

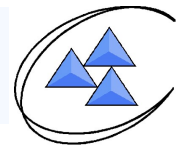
Dr. Carola Lünborg

**Outplacement oder:
Wie dreht man ein
„Kraftfeld“ um?**

**Fallstudie mit Lösungsideen
auf Basis des
systemischen Denkens**

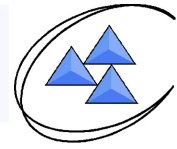
- Whitepaper -

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

1. Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?	Seite 3
2. Fallstudie zum Thema Outplacement	Seite 4
3. Anhang A. Problembearbeitung mit der Kraftfeldanalyse	Seite 14
4. Anhang B. Wie wendet man die Kraftfeldanalyse in der Praxis an?	Seite 15
5. Anhang C. Zusammenfassung der Vorgehensweise zur Kraftfeldanalyse	Seite 21
6. Literaturhinweise	Seite 22
7. Publikationen von Dr. Carola Lünborg	
7.1 Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 22
7.2 Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 23
7.3 Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 23
7.4 Zum Thema Führung und Management (eBooks)	Seite 24
7.5 Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 25
8. Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 25



1. Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

1. Auf den **Seiten 4 bis 13** finden Sie eine komplexe Fallstudie, in der in einem Unternehmen (LAW = Lohrhausen Automotive Werke AG, ein Zuliefererunternehmen der Automobilindustrie) durch eine Umstrukturierung als Folge einer Strategieänderung Personalabbau unumgänglich wird.

Die Personalleiterin von LAW, Frau Kaule, Andreas Hertenhag, der Bereichsleiter Produktion und Entwicklung, in dessen Verantwortungsbereich der Personalabbau stattfinden wird und Jennifer Reding als Projektleiterin für die Umstrukturierung erhalten vom Vorstand den zunächst fast unmöglich erscheinenden Auftrag, den Personalabbau ohne betriebsbedingte Kündigungen und Arbeitsgerichtsprozesse zu realisieren. Nach einigen Anfangsschwierigkeiten - auch bedingt durch persönliche Animositäten - gelingt es den Protagonisten, mit Hilfe einer systemischen Problemlösungsmethode - der sog. „Kraftfeldanalyse“ - eine für alle Beteiligten sinnvolle Lösung zu finden.

Natürlich sind LAW und die beschriebenen Personen frei erfunden. Dieses Whitepaper stellt einen Auszug dar aus C. Lünborg: „Projekt Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Nordstedt 2006, Kapitel 5: „Die Umstrukturierung“, S. 161ff.

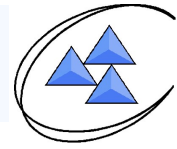
2. Im **Anhang A, Seite 14 bis 15** erhalten Sie eine kurze Einführung in die Besonderheiten der systemischen Methode „Kraftfeldanalyse“.
3. Wenn Sie Lust haben, sich am Beispiel der Fallstudie und der darin beschriebenen Problematik zu informieren, wie die Kraftfeldanalyse in der Praxis eingesetzt werden kann, finden Sie eine ausführliche Beschreibung des Lösungsweges sowie der drei Maßnahmenblöcke, die mit Hilfe dieser Methode für LAW erarbeitet wurden, in **Anhang B „Wie wendet man die Kraftfeldanalyse in der Praxis an?“, Seite 15 - 20**.

Übrigens: Auch wenn die Fallstudie und die darin beschriebenen Personen sowie das Unternehmen LAW frei erfunden sind: Viele der hier beschriebenen Ideen und Maßnahmen zur Lösungsfindung sind bei konkreten Outplacementprojekten erfolgreich umgesetzt worden, die ich in der Realität begleiten durfte.

4. Falls Sie die Kraftfeldanalyse selbst einmal ausprobieren möchten, hält **Anhang C, Seite 21** noch einmal eine Zusammenfassung der Vorgehensweise zur Kraftfeldanalyse für Sie bereit.

Natürlich eignet sich diese Methode nicht nur zur Planung von Personalabbau! Sie ist für unterschiedlichste Arten von Veränderungsprozessen einsetzbar, bei denen die Probleme und Hindernisse zunächst größer erscheinen, als die Veränderungschancen bzw. bei denen starke Widerstände der betroffenen Mitarbeitenden und/oder Führungskräfte erwartet werden.

Sie eignet sich auch hervorragend, um ein wichtiges Erfolgsprinzip bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu realisieren, d.h. „Betroffene zu Beteiligten zu machen“.



2. Fallstudie zum Thema Outplacement

*Wenn wir wollen, dass alles so bleibt,
müssen wir zulassen, dass sich alles verändert.
Giuseppe Tomasi di Lampedusa, italienischer Schriftsteller*

Seit Andreas Hertenhag (Bereichsleiter Produktion und Entwicklung von LAW = Lohrhausen Automotive Werke AG) im Auftrag des Vorstandsvorsitzenden Hemmerich die neuen Pläne des Produktions- und Entwicklungsbereichs dem oberen Führungskreis vorgestellt hatte, grübelte Jennifer Reding, die Vertriebsleiterin, immer wieder darüber nach, woher der plötzliche Sinneswandel des Bereichsleiterkollegen wohl gekommen sein mochte. Hatte Hemmerich ihn endlich zurecht gestaucht? Aber Hemmerich und Hertenhag schienen in besserem Einvernehmen zu sein als jemals zuvor, und Hertenhag konnte sich schlecht verstellen, dessen zumindest war sich Jennifer mittlerweile sehr sicher.

Es war auch für sie kaum vorstellbar, dass er sich zum „Vordenker“ gewandelt haben sollte. Dazu kam, dass einige seiner Ansätze vollkommen mit ihren eigenen Vertriebsstrategien übereinstimmten, gegen die Hertenhag sich zuvor monatelang mit allen Mitteln gewehrt hatte.

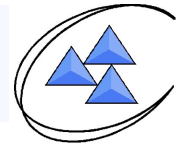
Jeder ihrer Versuche, durch harmlose Fragen etwas Licht ins Dunkel zu bringen, schlug fehl. Hemmerich hielt sich zurück und verwies sie an Hertenhag. Dieser wiederum blieb ungewöhnlich gelassen gegenüber Jennifers kleinen Provokationsversuchen und versuchte sichtlich, eine Art von „Pokerface“ aufrechtzuerhalten. Das gelang ihm zwar nicht ganz, genügte aber trotzdem, um Jennifers Neugier unbefriedigt zu lassen.

Auch an diesem Tag, an dem das Projektteam „Proaktive Kundenorientierung“ dem oberen Führungskreis das Rahmenkonzept für die geplante Umstrukturierung von LAW vorstellte, war Jennifer wieder von Andreas Hertenhags konstruktiv-kritischen Fragen überrascht. Sie hatte zwar den Eindruck, dass er sich manchmal das Eine oder Andere zu sagen verkniff, denn in seinem offenen Gesicht ließ sich das sehr gut ablesen. Warum er sich jedoch so viel Zurückhaltung auferlegte, konnte sie sich beim besten Willen nicht vorstellen.

Sie begann sich zu fragen, ob ihr der frühere Hertenhag mit seinen durchschaubaren Poltermethoden nicht lieber gewesen war. Da sie aber nicht weiter kam, beschloss sie schließlich, sich über seinen Gemütszustand nicht weiter den Kopf zu zerbrechen, und lieber erleichtert darüber zu sein, dass ihrem größten Widersacher offensichtlich die Kampfeslust ausgegangen war - aus welchen Gründen auch immer.

Es war wohl wesentlich wichtiger, sich jetzt auf den Vorstandsvorsitzenden Hemmerich zu konzentrieren, denn dieser fasste gerade noch einmal zusammen, was für die zukünftige Strategie von LAW vereinbart worden war:

„... heißt das also für uns, dass unseren zukünftigen Entscheidungen die Vision zugrunde liegt, Innovations-Champion und Marktführer in unseren spezifischen Segmenten zu sein. Damit können wir zum Einen da weiter machen, wo unsere Stärken auch schon in der Vergangenheit gelegen haben: Bei der Innovationskraft und der Kreativität unserer Mitarbeitenden in Entwicklung und Konstruktion. Gerade dort werden wir auch in zusätzliche Ressourcen, das heißt auch in hoch qualifizierte Mitarbeitende investieren, um noch leistungsfähiger zu werden. Das kann durchaus auch die Akquisition eines geeigneten Entwicklungszentrums bedeuten, wenn es uns gelingt, ein attraktives Angebot auszumachen. Zum Anderen bedeutet es, dass wir unsere interne Wertschöpfungskette viel stärker als bisher am Kunden orientieren. Wir wollen Marktpotenziale schneller als unsere Wettbewerber erkennen, neue Märkte erschließen, Kundenbedürfnisse gezielt in Produkte umsetzen.“



„Vertriebsseitig sind somit die Ziele klar“, fuhr Hemmerich fort. „Wir streben die Steigerung unseres Auslandsumsatzes auf dreißig Prozent an, setzen auf internationalen Vertrieb und werden mehr als bisher mit lokalen Partnern zusammen arbeiten. Um die Innovationsziele zu erreichen, werden wir außerdem Prozesse für Wissensaustausch und Kooperation mit Forschungsinstituten in unseren Segmenten intensivieren. Herr Hertenhag wird über Möglichkeiten nachdenken zur Beauftragung von ausländischen Unternehmen mit Entwicklungstätigkeiten, um internationale Technologietrends schneller aufzuspüren und näher an den Kunden zu sein.“ Andreas verzog keine Miene, aber in seinen Augen meinte Jennifer einen leicht verhärteten Ausdruck zu sehen. ‚Aha‘, dachte sie, ‚das schmeckt ihm also doch nicht.‘

„Da wir zusätzlich die Vorteile hoher Produktionsvolumina ausschöpfen wollen, müssen wir weiter an der Effizienz der Prozesse arbeiten. Das bedeutet Modularisierung und Standardisierung unserer Produkte. Das von Herrn Hertenhag vorgelegte Konzept sieht dies bereits vor, mit der Umsetzung wurde schon begonnen. Es gilt weiterhin, unsere Technologieführerschaft aufrechtzuerhalten und unsere Marktführerschaft auszuweiten. - Ich fasse jetzt noch einmal die Fragen zusammen, die noch offen sind: Wenn Lohrhausen in Zukunft noch höhere Bedeutung als Innovationsschmiede erhalten soll und für den Prototypenbau genutzt wird, muss aus Kosten- und Effizienzgründen die Produktion von Standard- und Massenprodukten erheblich stärker als bisher verlagert werden. Zum Teil kann das bereits sehr kurzfristig erfolgen. Wir prüfen zur Zeit die Möglichkeiten zum Kapazitätsausbau in Tschechien. Wir überlegen, ob wir Spanien ausbauen oder aber konsolidieren und dafür in Kapazitäten in einem weiteren osteuropäischen Land investieren.“

