

2006 **10**
A 08514
Oktober
61. Jahrgang

Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für den

Personal-Profi



Arbeitszeitflexibilisierung

Beruf & Familie

Arbeitsrecht

Job-Sharing –
Flexibilisierungsmodell mit Zukunft?

Personalpraxis

Ergebnisse eir

Bedenken erfassen, Widerstände messen, Interventionen durchführen

Hilfe per „Resistance Radar“



Bernhard Kuntz,
Diplom-Pädagoge und Wirtschaftsredakteur, leitet das Büro für Bildung & Kommunikation, Darmstadt, das auf Weiterbildungs-, Verkaufs- und Managementthemen spezialisiert ist.

Bei großen Veränderungsprozessen in Unternehmen plagen die Mitarbeiter oft Ängste und Bedenken, die sich zu Widerständen verfestigen können. Doch wie lassen sich diese ermitteln und die Ergebnisse so aufbereiten, dass sie Ansatzpunkte zum vorbeugenden Handeln liefern? Bislang gab es hierfür kaum geeignete Methoden oder Instrumente. Nunmehr wurde mit dem „Resistance Radar“ ein System entwickelt, das vielen Betrieben gute Dienste leisten kann.

1 Brodelnde Gerüchteküche ernst nehmen

Wenn Unternehmen größere Veränderungen planen, macht sich unter den Mitarbeitern oft Unruhe breit. Je nach Art dieses Changeprozesses befürchten die Beschäftigten zum Beispiel, ihren Job zu verlieren, neue, ungewohnte Aufgaben zu erhalten oder Einfluss einzubüßen. Hinzu kommen irrationale Ängste, die u.a. daraus resultieren, dass die Gerüchteküche brodeln und die Belegschaftsangehörigen die Auswirkungen der Veränderungen für sich selbst nicht richtig einschätzen können.

Die Firmen müssen die Befürchtungen und Bedenken ernst nehmen. „Ansonsten verdichten sich diese schnell zu Widerständen, die den Erfolg eines Projekts gefährden“, erkannte auch Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner in Bruchsal. Entsprechend wichtig ist es, bei Changeprozessen zu wissen, welche Ängste die verschiedenen Mitarbeitergruppen haben, denn nur dann können die Verantwortlichen angemessen darauf reagieren.

Doch wie kann erfasst werden? Wie schätzen Mitarbeiter (geplante) Veränderungen ein, und welche Befürchtungen und Bedenken, aber auch Hoffnungen verbinden sie damit? Zur Beantwortung dieser Fragen gibt es laut Kraus, der zugleich Autor des „Handbuchs Change-Management“ ist, wenig geeignete Instrumente - insbesondere solche, die den potenziellen Widerstand auch quantitativ messen und somit den Unternehmen Ansatzpunkte liefern, um vorbeugend die Widerstände zu bearbeiten.

2 Anforderungen definieren

Diese Erfahrungen sammelte auch Dr.-Ing. Bernd Langer, Leiter des Verantwortungsbereichs Strukturveränderung im Unternehmen GETRAG, Untergruppenbach, einem der führenden Hersteller von Antriebstechnik. Immer wieder stellte er fest, dass es wenige solcher Instrumente gibt, die

dem Bedarf des Unternehmens (weltweit ca. 10.500 Mitarbeiter) entsprechen. Deshalb beschloss er im Frühjahr 2005, ein entsprechendes Instrument zu entwickeln, und zwar gemeinsam mit seinem Kollegen Norbert Brost, der ebenfalls im Bereich Strukturveränderung arbeitet.

Die beiden definierten zunächst die Anforderungen an das Instrument: Es sollte einfach handhabbar sein, die Bedenken und Befürchtungen, aus denen Widerstände resultieren können, nicht nur erfassen, sondern auch als Kennzahl messbar und somit vergleichbar machen. Zudem musste es die Ergebnisse so visualisieren, dass sie auch für „Laien“ leicht und schnell verständlich sind. Und es sollte ermöglichen, die Entwicklungen der Widerstände über einen längeren Zeitraum hinweg zu beobachten.

3 Widerstandsobjekte ermitteln

Nach der Definition der Anforderungen ging es dann um das Ermitteln der Umstände, an denen sich die Abwehr von Mitarbeitern entzündet. Als Quelle zogen Langer und Brost diverse Fachliteratur heran. Diese war aber nicht sehr ergiebig, da in ihr die „resistance objects“, also die zum Widerstand führenden Faktoren, meist nur recht allgemein beschrieben sind. Viel wichtiger erwiesen sich die Aussagen von Mitarbeitern, z.B. in Workshops, aber auch Äußerungen von Befürchtungen und Bedenken in eher informellen Gesprächsrunden, so in der Kantine oder gar nur zuhause mit dem Lebenspartner bzw. mit Freunden. Auch sie zu erfassen, war von immensem Wert, „da die Betroffenen gerade die Bedenken, die zu den heftigsten Widerständen führen, nur selten in offiziellen Aussprachen im Unternehmen zur Sprache bringen“, vgl. [Beispiel](#).

