

## Kraftfeldanalyse vor dem Start von Change Projekten

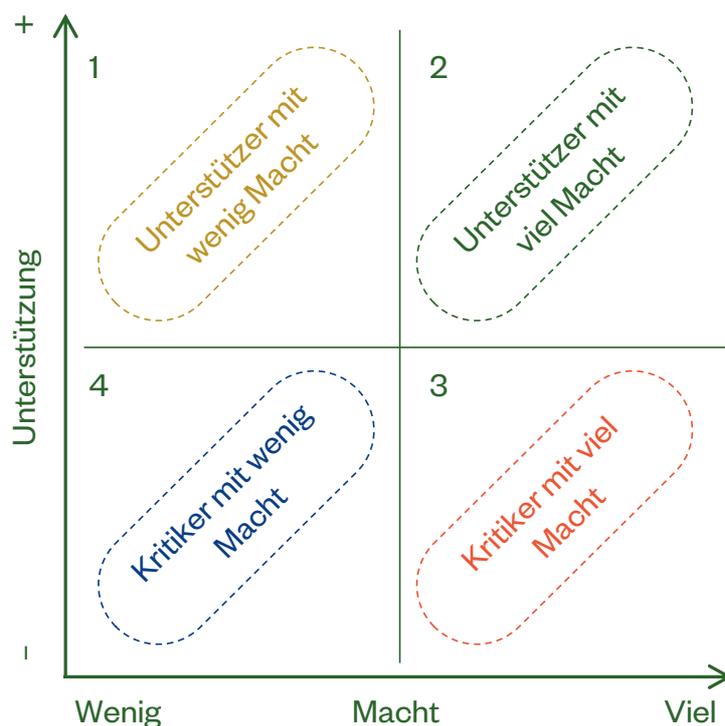
Wie Sie ein klares Bild über Machtfaktoren, Unterstützer und Kritiker von Veränderungsprojekten bekommen.

Wir müssen uns mit gewissen Fakten einfach abfinden. Dann geht es uns besser. Halten wir uns an *Reinhold Niebuhr's* Spruch ‚Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden‘. In diesem Blog beschreibe ich Thesen und Realitäten, die Sie kennen sollten, um Veränderungsprojekte besser planen und einschätzen zu können:

1. Es gibt keine kritische Masse. Kritisch im Sinne von Bestehendes hinterfragen und kritisch sein. Die Masse folgt der Macht, die es zu identifizieren gilt.
2. Macht und Einfluss stehen in einer positiven Korrelation zueinander. Je mehr Macht, desto mehr Einfluss. *Macht machts möglich.*
3. Viel Macht ist in den Händen weniger. Diese Wenigen bestimmen, wo es lang geht. Da die Masse folgt, ist dieses Phänomen in Krisensituationen (weil Angst im Spiel ist oder ins Spiel gebracht wird) besonders ausgeprägt.
4. Macht und Reflexionsfähigkeit korrelieren meist negativ. Ausnahmen bestimmen natürlich auch diese Regel. Zu oft höre ich in Veränderungsprojekten Personen aus mittleren und unteren Ebenen: *Wenn wir in unserer Organisation wirklich was weiter bringen wollen, dann muss das Neue von oben vorgelebt werden.*
5. Menschen denken kurzfristig und sie sind vergesslich. Besonders in Krisensituationen wird vom Management oft nach dem Motto *Wir brauchen Maßnahmen, da wir dadurch unsere Handlungsfähigkeit beweisen* agiert. Auch Aktionismus oder Ad hoc Mikromanagement genannt. Man möchte sich nachher nicht vorwerfen lassen, untätig geblieben zu sein.
6. Das große Bild ist oft schwer zu verstehen, da zu komplex. Zu wenig versuchen Manager<sup>2)</sup> diese Komplexität zu reduzieren. Der ‚Purpose‘ und das ‚Why‘ sind in Veränderungsprozessen so enorm wichtig. Die Masse braucht einfache und wiederholbare Kommunikation. Ein Paradebeispiel dazu ist *Ronald Reagan*, der als nicht besonders intelligent galt, allerdings seine einfachen Botschaften immer wiederholte. Wäre eine 3. Amtsperiode möglich gewesen, er wäre wieder US-Präsident geworden. Sagt man.
7. Der Mensch ist ein ‚Gewohnheitstier‘ und er will sich nur dann verändern, wenn es unbedingt sein muss. Wer von uns setzt sich nicht beim Frühstück immer an denselben Platz und pflegt dieselben Rituale? Das heißt, es braucht eine Notwendigkeit der Veränderung. Diese muss klar und authentisch wiederholt (und vorgelebt) werden<sup>3)</sup>.
8. Oft verändern sich Organisationen nach dem (inoffiziellen) Motto *Wir ändern ein bisschen etwas, damit sich nichts ändert.* Ich würde das als Pseudoveränderungsprozess bezeichnen.