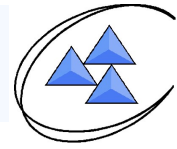
Alle diese Maßnahmen werden zur Folge haben, dass in bestimmtem Umfang Arbeitsplätze im Bereich der Produktion in Lohrhausen entfallen werden, obwohl ich das eigentlich vermeiden wollte. Ja, Herr Hertenhag, ich weiß, das schmerzt Sie genauso wie mich, aber wir müssen uns wohl doch den Tatsachen stellen. Wir haben jedoch auch eine große Verantwortung gegenüber unseren meist langjährigen Mitarbeitenden. Es wird keine betriebsbedingten Kündigungen und keine Arbeitsgerichtsprozesse geben. Ich erwarte einen entsprechenden Vorschlag von Frau Reding, als Projektleiterin, und Herrn Hertenhag, als Bereichsleiter Produktion, wie dieser Arbeitsplatzabbau vonstatten gehen kann - natürlich in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung.“

Hertenhags Blick flackerte leicht, als sein Blick den von Jennifer traf, die ebenfalls nicht sehr begeistert aussah. ‚Oh je‘, dachte sie, ‚das wird keine leichte Sache werden. Sicher steckt mein lieber Kollege voller Sentimentalitäten gegenüber seinen Mitarbeitenden.‘ Andreas Hertenhag dagegen dachte: ‚Wie um alles in der Welt soll ich es schaffen, nicht wieder in einen offenen Konflikt mit dieser Person zu geraten? Wahrscheinlich wird sie völlig ohne jedes Mitgefühl und eiskalt an diese dreimal verfluchte Aufgabe herangehen!‘

„Dagegen sind die auch in der Projektgruppe nicht unstrittigen Outsourcingpläne vom Tisch. Im Gespräch waren einige Serviceleistungen wie Kantine und Werkschutz sowie die eventuelle Auslagerung der IT. Herr Achenberg hat jedoch schlüssig aufgezeigt, dass gerade die IT zunächst jedenfalls im Unternehmen verbleiben sollte. Die Argumentation ist Ihnen bekannt.“ Der Bereichsleiter IT, Personal und Organisation, Frederik Achenberg, sah Dr. Kleiber, den Bereichsleiter Finanzen, bei diesen Worten Hemmerichs herausfordernd an.

„Last, not least“, fuhr Hemmerich fort, „scheint mir Handlungsbedarf gegeben zu sein bei der von Frau Reding angesprochenen Abgrenzung der Entscheidungskompetenzen, vor allem zwischen dem Zentraleinkauf und der Produktion.“

Andreas, der die kritischen Augen von Jennifer Reding auf sich gerichtet fühlte, musste an dieser Stelle doch etwas schlucken. Außerdem fragte er sich, ob irgendjemand in der Pro-



jektgruppe schon darüber nachgedacht hatte, auch die Entscheidungskompetenzen von Hemmerich etwas deutlicher als bisher zu denjenigen der Bereichsleiter abzugrenzen. Aber das wagte wohl niemand.

„Nach dem heutigen Tag sollten wir nicht mehr vom Projekt ‚Proaktive Kundenorientierung‘ sprechen, da unser gemeinsam verabschiedetes Konzept ja weit über das hinausgeht. Ich schlage vor, dass wir ab sofort alles, was für die Umstrukturierung notwendig ist, unter der Überschrift ‚Innovations-Champion LAW‘ laufen lassen.“ Hemmerich bedankte sich dann noch bei allen, besonders auch bei der Projektgruppe und beendete das Meeting.

Andreas verließ den Konferenzraum mit schwerem Herzen. Einerseits hatte er akzeptiert, dass die Zukunft von LAW Veränderungen erforderte, andererseits empfand er den bevorstehenden Arbeitsplatzabbau als ungeheuer schwere Verantwortung. Am meisten graute ihm jedoch vor der nun unvermeidlichen, direkten Zusammenarbeit mit Jennifer Reding.

Einige Tage später:

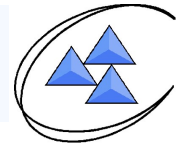
„Ich bin mir nicht ganz sicher, wie Herr Hemmerich sich das vorstellt“, sagte Gudrun Kaule. Die Personalleiterin saß mit Jennifer und Andreas das erste Mal nach der Verabschiedung des Konzepts „Innovations-Champion LAW“ zusammen. Sie leitete seit fünf Jahren die Personalabteilung von LAW. Zur Zeit war sie achtunddreißig Jahre alt und hatte außer einigen verhaltens- oder leistungsbedingten Kündigungen noch keine Entlassungsaktionen, schon gar nicht in größerem Stile, durchführen müssen.

„Wir werden durch die sukzessive Auslagerung von Standard- und Massenprodukten im Laufe der nächsten zehn bis zwölf Monate im Produktionsbereich hier in Lohrhausen über dreihundert Arbeitsplätze weniger benötigen“, fuhr Gudrun Kaule fort. „Zehn Prozent davon werden durch bereits voraussehbare Ruhestands- oder Altersteilzeitregelungen zu realisieren sein. Herr Hemmerich stellt uns die auf den ersten Blick unlösbare Aufgabe, die restlichen neunzig Prozent ohne Streitigkeiten zu realisieren und ohne betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen. Das wird ein sehr steiniger Weg werden.“

Jennifer war froh, dass Frau Kaule selbst diesen kritischen Punkt angesprochen hatte, denn wenn dieser Zweifel an Hemmerichs Vorstellungen von ihr gekommen wäre, hätte das sicher sofort Widerspruch seitens Hertenhag hervorgerufen. Sie war sicher, dass die Personalleiterin das Thema sachlich und professionell angehen würde, auch wenn sie bisher nicht viel Erfahrung auf diesem Gebiet hatte. Sie würde deshalb für Jennifer eine wichtige Koalitionspartnerin gegen Hertenhag sein, von dem sie erwartete, dass er den Arbeitsplatzabbau in seinem Zuständigkeitsbereich eher emotional betrachtete.

Deshalb versuchte Jennifer, diese potenziellen Gemeinsamkeiten mit der Personalleiterin auch gleich zu festigen: „Der logische erste Schritt aus meiner Sicht muss doch sein, diejenigen Mitarbeitenden zu identifizieren, die Leistungsschwächen oder Verhaltensauffälligkeiten aufweisen. Gerade weil es bei LAW im Produktionsbereich so viele Mitarbeitende mit langjähriger Betriebszugehörigkeit gibt, bin ich sicher, dass eine nicht geringe Anzahl davon den heutigen, geschweige denn den zukünftigen Anforderungen nicht mehr genügen kann. Wenn wir die loswerden können, natürlich sozialverträglich - da will Herr Hemmerich sich ja auch durchaus großzügig zeigen - dann haben wir das Abbauproblem schon in erheblichem Umfang reduziert.“

Jennifer hatte bewusst sehr laut und schnell gesprochen, um Andreas Hertenhag keine Gelegenheit zu geben, sie zu unterbrechen. Als sie jetzt eine Pause machte, legte Andreas wie



erwartet los: „Ich habe jetzt wirklich lange genug versucht, mich zurückzuhalten und mich mit Ihren Hauruck-Methoden abzufinden, aber das ist dann doch zu viel. Was bilden Sie sich eigentlich ein? Wie kommen Sie darauf, dass es in meinem Zuständigkeitsbereich Mitarbeitende mit Minderleistung oder gestörtem Arbeitsverhalten gibt? Und dann auch noch in großer Anzahl? Mit welcher Selbstgerechtigkeit und Arroganz müssen Sie gesegnet sein, dass Sie Alter mit Engstirnigkeit und Unvermögen statt mit Erfahrung und solider Arbeitsqualität gleichsetzen? Auf dieser Basis kann und werde ich nicht mit Ihnen zusammen arbeiten, das lassen Sie sich ein für alle Mal gesagt sein!“

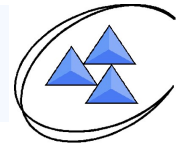
Gudrun Kaule versuchte zu beschwichtigen: „Aber Herr Hertenhag, Frau Reding, ich bitte Sie, auf diese Weise geht es doch nun wirklich nicht! Wir haben eine sehr schwere Aufgabe zu erfüllen, und wir werden das nicht schaffen, wenn wir uns hier gegenseitig an die Gurgel gehen. Ich fände es sehr gut, wenn wir zwischen uns Dreien ein Arbeitsklima schaffen könnten, in dem es möglich ist, jeden Gedanken offen auszusprechen. Wenn eine Idee von einem von uns sofort von anderen zerpfückt wird, werden wir am Ende gar nichts in der Hand haben. Können wir vereinbaren, dass wir zunächst einmal nur Ideen sammeln, wobei Verständnisfragen erlaubt sind, aber noch keine Bewertung stattfindet?“

Andreas murrte etwas vor sich hin, das entfernt nach Zustimmung klang, Jennifer nickte kühl und meinte: „Das ist ein sehr guter Ansatz, Frau Kaule. Konstruktive Fragen halte ich generell für besser, als unsachliche Statements.“

Den düsteren Blick, den Andreas ihr zuwarf, übersah sie geflissentlich und fuhr fort: „Vielleicht darf ich zum besseren Verständnis meines Ansatzes noch etwas ergänzen. Ich bin sicher, lieber Herr Kollege Hertenhag“, an dieser Stelle lehnte sich der „liebe Herr Kollege“ mit vor der Brust verschränkten Armen in seinem Stuhl zurück und sah betont an Jennifer vorbei, „es ist auch in Ihrem Sinne, wenn die leistungsstärksten und qualifiziertesten Mitarbeitenden für LAW erhalten bleiben. Nichts gegen Erfahrung, ich habe jeden Respekt davor. Aber diese Erfahrungen, von denen Sie sprechen, wurden in der Vergangenheit gesammelt, und wir bereiten uns gerade auf eine Zukunft vor, die zum großen Teil ganz andere, neue, zusätzliche Qualifikationen erfordert. Es ist nun mal zu erwarten und auch empirisch belegt, dass die Lernfähigkeit in jüngeren Jahren höher ist. Das ist auch der Grund, warum Herr Hemmerich sich gegen betriebsbedingte Kündigungen ausspricht. Ein Sozialplan würde bedeuten, dass wir gerade die jungen, lernfähigen, leistungsstarken Mitarbeitenden verlieren, während wir diejenigen behalten müssen, die wir für die Vision ‚Innovations-Champion LAW‘ gar nicht brauchen. Sehe ich das richtig, Frau Kaule?“