Beispiel

1. „Wenn unser Bereich umstrukturiert wird, kann ich die erhoffte Beförderung vergessen.“ oder
2. „In dem Projekt mache ich die Arbeit, und mein Chef erntet die Lorbeeren.“

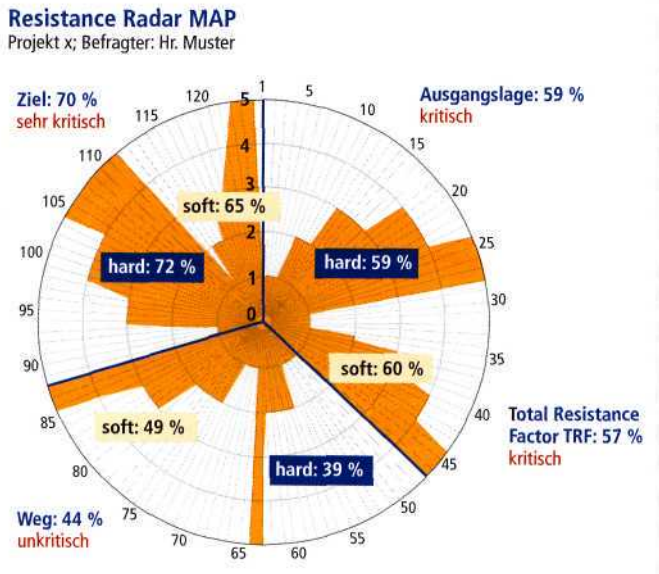
Die Brisanz solcher Bedenken kann man nicht hoch genug einschätzen. Denn dahinter verbirgt sich oft die Tatsache, dass betroffene Mitarbeiter innerlich auf Distanz zum Projekt gehen, obwohl sie dessen Notwendigkeit erkennen.

Nachdem Langer und Brost die Auslöser von Widerständen zusammengetragen hatten, sortierten sie diese nach dem Projektstadium: Resultieren die Widerstände daraus, dass die Mitarbeiter

- > die Ausgangslage anders einschätzen,
- > mit dem Weg zum Ziel nicht einverstanden sind oder
- > sich mit dem Ziel selbst nicht identifizieren können?

Zudem sortierten sie die „resistance objects“ danach, ob diese sich eher auf harte oder auf weiche Faktoren beziehen. Als „hart“ stuften sie alle sachlich begründeten Bedenken ein, also z.B. ob die nötigen personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Als „weich“ hingegen kamen alle eher persönlichen und emotionalen Bedenken in Betracht, z.B. sinkender Einfluss angesichts des Projekts oder das Gefühl, der Veränderung nicht gewachsen zu sein.

Widerstandsradarbild Grafik



4 Fragebogen und „Radarbild“

Nunmehr ging es an die Entwicklung des „Resistance Radar“. Die Grundlage bildet ein ca. 120 Punkte umfassender Fragespiegel. Er berücksichtigt alle Seiten, die Widerstände bewirken könnten, enthält selbstreflexive und hypothetische Probleme. Die Mitarbeiter werden also nicht nur nach ihren eigenen Empfindungen befragt. Sie sollen auch einschätzen, wie beispielsweise die Person x oder die Personengruppe y reagiert. Dieser Mix ist wichtig, weil die Erfahrungen z.B. aufzeigen, dass die Bedenken der betroffenen Mitarbeiter bezüglich bestimmter Veränderungen oft andere sind, als Führungskräfte und Projektverantwortliche annehmen. Der Widerstand entzündet sich oft auch an ganz anderen Punkten als Vorgesetzte und Projektleiter glauben.

Bei jeder Frage geht es um die drei Antwortmöglichkeiten „trifft voll zu“, „trifft teilweise zu“ oder „trifft nicht zu“ und dazu passenden Hypothesen. Beim Auswerten des Fragebogens werden den Antworten zwischen 1 und 5 „Widerstandspunkte“ zugeordnet, wobei 5 Punkte für den graduell stärksten Widerstand stehen. Diese Punkte werden anschließend zum „Total Resistance Factor TRF“, einer Kennzahl für den Gesamtwiderstand, ermittelt.

