Form einer Sicherung von Arbeitsplätzen, einer verbindlichen Leitung und einer räumlichen Aufwertung ihrer Einrichtung.

Dagegen verlief die Stimmung von Team A (die «Übernehmer») im Fusionsverlauf quasi symmetrisch. Team A startete mit einem anfänglichen Stimmungstief mit der berechtigten Befürchtung, die bisherige Überschaubarkeit und gut erprobte Zusammenarbeit zu verlieren. Dies führte immer wieder zu emotionalen «Verzweiflungstaten» etwa in Form von offenen Machtansprüchen und Abwertungen der Kultur von Team B oder auch zu latenter Aggression gegenüber den anderen. Die Stimmung von Team A hat sich allmählich positiv entwickelt und stabilisiert in der (trügerischen) Hoffnung, ihre Interessen allmählich mit unserer Hilfe durchsetzen zu können.

Der Fusionsprozess endete für Team A stimmungsmäßig insofern tragisch, als diese Hoffnung sich offenbar nicht erfüllt hat, sondern Team A sich sogar pädagogisch-konzeptionell womöglich als Verlierer und «Übernommener» erleben musste, weil der Druck, integrativ (mit behinderten Kindern) zu arbeiten, unausweichlich geworden ist. Die Tragik von Team A scheint es also zu sein, dass es als «Übernehmer» gestartet ist und kulturell (im Bereich der Arbeit mit Behinderten) von Team B «übernommen» und konzeptionell «entmachtet» wurde.

Im Abschluss-Workshop präsentierte sich uns ein geschrumpftes Team mit – im Vergleich zur allgemein guten Stim-

mung im letzten Workshop – recht gemischten Gefühlen: Zwei Kolleginnen waren in andere Einrichtungen versetzt worden, und der Krankenstand im Team wurde mit einem Drittel «schon seit Wochen» als sehr belastend empfunden. Dadurch sei die Arbeitsfähigkeit des Teams beeinträchtigt: Es müssten viele Abstriche bei Projekten gemacht werden und was man sich vorgenommen hätte, könne kaum realisiert werden.

Trotzdem erlebte das fusionierte Team eine insgesamt optimistische Stimmung. So sei man zwar personell am Limit, kommuniziere aber besser miteinander als vorher. Das Team habe einen gemeinsamen «Untergrund» geschaffen, auf dem alle stabil stehen könnten. Routinen, Rahmenbedingungen und Regeln seien im Laufe der Zeit entstanden. Deshalb laufe es trotz der von außen aufgedrückten Einschränkungen halbwegs rund.

### Fazit und lessons learned

Die den beiden Teams zugemutete «Punkterei» im Stimmungsbarometer diene uns als Beraterinnen dazu, ein methodisches Instrument zu entwickeln, mit dem ohne allzu großen

Aufwand emotionale Stimmungen in Transitions-Prozessen erhoben und deskriptiv statistisch aufbereitet werden können. Vorrangiges Ziel dieser Intervention war es, Stimmungsveränderungen, die im Verlauf eines Fusionsprozesses unweigerlich auftreten und mögliche Ursachen dafür aufzuzeigen und zu bearbeiten.

«Die Reflexion ermöglicht, in kurzer Zeit die emotionalen oder inhaltlichen 'Knackpunkte' der Teams zu bearbeiten.»

Folgende Vorteile dieser gemeinsamen retrospektiven Beleuchtung des Stimmungsverlaufs in einem Fusionsprozess lassen sich festhalten:

- Alle Beteiligten können sehr schnell Informationen über die aktuelle Stimmung im Team und mögliche Hintergründe generieren.

## Methodisches Vorgehen

Die Ergebnisse der «Stimmungsbarometer» wurden anschließend quantifiziert. Wie Abbildung 2 zeigt, wies das Stimmungsbarometer eine Skala von «super» über «es geht» bis «mies» auf. Um diese Skala zu quantifizieren und zu normieren, setzten wir die Position jedes Klebepunktes in Relation zum Abstand der maximalen Ausprägung («super» bzw. «mies») von der mittleren Ausprägung («es geht»). Für die Beurteilung der individuellen Stimmungseinschätzung einer Person war nur die Höhe eines Klebepunktes (hK), gemessen als Abstand von der Mittellinie («es geht») entscheidend. Horizontale Lageunterschiede der Punkte spielten keine Rolle.