Gudrun Kaule nickte bestätigend: „Im Prinzip haben Sie recht, Frau Reding, jedenfalls soweit es eine mögliche Sozialauswahl betrifft. Aber“, fuhr die Personalleiterin fort, die Jennifers triumphierenden Blick zu Andreas hin bemerkte, „aber so einfach, wie Sie sich das mit leistungs- und verhaltensbedingten Kündigungen vorstellen, geht das in der Praxis nicht, von der ethischen Seite, die Herr Hertenhag bei seiner Argumentation in den Vordergrund stellt, mal ganz abgesehen. Wir müssten uns auf eine ganze Reihe von Arbeitsgerichtsklagen einstellen - und das will Herr Hemmerich verständlicherweise ja auch vermeiden.“

„Ist das nicht eine Frage der Gesprächsführung und der Verhandlungstechnik?“ Jennifer beugte sich zu Frau Kaule und blickte sie fest an: „Frau Kaule, Sie sind doch ein Personalprofi. Ich traue Ihnen durchaus zu, auch eine härtere Gangart einzuschlagen und einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin deutlich zu machen, dass es für ihn oder sie die absolut bessere Wahl bedeutet, sich auf einen Aufhebungsvertrag mit einer guten Abfindung einzulassen, als eine Kündigung zu riskieren. Schließlich vertreten Sie ja die Interessen der Arbeitgeberseite, und Sie wollen sich ja sicher nicht nachsagen lassen, dass Sie sich vielleicht etwas zu sehr vom Betriebsrat instrumentalisieren lassen.“



An dieser Stelle räusperte sich Andreas Hertenhag und sagte: „Frau Kaule, Sie hatten vorgeschlagen, dass wir zunächst keine Bewertung der vorliegenden Ideen vornehmen sollten. Ich stelle fest, dass Sie sich selbst nicht an Ihre Spielregel halten. Die einzige ‚Idee‘, die hier diskutiert wird, ist die harte Linie, die Frau Reding offenbar präferiert. Ich habe den Eindruck, dass sie Ihnen auch nicht gefällt. Sie lassen aber zu, dass Frau Reding alles tut, um sie Ihnen schmackhaft zu machen. Ich halte dieses Vorgehen für sehr wenig zielführend und mag meine Zeit hier nicht weiter verschwenden. Vereinbaren Sie mit meinem Sekretariat einen neuen Termin, wenn Sie sich entschlossen haben, wie wir unsere Aufgabe auf sinnvollere Art angehen können.“ Damit stand er auf, packte seine Sachen zusammen und verließ den Raum.

Jennifer Reding und Gudrun Kaule saßen beide einige Sekunden wie vom Donner gerührt da. Jennifer fasste sich als Erste. „Na, jetzt hat der wertige Kollege sich wohl selbst disqualifiziert. Ich habe mir ja schon Einiges von ihm bieten lassen müssen, aber heute - hat er sich womöglich noch selbst übertroffen an Rüpelhaftigkeit. Wie finden Sie das?“ fragte sie empört und sah Frau Kaule erwartungsvoll an. Zu ihrer Überraschung sah die Personalleiterin sehr schuldbewusst und unglücklich aus. „Er hat ja recht“, antwortete sie kleinlaut. „Herr Hertenhag hat völlig recht. Ich habe tatsächlich diese Spielregel aufgestellt, und habe mich hinreißen lassen, sie fast im gleichen Atemzug ad absurdum zu führen.“

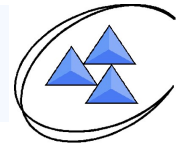
„Aber...“, wollte Jennifer einwenden. „Nein, bitte, Frau Reding“, fuhr Frau Kaule fort, „ich werde mich bei Herrn Hertenhag entschuldigen. Ich werde das nächste Mal vorschlagen, dass es meine Aufgabe ist, unsere Meetings zu moderieren, das haben wir heute nicht klar genug besprochen. Aber erlauben Sie mir ein offenes Wort: Ich kann das nur tun, wenn Sie beide - und ich meine wirklich *beide* - Ihre persönlichen Differenzen aus dieser Arbeit heraus nehmen. Außerdem müssten wir die Hierarchieunterschiede vor der Tür lassen, denn sonst kann ich die Moderation nicht übernehmen.“

Jennifer nickte ein wenig an ihrer Unterlippe. Dann aber grinste sie die Personalleiterin an: „Klar, kein Problem, jedenfalls nicht wegen der Hierarchie. Zu meinen persönlichen Streitigkeiten mit Herrn Hertenhag kann ich nur sagen: Ich werde mein Bestes tun. Aber es wird schwierig werden, so viel ist sicher - und es liegt ja auch nicht nur an mir.“

Frau Kaule sah sie ernst an: „Natürlich nicht. Ich werde selbstverständlich auch mit Herrn Hertenhag im gleichen Sinne sprechen. Aber ich habe noch eine ganz persönliche Bitte an Sie, Frau Reding, die mit Herrn Hertenhag nichts zu tun hat.“ Frau Kaules Blick war so eindringlich, dass es Jennifer etwas mulmig wurde. Sie zwang sich jedoch zu einem Lächeln und sagte: „Aber ja, um was handelt es sich?“

„Ich will nicht um den heißen Brei herumreden, deshalb ohne jede Beschönigung: Ich hatte den Eindruck, dass Sie gerade eben im Gespräch mit Herrn Hertenhag mich für Ihre Ziele einspannen wollten. Ich kann mich irren, dann bitte ich vorsorglich um Entschuldigung. Falls ich aber richtig liege, möchte ich Ihnen ganz klar und unmissverständlich sagen, dass ich mich nicht instrumentalisieren lasse, nicht vom Betriebsrat - und auch nicht von Ihnen. Sie brauchen mir nicht zu schmeicheln, und es ist auch ganz und gar unnötig, dass Sie versuchen, mir zu drohen.“

Als Jennifer sie bei diesen Worten mit einer Mischung aus Verwirrung und Empörung ansah und bereits den Mund zu einer Erwiderung öffnete, fügte Gudrun Kaule leise und wie nebenbei hinzu: „Sind eigentlich Ihre Coaching-Stunden bei Professor Loser schon vorbei?“ Professor Loser war der externe Coach, bei dem Jennifer Reding von Frau Kaule etliche Termine vermittelt bekommen hatte, nachdem es in der Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen in der Projektgruppe zu einigen schwerwiegenden Problemen gekommen war.



Jennifer machte den Mund wieder zu und holte tief Luft. Dann sah sie die Personalleiterin offen an und sagte: „Ich glaube, das habe ich verdient - und auch gebraucht. Danke. Es tut mir sehr leid, Frau Kaule, ich hoffe, Sie werden mir verzeihen. Ich verspreche, dass das nicht mehr vorkommt.“ Die Kollegin lächelte sie an: „Okay, schon vergessen. Ich glaube, Herr Loser würde jetzt sagen: ‚Kleine Rückfälle in alte Verhaltensgewohnheiten sind Teil des Lernprozesses‘. Und ich vermute, das war eben ein solcher Rückfall.“

„Sicher haben Sie recht“, Jennifer lächelte reumütig. „Ich kann manchmal nicht verhindern, dass der Gaul mit mir durchgeht. Ich sehe ein Ziel und habe nur noch den einen Gedanken: Dass ich es erreichen will. Und alles, was dem im Weg steht, erscheint unwichtig und muss einfach verschwinden. Wenn mir dann bewusst wird, was ich da tue, bin ich über mich selbst entsetzt. Herr Loser glaubt zwar, dass ich lernfähig bin, aber manchmal zweifle ich daran - besonders in diesem Punkt.“

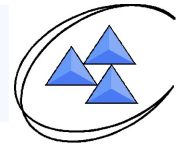
Frau Kaule wiegte den Kopf: „Vielleicht ist ja das, was Sie da gerade sagen, ein Zeichen für Ihre Lernfähigkeit. Fragen wir doch mal anders: Wenn Sie nicht so wären, wie Sie sind, wenn Sie nicht diese Kraft und Energie hätten, nicht so zielstrebig wären - wären Sie dann in dieser Position? Wenn Sie mögen, erzähle ich Ihnen eine kleine Geschichte, die ich erlebt habe ...“

Natürlich stimmte Jennifer zu, und das Gespräch entwickelte sich zu einem für Jennifer sehr interessanten und ungewohnten Austausch. Sie hatte es bisher als selbstverständlich angesehen, dass sie sich auf beruflichem Gebiet fast immer mit Männern auseinandersetzen, mit ihnen zusammen arbeiten, aber auch konkurrieren musste. Frauen in gleicher oder ähnlicher Position wie Sie selbst waren ihr kaum begegnet, und wenn, dann wurden die Rivalitäten genauso heftig ausgelebt. Frau Kaule dagegen stand mit ihr nicht im beruflichen Wettstreit und Jennifer bemerkte zusehends, dass das offene Gespräch mit der Personalleiterin ihr nicht nur gefiel, sondern dass sie auch begann, Vertrauen zu ihr zu fassen.