Bei der Auswertung werden die Antworten der Befragten - die Widerstandspunkte - auf ein „Widerstandsradarbild“, die sog. „Resistance Radar Map“, übertragen, vgl. Grafik. Diese ist so gestaltet, dass unmittelbar erkennbar ist, welche Antworten sich einerseits auf die Ausgangslage, den Weg zum Ziel oder das Ziel selbst beziehen und andererseits auf harte bzw. weiche Faktoren. Auf einen Blick soll für die Mitarbeiter sowie für Führungskräfte und Projektverantwortliche erkennbar sein, wo die Knackpunkte liegen und folglich Interventionen sinnvoll wären. Solche Widerstandsradarbilder lassen sich für alle Gruppierungen im Unternehmen erstellen, z.B. für Mitarbeiter eines Bereiches, für Projektverantwortliche oder für Führungskräfte. Hierfür müssen nur die Mittelwerte der Antworten des Mitarbeiters zu den einzelnen Fragen errechnet und in ein Schaubild übertragen werden. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, durch ein Über- oder Nebeneinanderlegen der Radarbilder zu erkennen, wo zwischen den Mitarbeitergruppen die größten Unterschiede bestehen. Es lässt sich aber, wenn im Verlauf eines Projektes mehrere Befragungen erfolgen, auch schnell ermitteln, wo Veränderungen von Widerständen auftreten.

5 Wo und was tun?

Sind die Widerstände bzw. Bedenken und Befürchtungen erfasst, können sie auch systematisch thematisiert werden - z.B. in Workshops, die im Vorfeld oder im Verlauf des Projektes stattfinden. Erörtert werden können Fragen wie: Warum zeigen sich im Bereich x, bezogen auf den Weg zum Ziel, die größten Widerstände? Warum ist der Widerstand auf der Meister-ebene größer als auf der Ebene der Teamleiter? Warum äußern die Logistik-Mitarbeiter, die dem Projekt anfangs offen gegenüberstanden, plötzlich starke Bedenken? So kristallisiert sich auch heraus, wo etwas bzw. was getan werden sollte. „Die Verantwortlichen stochern also“, wie Dr. Kraus sagt, „bei der Planung von Maßnahmen nicht mehr im Nebel.“ Und da sich im Verlauf eines Projektes die Widerstände verändern können, erstellt GETRAG Radarbilder zu verschiedenen Zeiten, so

- > vor Beginn eines Projektes zur Risikoabschätzung,
- > zu Beginn eines Projektes,
- > bei wesentlichen Meilensteinen,
- > wenn in einem Projekt massive Störungen auftreten,
- > zur Überprüfung der Wirksamkeit von Interventionen.

6 Kennzahl zur Risikoeinschätzung

Das wiederholte Erfassen der Widerstände im Verlauf eines Projektes und das Berechnen der jeweiligen Mittelwerte hat auch folgenden Vorteil: Das Unternehmen verfügt über eine Kennzahl zur Entwicklung der Widerstände. Aus dem regelmäßigen Einsatz des „Resistance Radar“ bei Projekten, ergibt sich ein weiteres Plus: Man kann die Widerstandswerte der Projekte miteinander vergleichen und so eine dementsprechende Risikoabschätzung vornehmen - auch bezogen auf die verschiedenen Projektphasen und Mitarbeitergruppen.

Zudem lassen sich Teilprojekte eines Großprojektes miteinander vergleichen. Folglich können die Verantwortlichen auch gezielt entscheiden, auf welche Teilprojekte oder Mitarbeitergruppen sich zukünftige Coachingaktivitäten fokussieren sollen.

Eingesetzt hat GETRAG das Instrument „Resistance Radar“ seit seiner Fertigstellung im Oktober 2005 in mehreren Projekten, z.B. „Optimierung des Einkaufes“ und „Gruppenarbeit in der Produktion“ - vor allem in den Standorten in Deutschland. Dabei kamen Langer und Brost zu folgendem Schluss: Durch das systematische Erfassen der Widerstände und das visuelle Aufbereiten der Ergebnisse in „Radarbildern“ lassen sich die Kernergebnisse und die Risikobereiche schnell erfassen. Dies führt dazu, dass sich die Entscheidungsträger rechtzeitig und intensiv mit dem Thema Widerstände befassen. Dadurch kann oft vermieden werden, dass sich Bedenken und Befürchtungen zu Widerständen verfestigen, wodurch die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten steigt. Außerdem eröffnen sich den Befragten neue Denkmuster und Perspektiven. So berichten interviewte Mitarbeiter immer wieder, ihre innere Einstellung zu den Projekten und vor allem zu den Kollegen habe sich durch das Erstellen des Radars verändert - auch aufgrund des Dialogs, den sie hierbei mit dem Interviewer führten. Die größten Effekte erzielte das Unternehmen laut Langer aber beim Abgleich der individuellen „Widerstandslandkarten“ mit den beteiligten Mitarbeitern in den Workshops.

7 Fazit

Positiv bewertet auch Dr. Kraus die Arbeit mit dem „Resistance Radar“: „Sie fördert die Bereitschaft, sich pro-aktiv mit den Widerständen zu befassen - und nicht erst dann, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Das trägt zur Sicherung des Projekterfolgs bei.“ Deshalb nahm der Change-Experte das Managementinstrument in seine jüngste Ausgabe des Handbuchs detailliert auf.