Demzufolge berechnet sich der individuelle Stimmungs-Wert (SW) einer Person wie folgt:

Auf einem fotografischen Abbild jedes Stimmungsbarometers wurde im oberen (positiven) Bereich der Stimmungsskala mittels eines Lineals zunächst der Abstand eines Klebepunktes von der Mittellinie («es geht») gemessen. Dieser Abstand (hK) wurde dann durch die anschließend gemessene Strecke von «geht so» bis «super» dividiert. Diese Strecke bezeichneten wir als (hs).

$$SW = \frac{(h_K)}{(h_s)} * 100\%$$

Der Quotient aus (hK) und (hs) wurde abschließend in Prozent ausgedrückt. Analog dazu wurde im unteren (negativen) Bereich der Stimmungsskala der gemessene Abstand eines Klebepunktes von der Mittellinie (hK) durch die Strecke (hm) «geht so» bis «mies» dividiert und anschließend mit 100 Pro-

zent multipliziert. Hierbei ergaben sich für Klebepunkte oberhalb der Mittellinie Stimmungswerte mit positivem, für Klebepunkte unterhalb der Mittellinie Stimmungswerte mit negativem Vorzeichen.

Durch die Relativierung der Position jedes Klebepunktes (hK) an der Gesamtstrecke (hs bzw. hm) war jeder der so ermittelten individuellen Stimmungswerte, unabhängig von der Ausgangsgröße des Stimmungsbarometers auf dem Flip-Chart, ermittel- und interpretierbar.

Um den Verlauf der durchschnittlichen Einschätzung der Team-Stimmung im Fusionsprozess darzustellen zu können, berechneten wir aus den so ermittelten Einzelwerten für jede Veranstaltung das arithmetische Mittel, weil dieses (im Vergleich zum Median) den Schwerpunkt der Einzelwerte am besten repräsentiert. Anschließend veranschaulichten wir die Team-Mittelwerte in einem Diagramm.

Ziel dieser Berechnungen war es, mögliche Stimmungs-Unterschiede zwischen beiden Teams noch deutlicher sehen zu können, als das bei der Besprechung des jeweiligen Stimmungsbarometers ad hoc in den Workshops möglich war. Außerdem konnten wir so den Stimmungs-Verlauf im Fusionsprozess besser darstellen.

Abbildung 4 zeigt die durchschnittliche Einschätzung der Team-Stimmung zu neun verschiedenen Zeitpunkten während des Fusionsprozesses und zwar getrennt für die beiden fusionierten Teams. Es zeigen sich teamabhängige Unterschiede in der durchschnittlich wahrgenommenen Team-Stimmung, auf deren mögliche Hintergründe wir im Artikel inhaltlich eingehen.

- Negative Stimmungen, Ärger, Frust und Enttäuschung können zwar, müssen aber nicht verheimlicht werden. Vielmehr können sich die Betroffenen eingeladen fühlen, diese Affekte auch auszudrücken. Dies wirkt entlastend auf das ganze Team («Die anderen fühlen sich auch nicht so wohl.»).
- Die gemeinsame Reflexion der für alle gut visualisierten Ergebnisse und «Kurzkomentare» ermöglicht es, in kurzer Zeit die wichtigsten emotionalen oder auch inhaltlichen «Knackpunkte» der Teams im Fusionsprozess zu bearbeiten. Dies kann eine effizientere und zeitsparendere Arbeitsweise begünstigen, als wenn im Team viel «unter der Decke» bleiben muss.
- Somit kommt einiges zur Sprache was sonst vielleicht unausgesprochen mitgeschleppt worden wäre. Derart Unausgesprochenes kann die emotionale Stimmungslage und in der Folge das Fusionieren zweier Teams unnötig beeinträchtigen – denn aus der Fusionsforschung ist bekannt, dass eine emotionale Instabilität fusionierender Teams unmittelbar auf die Ergebnisqualität zurück wirken kann.