### Kraftfeldanalysen zur Identifikation der großen Hebeln

Veränderungsprozesse brauchen eine gute Planung. Beginnen Sie mit einer Analyse der Ist-Situation. Geeignet dazu ist beispielsweise eine Kraftfeldanalyse, eine einfache Methode zur Analyse einer Situation. Sie dient zur Identifikation und Visualisierung der treibenden und bremsenden Einflussfaktoren. Diese werden im Diagramm als fördernde bzw. blockierende Kräfte dargestellt, die auf eine Idee oder ein Projekt wirken. Zeichnen Sie einfach 2 Dimensionen. Auf der x-Achse bewerten Sie Personen im Spannungsfeld ‚Wenig Macht – Viel Macht‘ und auf der y-Achse ‚Wenig Unterstützung – Viel Unterstützung‘.



- \_1 (GELB) **Unterstützer mit wenig Macht und Einfluss.** Diese Mitarbeiter sind wichtig für das Projekt und man muss darauf achten, dass die Rahmenbedingungen stimmen und diese Personen auch zeitnah mit für sie relevanten Informationen versorgt werden. Nichts schlimmer als deren Motivationsverlust.
- \_2 (GRÜN) **Unterstützer mit viel Macht:** Hier finden sich alle „Stakeholder, von denen man viel hilfreiche Unterstützung im Projekt erwarten kann. Sie sind intensiv und proaktiv in das Projektgeschehen einzubinden.
- \_3 (ROT) Hier tummeln sich **Meinungsbildner**, Stakeholder und Führungskräfte, die über die Projektrealisierung wenig bis gar nicht erfreut sind und aufgrund ihrer Macht kräftige Interventionen – direkt oder indirekt – führen können. Dieser Quadrant kann für das Projekt mitunter **sehr kritisch** werden.
- \_4 (BLAU) **Mitarbeiter, die dem Projekt wenig abgewinnen können** und eher eine negative Haltung gegenüber der Veränderung haben. Sie sind unkritisch, da Sie **wenig bis kaum Macht besitzen** und daher keinen direkten Einfluss nehmen können.

Zu erwähnen ist, dass jede Organisation von (informellen) Netzwerken lebt. Der indirekte Einfluss über Zweite oder Dritte darf nicht unterschätzt werden. Daher ist zusätzlich zu analysieren, ob diese Personen Einfluss auf wichtige und mächtige Personen haben.

### Conclusio

Gute und reflektierte Analysen vor Beginn von Veränderungsprojekten machen Ihnen die Arbeit leichter. Veränderung ist für die meisten Menschen ohnehin kein Spaß und oft mit Widerstand verbunden.

---

<sup>1)</sup> Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an.  
<sup>2)</sup> Achtung bei falschen und nicht evidenzbasierten Informationen. Fakes werden nicht wahr, auch wenn sie noch so oft wiederholt werden. Auf Dauer gesehen durchschauen Menschen dieses Kommunikationsverhalten.