Als Jennifer wieder in ihr Büro im siebten Stock zurückkehrte, dachte sie: ‚Schade, dass Frau Kaule und ich nicht das Konzept für den Arbeitsplatzabbau erarbeiten können, ohne Hertenhag, den Poltergeist. Wenn er dabei ist, wird es mit der konstruktiven und vertrauensvollen Zusammenarbeit leider wieder vorbei sein.‘ Nachdenklich setzte sie sich an ihren Schreibtisch und wandte sich ihrem PC zu. Plötzlich stutzte sie: ‚Ob das, was ich da gerade über Hertenhag gedacht habe, auch wieder so ein ‚Rückfall‘ war? Oder war es nur Erfahrung? Oder gesunder Menschenverstand?‘ Sie seufzte und schaltete den Computer ein: „Oh, Jennifer, meine Gute“, sagte sie zu sich selbst, „wir müssen offensichtlich noch viel lernen!“

In den nächsten zwei Wochen:

Bei den nächsten Treffen zwischen Frau Kaule, Jennifer Reding und Andreas Hertenhag ging es etwas gesitteter zu, als beim ersten Mal. Sie vereinbarten zunächst gemeinsam klare Spielregeln und legten fest, dass die Personalleiterin die Treffen moderieren sollte. Zum Beispiel hatte Frau Kaule sicherzustellen, dass jeweils zu Beginn eines Meetings ein konkretes Ziel für das jeweilige Treffen definiert wurde. Weiterhin schlug sie jeweils dazu passend eine bestimmte Vorgehensweise vor, leitete die Diskussion und sorgte dafür, dass die Ergebnisse auf Flipchart oder Moderationswand für alle sichtbar festgehalten wurden. Außerdem gaben ihr Jennifer und Andreas beide die Erlaubnis, die Sachthemen zu unterbrechen, wenn die Diskussion anfangen sollte, unsachlich zu werden und das, was da gerade geschah, zu spiegeln. Das Gespräch über die Inhalte wurde immer erst dann wieder aufgenommen, wenn alle Seiten bereit waren, sich konstruktiv auch mit abweichenden Ideen der anderen auseinander zu setzen.



Die Zusammenarbeit lief damit deutlich besser, wenn auch nicht ganz ohne Stolpersteine. Aber zumindest war es möglich, immer wieder auf das Ziel zurück zu kommen und die festgelegten Tagesergebnisse zum großen Teil zu erreichen.

Inhaltlich beschränkte man sich zunächst auf die Analyse der Situation. Die Gruppe begann detaillierter zu erarbeiten, was die Umsetzung des Konzepts „Innovations-Champion LAW“ konkret für die Personalsituation des Produktionsbereichs im einzelnen bedeutete. Außerdem sichtete man die Personalausstattung, stellte genauer fest, welche Aufgaben in Lohnhäusern entfallen und welche Mitarbeitenden mit welcher Qualifikation davon betroffen sein würden. Sie hatten sich geeinigt, dass Vorschläge zur Realisierung des Personalabbaus erst dann angedacht werden sollten, wenn ein umfassendes Bild über die Situation vorlag.

Obwohl sie auf diese Weise doch Schritt für Schritt voran kamen, war keiner der Beteiligten wirklich glücklich mit dieser erzwungenen Zusammenarbeit. Jennifer ging es häufig viel zu langsam voran. Es machte sie unzufrieden, von Frau Kaule oft mehrmals in einem Meeting darauf aufmerksam gemacht zu werden, dass sie bereits zwei Schritte weiter war, als die beiden anderen. Oder dass zunächst noch der eine oder andere Punkt geklärt werden musste, ehe man zu dem Thema kam, das Jennifer gerade beschäftigte.

Andreas ging die Arbeit in der Dreier-Gruppe schon deshalb auf die Nerven, weil er generell nur höchst ungern in Meetings saß. Für ihn sah es mehr und mehr danach aus, als ob diese ganze Umstrukturierung nur dazu da war, dass sich Gruppen von hochqualifizierten Menschen in unendlich vielen, unendlich langen und unendlich unnötigen Treffen an Themen festbissen und sie immer wieder aufs neue durchsprachen - Themen, die schon längst entschieden und umgesetzt wären, wenn das einer alleine in die Hand genommen hätte. Er fragte sich, wann er sich wohl je wieder in vollem Umfang seiner eigentlichen Arbeit zuwenden könnte und vermochte seine Ungeduld kaum zu verbergen.

Frau Kaule schließlich meinte, noch nie vor so schwierigen Moderationsaufgaben gestanden zu haben, wie in dieser Dreier-Gruppe. Es schien ihr, dass immer dann, wenn ihrem Eindruck nach der Diskussionsprozess gut lief, einer der beiden fast mutwillig wieder eine Spitze gegen den anderen losließ. Das führte dann jedes Mal dazu, dass sie alle Hände voll zu tun hatte, um das Gespräch wieder auf eine halbwegs sachliche Ebene zu führen.

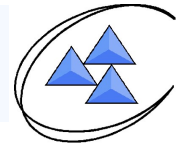
Am Montag nach dem letzten Treffen der Dreier-Gruppe:

Der Arbeitstag begann für Andreas zunächst ganz normal - von den drohenden Wolken, die sich im Laufe des Tages über LAW zusammen brauen sollten, ahnte er noch nichts.

Andreas fühlte sich frisch und erholt, er hatte das Wochenende mit seinen Töchtern verbracht, die sonst bei seiner geschiedenen Frau in München lebten und die ausnahmsweise ihre pubertären Launen ganz erstaunlich zurückgehalten hatten.

Gegen zehn Uhr erhielt er jedoch einen Anruf, der ihn aus der Nachwochenend-Stimmung jäh herausriß. Er veranlasste ihn, sich schnellstens zum Vorstandsvorsitzenden Hemmerich zu begeben, der blass wurde und seinerseits sofort die übrigen Bereichsleiter sowie den Vorsitzenden des Konzernbetriebsrat zu einem Krisenmeeting zusammenrief.

Was war geschehen? Andreas hatte durch sein internes Informationsnetz erfahren, dass die Frühschicht einen spontanen Warnstreik für zwölf Uhr plante, genauer gesagt, für fünf Minuten vor zwölf. Damit wollten sie auf den drohenden Arbeitsplatzabbau bei LAW aufmerksam machen und ihren Protest kundtun. Sie waren dazu angeregt worden durch einige Gewerk-



schaftler, die am frühen Morgen, als die Mitarbeitenden zum Schichtbeginn eintrafen, vor dem Werksgelände Flugblätter verteilten. Der Warnstreik sollte angeblich nur ein Vorläufer sein für umfassendere Streiks, die für die nächsten Tage geplant waren.

Der Konzernbetriebsrat Dietrich Backes beteuerte, von der Angelegenheit nichts zu wissen. Hemmerich bekam einen seiner berüchtigten Wutanfälle und kündigte an, die „Aufrührer“ persönlich zur Rede zu stellen und jeden einzelnen auf der Stelle zu entlassen. Hertenhag stellte sich ihm entgegen und setzte durch, dass alle sich ruhig verhalten sollten. Er schlug vor, alleine, nur von Dietrich Backes begleitet, in die Produktion zu gehen, die Schicht selbst abzubrechen und den versammelten Produktionsmitarbeitenden Rede und Antwort zu stehen. „Auf diese Weise sehe ich die beste Möglichkeit, die Angelegenheit mit einem Minimum an Ausfallzeiten zu beenden und möglichen weiteren Schaden zu vermeiden. Es sind *meine* Mitarbeitenden, Herr Hemmerich, also ist es auch *meine* Sache, hier Gesicht zu zeigen.“

Jennifer musste widerwillig zugeben, dass er dabei sehr gefasst, ruhig und kompetent erschien, als er diesen Vorschlag machte. Hemmerich willigte schließlich ein. Alle warteten in nervöser Spannung auf das Ergebnis. Um zwölf Uhr dreißig war der Spuk vorbei, die Gemüter hatten sich wieder beruhigt, die Frühschicht wurde ordnungsgemäß zu Ende geführt.

Später sickerte durch, dass Andreas Hertenhag seine ganze Reputation, die er in der Belegschaft genoss, in die Waagschale geworfen hatte. Er hatte sich persönlich verpflichtet, dass so schnell wie möglich alle über Ausmaß und Details des geplanten Arbeitsplatzabbaus informiert würden und dass „niemand, aber auch wirklich niemand von euch, der bereit ist, konstruktiv mitzuarbeiten, für seine Existenz fürchten muss. Dafür verbürge ich mich persönlich.“ So hatte Andreas sich angeblich ausgedrückt.

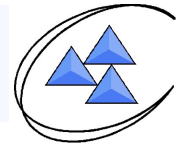
Danach war es nicht mehr weiter schwierig gewesen, eine Übereinkunft zu erzielen. Trotzdem waren nicht alle zufrieden. Die meisten Mitarbeitenden vertrauten Andreas Hertenhag zwar und waren sicher, dass er sein Wort halten würde. Etliche bezweifelten allerdings, dass er sich auch gegen „Papa Zeus“, alias Hemmerich, wirklich würde durchsetzen können, wenn es hart auf hart kam. Die Auseinandersetzung war somit nur vertagt, weitere Streiks konnten jederzeit ausbrechen.

Am darauf folgenden Mittwoch:

„Jetzt wird es ernst“, sagte Gudrun Kaule. Jennifer, Andreas und sie saßen wieder zusammen, um das Personalabbaukonzept zu besprechen. Durch den Warnstreik und die weiter in der Luft hängenden Streikdrohungen hatte ihre Arbeit nicht nur eine zusätzliche Brisanz erhalten, sondern war auch unter Zeitdruck geraten. Hemmerich hatte bis zum Ende der Woche Ergebnisse verlangt. Alle drei sahen sich bedrückt an.

Die Personalleiterin ergriff wieder das Wort: „Unsere Analysen, die wir bisher fertig gestellt haben, sind, glaube ich, so aussagefähig, dass wir auf dieser Grundlage zur konkreten Maßnahmenplanung übergehen können.“

Ich habe einen Vorschlag zur Vorgehensweise. Es handelt sich um die so genannte ‚Kraftfeldanalyse‘, eine Methode, die ich Ihnen gleich näher erläutern werde. Hintergrund ist die systemische Denkweise, die bei schwierigen Situationen eher nach Ressourcen schaut, als nach Hindernissen, die sogar versucht, Hindernisse in Ressourcen umzuwandeln. Ich glaube, Frau Reding, Ihnen ist diese Herangehensweise an Probleme vertraut, aber ich weiß nicht, Herr Hertenhag, ob das Ihnen etwas sagt. Ich werde gerne im Vorfeld näher erläutern ...“



„Das wird nicht nötig sein“, unterbrach Andreas. „Ich habe mich mit systemischem Denken bereits beschäftigt. Ich kenne ressourcen- und lösungsorientiertes Fragen, und mir sind auch systemische Problemlösungstechniken, bekannt. Ich will nicht behaupten, dass ich ein Fachmann darin bin, aber ich weiß, wovon Sie reden.“ Es gab ihm eine gewisse Genugtuung, dass sowohl Frau Kaule, als auch Jennifer ihn bei dieser Erklärung erstaunt ansahen.