### «Auch im Nonprofit-Sektor sind Fusionen als nicht zu unterschätzende, komplexe Berg- und Talfahrten zu verstehen, die ihre Berater vor große Herausforderungen stellen.»

- Die Benennung stimmungsbeeinträchtigender Anliegen und Probleme waren im beschriebenen Projekt immer wieder Ausgangspunkt für fruchtbare Diskussionen, die dem Team oftmals entscheidende Fortschritte ermöglichten.
- Last but not least erweist sich das Stimmungsbarometer als sehr hilfreich bei der abschließenden Darstellung und Reflexion des gesamten Beratungsprozesses.

So waren in dem Projekt alle Beteiligten sehr an retrospektiv-zusammenfassenden Informationen über Entwicklungen und erreichte Fortschritte des Teams im Fusionsprozess interessiert.

Schließlich konnten wir in diesem Fusionsprojekt aber auch sehen, wozu selbst ungleiche Teams unter verschiedenen Bedingungen in kurzer Zeit fähig sind, wenn es sein muss und wenn der Wille dazu da ist. Im Stimmungsbarometer spiegelten sich die kraftvollen und energetischen Effekte einer Fusion, die für alle Beteiligten einen enormen Kraftakt darstellen dürften und die zeigen, dass bei einer Fusion nicht zwangsläufig einer «draufgehen» muss.

Für den vorliegenden Fall lässt sich festhalten, dass Fusionen auch im Nonprofit-Sektor als nicht zu unterschätzende,

hoch komplexe emotionale Berg- und Talfahrten zu verstehen sind, die auch ihre Berater vor große Herausforderungen stellen. Es können sehr machtvolle emotionale Dynamiken entstehen, die in der Situation selbst kaum durchschaubar sind. Hierbei erwies sich das Stimmungsbarometer mit den entsprechenden inhaltlichen Kurzkomentaren als hilfreicher Wegweiser im Dschungel emotionaler Stimmungsschwankungen.

Retrospektiv betrachtet hätten wir das Instrument vielleicht noch etwas offensiver, souveräner und mutiger einsetzen können. Da wir es jedoch erst in diesem Fusionskontext entwickelt haben, waren wir anfangs noch unsicher und haben uns manchmal von den Teams etwas «einschüchtern» lassen («Was soll denn diese dauernde Punktereie?»). Unsere Empfehlung an Beratende, die unser Instrument ausprobieren wollen: sich nicht irritieren lassen und das Team selbst entdecken lassen, wie wertvoll die visualisierte Erkundung der eigenen Entwicklung im Projektverlauf sein kann.

## Literatur

- **Barmeyer, C. I. (2003).** Interkulturelles Personalmanagement in internationalen Fusionen: Von Konflikten zur Komplementarität. In: Schwaab, M.-O., Frey, D., Hesse, J.. Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft, S. 169-190.
- **Bermann, G. und Bernatzeder, P. (2003).** Fusionen und Unternehmenskultur: Diversität - Integration - Social Due Diligence. In: Schwaab, M.-O., Frey, D., Hesse, J.. Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft, S. 139-153.
- **Borst, M. und Storn, A. (2006).** Jeden Tag ein neuer Deal. In: Die Zeit vom 9.3.2006, S. 24.
- **Bortz, J. (1989).** Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer.
- **Gairing, F. (2003).** Methodische Grundlagen für die Gestaltung von Fusionsprozessen. In:
- **Schwaab, M.-O. und Frey, D., Hesse, J. (2003).** Fusionen. Herausforderungen für das Personalmanagement. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft, S. 214-226.
- **Schwämmle, U. (2003).** Transitionen und Kultur. In: Sietar Journal, 9. JG. Heft 2, S. 6-9.