„Na gut“ meinte Frau Kaule. Dann lassen Sie uns mal anfangen.“

Am darauf folgenden Freitag:

„Also, lassen Sie uns noch einmal der Reihe nach die Ergebnisse kritisch ansehen“, sagte Gudrun Kaule. „Wir sind uns also über folgende Punkte einig: ...“ Die Personalleiterin, Jennifer Reding und Andreas Hertenhag gingen die drei Maßnahmenblöcke durch, die sie aus ihrer gemeinsamen Arbeit in den letzten Tagen mit Hilfe der Kraftfeldanalyse zusammengestellt hatten. Es wurde jeweils ausdrücklich überprüft, ob zu allen Punkten Übereinstimmung bestand oder ob noch Fragen offen waren. (Anmerkung: Die detaillierten Ergebnisse der Ausarbeitung mit Hilfe der Kraftfeldanalyse finden Sie im Anhang, ab Seite 13)

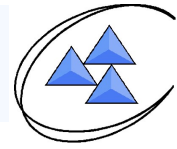
Danach fasste Gudrun Kaule zusammen, wie es weitergehen sollte: „Das Konzept soll nach Verabschiedung im oberen Führungskreis und den Verhandlungen mit dem Betriebsrat möglichst rasch im Rahmen einer Betriebsversammlung allen Mitarbeitenden bekannt gegeben werden. Die direkten Vorgesetzten werden nach Absprache mit der Bereichsleitung danach zeitnah beginnen, mit Mitarbeitenden, die von den Veränderungen betroffen sein werden, Gespräche zu führen. Die Personalabteilung wird die Koordination der notwendigen Maßnahmen übernehmen und dafür Sorge tragen, dass die erforderlichen internen und externen Ressourcen zur Umsetzung des Konzepts zur Verfügung stehen. Habe ich etwas vergessen?“

Sowohl Jennifer als auch Andreas verneinten das. Die Personalleiterin lehnte sich aufatmend zurück. „So, das war keine leichte Geburt. Sie sind also damit einverstanden, dass wir das Ergebnis in dieser Form verabschieden?“ Von den beiden Bereichsleitern gab es jeweils deutliche Zustimmung. „Ich glaube“, ergänzte Frau Kaule, „wir haben einige sehr gute Ideen entwickelt. Den oberen Führungskreis werden wir damit sicher überzeugen können, und dieses Ergebnis bietet auch eine sehr solide Verhandlungsbasis gegenüber dem Betriebsrat. Was meinen Sie?“ Jennifer nickte bestätigend, und Andreas sagte in überzeugtem Ton: „Frau Kaule, Sie wissen, dass Sie einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben, dass es überhaupt zu einer Übereinstimmung gekommen ist.“

„Jetzt kann ich es Ihnen ja gestehen.“ Gudrun Kaule lächelte etwas entschuldigend. „Ich hatte am Anfang recht starke Befürchtungen, ob wir Ergebnisse erzielen können, die für jeden von uns tragbar sind. Aber die Zusammenarbeit verlief doch gerade in dieser letzten Phase alles in allem sehr konstruktiv.“ Sowohl Jennifer, als auch Andreas waren sich der Erleichterung der Personalleiterin zu diesem Punkt bewusst.

„Na ja“, sagte Jennifer, „wir sind ja schließlich alle erwachsen, und wenn sich jeder den Tatsachen stellt, die nun einmal so sind, wie sie sind...“ Ihr Ton war eine Spur zu pointiert, und sie stellte mit einem Blick aus den Augenwinkeln fest, dass Andreas bei ihren Worten seine Kaffeetasse etwas härter als notwendig auf die Untertasse zurückstellte. Den kleinen Seitenhieb hatte er offenbar verstanden.

Andreas räusperte sich. „Mir ist wichtig, dass wir uns nicht nur als Erwachsene, sondern als Menschen verhalten. Ich jedenfalls kann die Verantwortung, die ich bei dieser Umstrukturierung und vor allem bei den Personalentscheidungen zu tragen habe, nicht einfach auf dem



Altar meiner persönlichen Karriereambitionen opfern.“ Jennifer zuckte leicht zusammen, war aber merkwürdigerweise fast ein wenig beeindruckt. „Ganz gut gekontert“, dachte sie. „Der gute, alte Hertenhag fängt tatsächlich an, etwas von mir zu lernen.“ Sie wunderte sich etwas, dass sie sich gar nicht angegriffen fühlte, erklärte dies vor sich selbst aber damit, dass sie ja für sich in Anspruch nahm, nicht nur austeilen, sondern auch einstecken zu können.

Alle standen auf und packten ihre Sachen zusammen. An der Tür blieb Jennifer Reding stehen und drehte sich zu Andreas Hertenhag um. „Herr Hertenhag, ich glaube, ich muss mich doch für so manche kleine, spitze Bemerkung entschuldigen, die mir manchmal herausrutscht.“ Sie hielt ihm ihre Hand hin. Andreas nahm sie etwas zögernd, scheinbar auch nur, um nicht unhöflich zu erscheinen. „Na ja, so ganz ohne meine Mitwirkung laufen unsere Streitigkeiten ja auch nicht ab.“ Er lächelte etwas gequält und fuhr fort: „Aber trotz aller Duelle, die sich zwischen uns scheinbar nicht vermeiden lassen, haben wir hier doch gute Arbeit geleistet.“ Jennifer bestätigte das und strahlte ihn an. Einen kurzen Moment lang trafen sich ihre Blicke. Dann bemerkte Andreas plötzlich, dass er immer noch Jennifers Hand hielt. Er ließ sie so schnell los, als hätte er sich verbrannt, murmelte etwas und entschwand. Jennifer glaubte, wieder einmal bemerkt zu haben, dass seine Ohren rötlich anliefen.

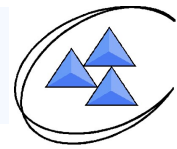
„Ein komischer Kauz ist er schon“, dachte sie, während sie ihm kopfschüttelnd nachblickte. „Manchmal viel zu emotional, um professionell agieren zu können, ruppig, polternd, und dann wieder fast schüchtern und bei der kleinsten Kleinigkeit verlegen. Aber ab und zu sind seine Ideen gar nicht schlecht. Er setzt sich auch für seine Leute ein, das muss man ihm lassen. Wie er mit dem Warnstreik umgegangen ist - wirklich eindrucksvoll. Voller Widersprüche, der Mann. Ich werde wohl nie richtig schlau aus ihm werden!“

In der darauf folgenden Woche:

Die Betriebsversammlung war einigermaßen glimpflich verlaufen, fand Bernhard Hemmerich. Es hatte zwar einige aggressive Angriffe aus der Belegschaft gegeben, und es war ihm wie immer sehr schwer gefallen, die Ruhe zu bewahren. Aber sowohl der Betriebsratsvorsitzende, als auch das Dreier-Team Gudrun Kaule, Andreas Hertenhag und Jennifer Reding, die das Konzept zur Bewältigung des Arbeitsplatzabbaus bei LAW in den letzten Tagen in Marathon-Verhandlungen mit dem oberen Führungskreis und der Mitarbeitendenvertretung verhandelt und weitgehende Übereinstimmung erzielt hatten, hatte sich tapfer geschlagen.

In der nächsten Zeit würde zwar immer wieder mit kleineren oder größeren Auseinandersetzungen zu rechnen sein. Aufgrund der Gespräche, die nach und nach mit einzelnen Mitarbeitenden geführt werden mussten, würde klar werden, welche Mitarbeitende von welchen Maßnahmen genau betroffen waren. Ganz geräuschlos würde es nicht vonstatten gehen. Die Entscheidungen über eine Umstrukturierung in diesem Ausmaß zu treffen, war eine Sache, es würde jedoch lange dauern, bis alle Maßnahmen umgesetzt waren und greifen konnten. Aber durch die sorgfältige Vorbereitung des Veränderungsprozesses durch die Projektgruppe, waren genügend Mitarbeitende ausgebildet, um den Prozess zu begleiten, mit Widerständen konstruktiv umzugehen und dort Unterstützung zu leisten, wo es knirschen würde.

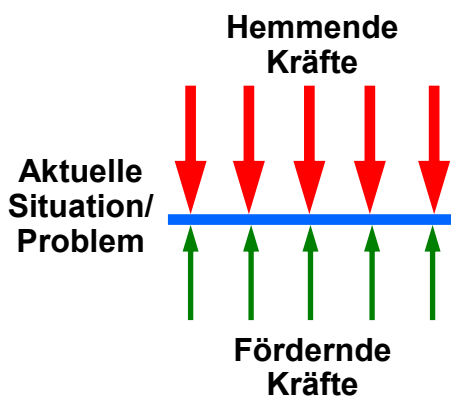
Freudig überrascht war Hemmerich auch über die offensichtliche Verbesserung des Verhältnisses zwischen Jennifer Reding und Andreas Hertenhag. Da hatte Frau Kaule doch scheinbar einen guten Einfluss ausgeübt. Freunde würden die beiden wohl nie werden, aber, wie Hemmerich immer zu sagen pflegte: „Um zusammen arbeiten zu können, muss man sich schließlich nicht lieben. Man muss sich nur soweit respektieren, dass man sich nicht ständig an die Kehle geht.“ Und dieser Zustand schien zumindest erreicht zu sein. Der Vorstandsvorsitzende von LAW war recht zufrieden.



3. Anhang A. Problembearbeitung mit der Kraftfeldanalyse (Schmidt/Berg 2008)

Die Kraftfeldanalyse, von der Frau Kaule in der Fallstudie spricht, geht auf Kurt Lewin zurück, der als einer der bedeutendsten Psychologen des letzten Jahrhunderts gilt, u.a. als Mitbegründer einer experimentellen Sozialpsychologie. Ihr liegen wesentliche Haltungen zugrunde, die für das systemische Denken charakteristisch sind, wie wir noch sehen werden. Mit der Kraftfeldanalyse können Problemanalyse und Erarbeitung von Lösungsansätzen kombiniert werden. Speziell in Veränderungsprozessen ist sie auch gut geeignet, um Widerstände zu verstehen und Ansätze für einen neuen Umgang mit ihnen zu finden.

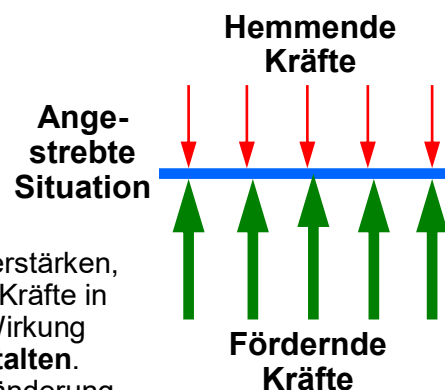
Welche Vorstellung steckt hinter dieser Methode? Die Antwort auf diese Frage lässt sich mit folgendem Bildern beschreiben:



Es besteht aktuell ein Problem (blaue Linie), das gelöst, bzw. eine Situation, die verändert werden soll. Eine Veränderung dieser Situation bzw. dieses Problems in eine gewünschte Richtung (in unserem Bild wäre dies eine Veränderung nach oben) ist schwierig, denn die Kräfte, die auf die Situation einwirken und eine Problemlösung oder Veränderung hemmen (rote Pfeile) sind stärker als die Kräfte, die eine Problemlösung oder Veränderung fördern könnten (grüne Pfeile).

Mit Hilfe der Kraftfeldanalyse werden zunächst diese hemmenden und fördernden Kräfte identifiziert.

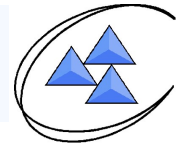
Danach gilt es, Wege zu finden, um das Kräfteverhältnis zu verändern. Das bedeutet, diejenigen Kräfte zu verstärken, die **für** eine Problemlösung arbeiten bzw. die hemmenden Kräfte in ihrer beeinträchtigenden Wirkung zu verringern oder ihre Wirkung für eine Veränderung/Problemlösung **förderlich umzugestalten**. Das nebenstehende zweite Bild veranschaulicht diese Veränderung.



Systemisches Denken beruht auf der Vorstellung, dass man Probleme - jedenfalls sofern Menschen (soziale Systeme) beteiligt sind - nie isoliert betrachten sollte. Sonst ist die Gefahr groß, dass man in das lineare Denken verfällt und Problem im sozialen Kontext auf die gleiche Weise zu lösen versucht, wie technische Probleme.

Systemische Methoden machen darauf aufmerksam, dass es sich bei Problemen im Zusammenhang mit sozialen Systemen um komplexe Situationen handelt, bei denen eine Vielzahl von Faktoren eine Rolle spielt. Deshalb ist es hier meistens hilfreich, nach Wechselwirkungen und Mustern zu suchen und sie zu verstehen, um geeignete Problemlösungsansätze zu finden. Genau dabei kann z.B. die Kraftfeldanalyse helfen.

Ursprünglich werden bei der Kraftfeldanalyse bevorzugt die hindernden Kräfte in den Vordergrund gestellt (Schmidt/Berg 2008, S. 149). Da diese Methode hier mit dem systemischen Denken in Zusammenhang gebracht wird, macht es allerdings Sinn, beide Aspekte des Kraftfeldes zu beleuchten. Es kann durchaus sein, dass bei einer bestimmten Problemsituation noch nicht alle Ressourcen (fördernde Kräfte) erkannt bzw. noch nicht in vollem Umfang



genutzt werden. Würden wir nur die hindernden Kräfte betrachten und ihre Wirkung verändern wollen, könnten womöglich wertvolle ungenutzte Ressourcen nicht berücksichtigt werden.

Diese Methode ist besonders geeignet, um Problembearbeitungen in Gruppen durchzuführen, auch dann, wenn Widerstände gegen eine Veränderung zu erwarten sind. Durch die gezielte Focussierung auf die fördernden Kräfte wird das ressourcenorientierte Denken gestärkt.

Eventuell vorhandene Widerstände können im Zusammenhang mit den hemmenden Kräften neutral artikuliert werden, sodass hierdurch oft auch „Dampf aus dem Kessel“ entweichen kann. Eine konstruktive Umdeutung der Hindernisse ist danach leichter möglich.

4. Anhang B. Wie wendet man die Kraftfeldanalyse in der Praxis an?

Schauen wir uns die Anwendung der Kraftfeldanalyse am Beispiel des Problems Personalabbau an, das Gudrun Kaule, die Personalleiterin von LAW, Jennifer Reding und Andreas Hertenhag lösen müssen. Gudrun Kaule hat den beiden natürlich zunächst die Hintergründe zur Kraftfeldanalyse erklärt. Sie hat ihnen dann erläutert, dass die Methode aus 7 Einzelschritten besteht, die Sie im folgenden beschrieben finden, mit den Ergebnissen, die die Dreier-Gruppe dazu erarbeitet hat.

1. Schritt: Wie lässt sich das Problem definieren?

Die Problemdefinition sollte zwei Elemente beinhalten: Erstens eine kurze Zusammenfassung der Problemlage bzw. der Aufgabe, die es zu bewältigen gilt; zweitens eine offene Fragestellung, die die Schwierigkeit der Situation aufzeigt.

Gudrun Kaule, Jennifer Reding und Andreas Hertenhag einigen sich sehr schnell auf folgende Problemdefinition:

„Aufgrund der neuen Strategie „Innovations-Champion LAW“ und der damit verbundenen Verlagerung der Produktion von Standard- und Massenprodukten ins Ausland werden am Standort Lohrhausen ca. dreihundert Arbeitsplätze in den betroffenen Produktionssegmenten entfallen. Das Problem kann durch folgende Fragestellung formuliert werden: Wie kann der notwendige Arbeitsplatzabbau ohne Schaden für das Unternehmen (Streikgefahr, Arbeitsgerichtsprozesse) und die betroffenen Mitarbeitenden (Existenzbedrohung) realisiert werden, ohne betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen?“

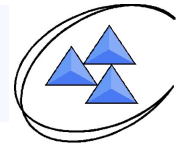
2. Schritt: Welche Kräfte arbeiten gegen eine Problemlösung/Veränderung im Sinne des angestrebten Ergebnisses? (Hemmende Kräfte)

UND

3. Schritt: Welche Kräfte arbeiten für eine Problemlösung/Veränderung im Sinne des angestrebten Ergebnisses? (Fördernde Kräfte)

Es ist hilfreich, wenn die Resultate des 3. und 4. Schrittes nebeneinander in zwei Spalten visualisiert werden, z.B. auf einem Flipchart oder einer Moderationswand. Die Ideen werden in der Reihenfolge aufgeschrieben, in der sie gefunden werden und dann durchnummeriert. Sie werden zunächst nicht bewertet und nicht gewichtet. Es ist nicht notwendig, dass gleich viele hemmende und fördernde Kräfte gefunden werden.

Die Dreier-Gruppe formuliert folgende hemmenden und fördernden Kräfte für das Problem des Arbeitsplatzabbaus bei LAW in Lohrhausen:



Hemmende Kräfte

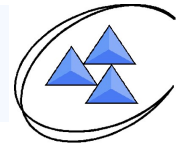
1. Qualifikation der betroffenen Mitarbeitenden reicht nicht aus, um sie in anderen Unternehmensbereichen bei LAW weiter zu beschäftigen.
2. Arbeitsmarktsituation ist zur Zeit gerade im Zuliefererbereich nicht besonders gut.
3. Kündigungsschutzgesetz setzt enge Grenzen für Arbeitsplatzabbau.
4. Angst der Mitarbeitenden, ihre Existenzgrundlage zu verlieren und über kurz oder lang in die Arbeitslosigkeit abzurutschen. Dies vergrößert die Streikgefahr.
5. Viele Mitarbeitende sind schon lange bei LAW und haben keine Erfahrung mit Bewerbungen.
6. Ein Teil der Mitarbeitenden ist schon viele Jahre bei LAW beschäftigt, deshalb vermutlich für regionale Veränderungen weniger aufgeschlossen.

Fördernde Kräfte

7. LAW will Bestand an hochqualifizierten Mitarbeitenden nicht nur halten, sondern auch im Sinne der neuen Ausrichtung erweitern.
8. Finanzielle Mittel zur Realisierung des angestrebten Ergebnisses stehen bereit.
9. Ein Teil der Mitarbeitenden ist noch jünger, deshalb vermutlich regional noch nicht so stark gebunden.
10. Die Kapazitäten in der tschechischen Tochtergesellschaft werden ausgebaut, qualifizierte Arbeitskräfte werden dort jedoch knapp.
11. Die meisten Mitarbeitenden sind qualifizierte Fachkräfte. In der Zuliefererbranche herrscht eher Fachkräftemangel.
12. Die fachliche Qualifikation vieler Mitarbeitender könnte auch in verwandten Branchen eingesetzt werden.
13. Ein großer Teil der Mitarbeitenden ist nicht nur fachlich, sondern auch persönlich sehr leistungsfähig, d.h. z.B. hohe Eigenmotivation, Verantwortungsbewusstsein, Initiative.
14. Die Mitglieder des oberen Führungskreises haben gute Kontakte zu einflussreichen Kreisen in Wirtschaft und Politik sowie zur Presse.

4. Schritt: Welche hemmenden und fördernden Kräfte haben die stärkste Wirkung und können am ehesten beeinflusst werden?

Als nächstes werden sowohl für die hemmenden, als auch für die fördernden Kräfte Prioritäten gesetzt. Dabei ist es bei den hemmenden Kräften wichtig, diejenigen auszuwählen, die einerseits als stärkste Hindernisse gegen das erwünschte Ergebnis eingeschätzt werden, andererseits auch tatsächlich beeinflussbar sind. Hemmende Kräfte, die nicht beeinflusst werden können, müssen als gegeben akzeptiert werden. Bei den fördernden Kräften werden diejenigen mit der höchsten Priorität versehen und zur weiteren Bearbeitung ausgewählt, bei denen noch möglichst viel ungenutzte Ressourcen vermutet werden und denen eine besonders hohe förderliche Wirkung zugeordnet wird.



Zurück zum Fallstudien-Beispiel: Kaule, Reding und Hertenhag kommen im 5. Schritt zu folgenden Entscheidungen:

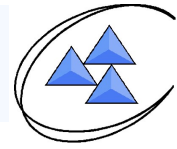
- Die hemmende **Kraft 1.** wird zusammen mit der fördernden **Kraft 7.** mit **Priorität A** (= hohe Priorität) versehen, da die Strategie „Innovations-Champion LAW“ in anderen Bereichen (z.B. Prototypenbau) zusätzliche qualifizierte Mitarbeitendenressourcen notwendig macht. Eine Beeinflussbarkeit ist außerdem in bestimmtem Maße gegeben.
- Ebenfalls eine **A-Priorität** wird der fördernden **Kraft 13.** zugesprochen, da hier gute Voraussetzungen zu erwarten sind für Flexibilität, Lernfähigkeit und Risikobereitschaft der Mitarbeitenden. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden selbst als fördernde Kraft wirken können, wenn sie dabei von LAW unterstützt werden.
- Die fördernden **Kräfte 11., 12. und 14.** werden zusammengefasst und ebenfalls mit **Priorität A.** bewertet. Diese Kräfte stellen wertvolle Ressourcen-Potenziale dar, die optimal genutzt werden müssen für diejenigen Mitarbeitenden, die auf keinen Fall bei LAW verbleiben können.
- Die hemmenden **Kräfte 5. und 6.** erhalten jeweils eine Bewertung mit **Priorität B** (= mittlere Priorität), da sie einerseits auf Vermutungen beruhen, andererseits aber doch beeinflussbar sein könnten.
- Für die fördernden **Kräfte 9. und 10.** gilt Ähnliches, deshalb erhalten sie ebenfalls **Priorität B.**
- Den hemmenden **Kräften 2. und 3.** wird zwar eine große Bedeutung zugesprochen, sie sind jedoch nicht zu beeinflussen, deshalb werden sie aussortiert..
- Auch die hemmende **Kraft 4.** wird nicht ausgewählt, da grundsätzlich an der Möglichkeit des Arbeitsplatzverlustes nichts geändert werden kann. Die Angst der Mitarbeitenden steht sicher im Zusammenhang mit der Streikgefahr, ist aber im Grunde kein Hindernis für das angestrebte Ergebnis, das ja für die Mitarbeitenden existenzbedrohliche Lösungen ausdrücklich ausschließt. Es ist zu erwarten, dass die hemmende Kraft „Angst“ sich in dem Maße reduziert, in dem es gelingt, das gewünschte Ergebnis zu realisieren.
- Die fördernde **Kraft 8.** hat zwar eine hohe Bedeutung, sie ist eine wichtige Grundlage für die konstruktive Nutzung der anderen Kräfte. Sie wird jedoch von der Dreier-Gruppe zunächst zurückgestellt, da sie - vorausgesetzt, die Gruppe erarbeitet Maßnahmen, die vom Führungskreis und der Arbeitnehmervertretung gut geheißen werden - zu einem späteren Zeitpunkt Thema einer zusätzlichen Fragestellung werden soll: Wie können diese finanziellen Mittel so genutzt werden, dass die geplanten Maßnahmen zur Erreichung des gewünschten Ergebnisses realisiert und optimal unterstützt werden können?

5. Schritt: Wie könnte die Wirkung der hemmenden Kräfte reduziert bzw. wie könnten die hemmenden Kräfte zu fördernden Kräften umgewandelt werden?

UND

6. Schritt: Wie könnte die Wirkung der fördernden Kräfte stärker als bisher genutzt werden bzw. wie könnte ihre Wirkung besser zur Geltung kommen?

Die Schritte 5. und 6. können wieder zusammen behandelt werden. Es gilt hier, einen kreativen Prozess in Gang zu setzen und Lösungsansätze zu entwickeln, die später die Basis für



konkrete Maßnahmen bilden können. Die Ideen sollten zunächst nur aufgelistet und nicht bewertet werden. Die Bewertung erfolgt erst in Schritt 7.

Die Dreier-Gruppe, die sich mit dem bevorstehenden Arbeitsplatzabbau bei LAW beschäftigen muss, formuliert folgende Lösungsansätze:

- So viele Mitarbeitende wie möglich im Unternehmen behalten, da Fachkräfte im Zuliefererbereich rar sind.
- Mitarbeitende für den Einsatz in neue Aufgabengebiete schulen und im Unternehmen behalten.
- Vereinbarungen treffen mit der Agentur für Arbeit zur Finanzierung von Zusatzqualifikationen für Mitarbeitende.
- Mitarbeitende motivieren, ungelernte oder angelernte Mitarbeitende am Standort Tschechien zu schulen, da dort qualifizierte Arbeitskräfte bereits knapp werden.
- Die Situation am Standort Spanien prüfen, ob auch Mitarbeitende aus Lohrhausen dort Arbeit finden können, wenn die Vorstandsentscheidungen darüber vorliegen.
- Bestehende Kontakte bei Kunden und Lieferanten nutzen, um Arbeitsplätze für betroffene LAW-Mitarbeitende zu finden.
- Die Kontakte von Dr. Geffrich zur Wirtschaft und Politik nutzen, um zusätzliche Kontakte zu schaffen, die zu Arbeitsplatzangeboten führen.
- Die Kontakte von Dr. Geffrich zur Presse nutzen, um gezielte Aktionen in den Medien zur Arbeitsplatzbeschaffung zu realisieren.
- Professionelle Outplacementberatung für betroffene Mitarbeitende anbieten.
- Bewerbungstraining für die betroffenen Mitarbeitenden.
- Einzelcoaching für die betroffenen Mitarbeitenden zur beruflichen Neuorientierung.
- Existenzgründungsberatung für daran interessierte Mitarbeitende.
- Unterstützung für potenzielle Existenzgründer bei der Herstellung von Kontakten zu Branchen, die Auftragsfertigung von Produkten vergeben, bei denen die bestehende Qualifikation der LAW-Mitarbeitenden gebraucht wird. Beispiel (Information von Andreas Hertenhag): Ein Hersteller von Windkraftanlagen hat gerade einen Großauftrag aus einem großen arabischen Staat erhalten für Windräder, die zur Meerwasseraufbereitung eingesetzt werden sollen. Er sucht dringend qualifizierte Kräfte für die Auftragsfertigung.

7. Schritt: Welche Lösungsansätze versprechen am meisten Erfolg?

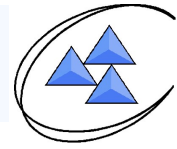
Im 7. Schritt gilt es, aus den Erfolg versprechenden Lösungsansätzen Maßnahmen zu definieren. Dazu können auch mehrere Lösungsansätze zu Aktionspaketen zusammengefasst werden. Bei manchen Problemen wird es genügen, nur ein oder zwei Lösungsansätze in eine Maßnahmenplanung umzusetzen. Bei anderen, wie bei dem Thema Arbeitsplatzabbau bei LAW, wird es dagegen notwendig sein, ein umfassenderes Maßnahmenbündel oder Problemlösungskonzept zu definieren.

Zurück zum Beispiel LAW: Nach ausführlicher Diskussion der einzelnen Lösungsansätze und der Einschätzung der Vor- und Nachteile entscheidet sich die Dreier-Gruppe für eine Kombination von drei Maßnahmenblöcken:

Maßnahmenblock 1: Innovativer interner Arbeitsmarkt

Mitarbeitende, deren Arbeitsplätze durch die Umstrukturierung entfallen, können als Arbeitsressourcen für neue, andersartige Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens genutzt werden. Das kann bedeuten:

- A. Durch die verstärkte Ausrichtung der Zentrale Lohrhausen in Richtung Prototypenbau und Innovationsschmiede werden in bestimmten bereits bestehenden oder neuen Aufgabenbereichen zusätzliche hoch qualifizierte Fachkräfte benötigt, die in dieser Anzahl



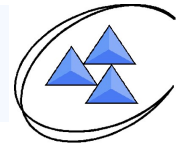
vermutlich nicht am externen Arbeitsmarkt verfügbar sind. Mitarbeitenden, deren Qualifikation und Erfahrung dazu geeignet erscheinen, können somit Übernahmeangebote gemacht werden. Bei Bedarf können sie für die neuen Aufgaben überwiegend intern weiter qualifiziert werden.

- B. Für Mitarbeitende, deren fachliches und persönliches Leistungsniveau hoch liegt, deren Qualifikation jedoch von denen in A. vorausgesetzten Anforderungen in größerem Maße abweichen, wird versucht, eine Vereinbarung mit der Agentur für Arbeit zu treffen. Ziel ist es, diesen Mitarbeitenden eine unternehmensexterne fachliche Zusatzqualifizierung anzubieten und zu finanzieren. Das Arbeitsverhältnis mit Mitarbeitenden, die sich zur Teilnahme an diesem Programm verpflichten, ruht für die Dauer der Weiterbildung. LAW zahlt eine Pauschale, die einen noch auszuhandelnden Anteil des Arbeitslosengeldes beträgt. Sollte diese Regelung nicht realisierbar sein, wären als Alternative Aufhebungsvereinbarungen mit entsprechenden Abfindungen, die auch für eventuell anfallende Sperrfristen entschädigen, anzudenken. Die Kosten für die Weiterbildung sollte von der Agentur für Arbeit übernommen werden, erste Sondierungsgespräche sind bereits erfolgversprechend angelaufen. Mitarbeitende, die erfolgreich an einer Weiterbildung teilgenommen haben, können sich danach für ausgeschriebene Stellen des „innovativen internen Arbeitsmarktes“ bewerben. LAW verpflichtet sich, den zusätzlichen Bedarf an entsprechend qualifizierten Arbeitskräften vorrangig aus diesem Mitarbeitendenpool abzudecken. Nach den vorliegenden Bedarfs-Schätzungen wird jeder dieser Mitarbeitenden eine fünfzigprozentige Chance haben, bei LAW weiter beschäftigt zu werden.
- C. In das Konzept des innovativen internen Arbeitsmarktes werden soweit möglich auch die Auslandstöchter einbezogen. Durch die Kapazitätsausweitungen, die für Tschechien geplant sind, könnten dort ebenfalls Engpässe bei der Rekrutierung von zusätzlichen Fachkräften in ausreichender Anzahl vor Ort entstehen. Ein Wechsel könnte für einige, besonders jüngere Fachkräfte aus Lohrhausen in begrenzter Anzahl interessant sein. Diese Mitarbeitenden könnten die interne Qualifizierung von weniger erfahrenen Mitarbeitenden in Tschechien übernehmen. Es soll geprüft werden, inwieweit das Konzept auch auf Spanien übertragbar ist.
- D. Von der für die Umstrukturierung verantwortlichen Projektgruppe wird geprüft, inwieweit das Konzept des „innovativen internen Arbeitsmarktes“ auch als Alternative für Outsourcingmaßnahmen genutzt werden kann. Zielsetzung sollte dabei sein, Mitarbeitendenressourcen, die durch Prozessoptimierungen frei werden, entweder an anderer Stelle so einzusetzen, dass sie die Vision „Innovations-Champion LAW“ unterstützen oder in geeigneten Projekten zur Kostenverringerung bzw. Produktivitätssteigerung zur Erhöhung der Wertschöpfung beitragen. Zur Konkretisierung solcher Möglichkeiten werden so genannte „Value Innovation Teams“ (VIT) ins Leben gerufen, an denen Mitarbeitende aus allen Bereichen teilnehmen, um entsprechende Ideen zu kreieren und Konzepte zu entwerfen.

Maßnahmenblock 2: Coaching zur beruflichen Neuorientierung

Mitarbeitende, die an keiner der Angebote aus Maßnahmenblock 1 teilnehmen können oder wollen, werden bei der Suche nach einem neuen adäquaten Arbeitsplatz intensiv unterstützt. Das kann (zusätzlich zu einer Abfindung) bedeuten:

- A. Durchführung von Workshops, in denen ein externes Beratungsangebot bereitgestellt wird zur Bearbeitung des offiziellen und nicht-offiziellen externen Arbeitsmarktes, Gestaltung von Bewerbungsunterlagen, Offline- und Online-Bewerbungen, Umgang mit Job-Suchmaschinen im Internet, Führen von Bewerbungsgesprächen u. a.



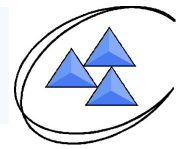
- B. Individuelles Einzel-Coaching für jeden Mitarbeitenden im Umfang von in der Regel zehn Coaching-Stunden pro Person zur beruflichen Neuorientierung. In Ausnahmefällen lässt sich das erweitern. Ziel des Coaching wird sein, jedem Mitarbeitenden persönlich entsprechend seiner/ihrer beruflichen Stärken und Interessen alle Beratungshilfen zukommen zu lassen, die notwendig sind, um einen neuen, vergleichbaren Arbeitsplatz zu finden oder sich eventuell beruflich ganz neu zu orientieren.
- C. Sowohl die Personalabteilung, als auch die Vorstände und Bereichsleiter werden alle bestehenden Kunden-, Lieferanten- und sonstigen Kontakte nutzen, um Mitarbeitende, die nicht weiter beschäftigt werden können, gezielt in anderen Unternehmen unterzubringen. Im besonderen Maße werden auch die Kontakte des oberen Führungskreises zu Wirtschaft und Presse genutzt werden, um adäquate Arbeitsplätze für diese Mitarbeitenden zu finden. So ist zum Beispiel angedacht, mit regionalen Fernseh- und Radiosendern über spezielle Sendungen zum Thema „Job-Initiative LAW“ zu verhandeln.

Maßnahmenblock 3: Programmangebot für Existenzgründer

Mitarbeiter, die eine selbständige Existenz anstreben, werden von der Ideenfindung bis zur Umsetzung umfassend unterstützt. Das kann bedeuten:

- A. Durchführung von Existenzgründungs-Workshops mit externer Unterstützung, an dem alle Mitarbeitenden teilnehmen können, die die Möglichkeiten aus Maßnahmenblock 1 nicht wahrnehmen wollen oder können und daran denken, sich selbständig zu machen. Ziel dieser Workshops ist die Vermittlung grundlegender Informationen über die Möglichkeiten der Existenzgründung.
- B. Individuelle Beratungsangebote, um die eigenen Stärken und Schwächen bzw. die persönliche Eignung zur selbständigen Tätigkeit mit professioneller Hilfe zu reflektieren und um die eigene Persönlichkeit in die Existenzgründungsplanung mit einbeziehen zu können. Coaching bei der Umsetzung einer eigenen Geschäftsidee.
- C. Angebot von Planungs-Werkstätten zur Existenzgründung, in der Geschäftsideen kreiert und unter fachkundiger Anleitung Szenarien entwickelt werden, um Chancen und Risiken bestimmter Existenzgründungs-Vorhaben zu klären. LAW wird sich bemühen, Kontakte zu Impulsgebern für zukunftssträchtige Geschäftsideen zu vermitteln. Beispiele: Produktion von Elementen für Windkraftanlagen; Aufbau eines Einzelhandelsgeschäftes für Autozubehör und Fahrräder als Franchisemodell u. a.
- D. Sollte sich eine Gruppe von Mitarbeitenden mit einer gemeinsamen Existenzgründungs-idee zusammen schließen - zum Beispiel zum Thema Windkraft - kann die Werkshalle 43, die in Zukunft nicht mehr benötigt wird, für mindestens ein Jahr kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Außerdem wird in diesem Fall LAW bei der Beschaffung und Einrichtung von Ausstattung nach Möglichkeit unterstützen. Die Einzelheiten dazu werden im konkreten Fall ausgehandelt.

Das Ergebnis des Fallstudien-Beispiels zeigt, dass die Kraftfeldanalyse, wie andere systemische Problembearbeitungsansätze auch, vor allem dazu geeignet ist, die innere Haltung zum Problem zu verändern und neue Blickwinkel auf komplexe Problem zu entwickeln. So gesehen haben sie eine doppelte Funktion: Sie sind einerseits Hilfsmittel, um nicht nützliche Wirklichkeitskonstruktionen zu verändern und daraus Hypothesen und geeignete Interventionen zu finden. Sie unterstützen somit einen Problemlösungsprozess, wie Sie ihn auch mit anderen Methoden angehen können. Andererseits sind sie selbst bereits Interventionen, da sie in das System eingreifen und durch Veränderung von Sichtweisen auch Verhaltens- und Einstellungsänderung initiieren. Wir können auch sagen, sie sind Analyseinstrument und Lösungsansatz zugleich. Es ist ja auch eigentlich logisch: Wenn es mir gelingt, eine neue Sichtweise, eine neue Wirklichkeitskonstruktion zu finden, den Kontext genauer oder neu zu betrachten, erschließen sich mir fast automatisch neue Handlungsmöglichkeiten und damit neue Lösungsansätze.



5. Anhang C. Zusammenfassung der Vorgehensweise zur Kraftfeldanalyse

1. Schritt: Wie lässt sich das Problem definieren?

Die Problemdefinition sollte drei Elemente beinhalten:

- a) eine kurze Zusammenfassung der Problemlage bzw. Aufgabe, die es zu bewältigen gilt;
- b) eine offene Fragestellung, die die Schwierigkeit der Situation aufzeigt;
- c) Definition von Anforderungen an das Ergebnis (Soll-Vorstellung).

2. Schritt: Welche Kräfte arbeiten gegen eine Problemlösung/Veränderung im Sinne des angestrebten Ergebnisses? (Hemmende Kräfte)

Hemmende Kräfte können Personen sein, Werte, Verhaltensweisen, störende Arbeitsprozesse, Regelungen oder Gesetze, Qualifikations- oder Fähigkeitsdefizite, Informationsmangel, erwartete Risiken o. a., d.h. alles, was der Lösung des in Schritt 1 definierten Problems im Wege steht bzw. sie stört und verhindert.

3. Schritt: Welche Kräfte arbeiten für eine Problemlösung/Veränderung im Sinne des angestrebten Ergebnisses? (Fördernde Kräfte)

Fördernde Kräfte können Personen sein, Werte, Verhaltensweisen, personelle oder materielle Ressourcen, Erfahrungen, Qualifikationen, günstige Arbeitsprozesse, erwartete Chancen, günstige Entwicklungen im Umfeld (Markt, Gesellschaft) u. a., d.h. alles, was für die Lösung des in Schritt 1 definierten Problems nützlich sein und sie unterstützen könnte.

Es ist hilfreich, wenn die Resultate des 3. und 4. Schrittes nebeneinander in zwei Spalten visualisiert werden, z.B. auf einem Flipchart oder einer Moderationswand. Die Ideen werden in der Reihenfolge aufgeschrieben, in der sie entstehen und dann durchnummeriert. Sie werden zunächst nicht bewertet und nicht gewichtet. Es ist nicht notwendig, dass gleich viele hemmende und fördernde Kräfte gefunden werden.

4. Schritt: Welche hemmenden und fördernden Kräfte haben die stärkste Wirkung und können am ehesten beeinflusst werden?

Als nächstes werden für die hemmenden und die fördernden Kräfte Prioritäten gesetzt. Dabei ist es bei den hemmenden Kräften wichtig, diejenigen auszuwählen, die einerseits als stärkste Hindernisse gegen das erwünschte Ergebnis eingeschätzt werden, andererseits auch tatsächlich beeinflussbar sind. Hemmende Kräfte, die nicht beeinflusst werden können, müssen als gegeben akzeptiert werden. Bei den fördernden Kräften werden diejenigen mit der höchsten Priorität versehen, bei denen noch möglichst viel ungenutzte Ressourcen vermutet werden und denen eine besonders hohe förderliche Wirkung zugeordnet wird.

Wenn sich bei der Auflistung hemmender und fördernder Kräfte herausstellen sollte, dass es kaum fördernde Kräfte mit vermutlich nur geringen Beeinflussungsmöglichkeiten gibt, dafür aber die hemmenden Kräfte sehr stark wirken und kaum beeinflussbar sind, ist dies meistens als Zeichen dafür zu werten, dass die Problemdefinition neu überdacht werden muss. Als „Problem“ wird unter systemischer Betrachtung nur eine Situation verstanden, die auch tatsächlich beeinflussbar ist, bei der aber noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind.

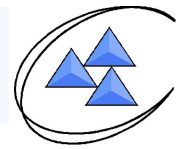
5. Schritt: Wie könnte die Wirkung der hemmenden Kräfte reduziert bzw. wie könnten die hemmenden Kräfte zu fördernden Kräften umgewandelt werden? UND

6. Schritt: Wie könnte die Wirkung der fördernden Kräfte stärker als bisher genutzt werden bzw. wie könnte ihre Wirkung besser zur Geltung kommen?

Die Schritte 5. und 6. können zusammen behandelt werden. Es gilt hier, einen kreativen Prozess in Gang zu setzen und Lösungsansätze zu entwickeln, die später die Basis für konkrete Maßnahmen bilden können. Die Ideen sollten zunächst nur aufgelistet und nicht bewertet werden. Die Bewertung erfolgt erst in Schritt 7.

7. Schritt: Welche Lösungsansätze versprechen am meisten Erfolg?

Jetzt gilt es, aus den erfolgversprechend bewerteten Lösungsansätzen Maßnahmen zu definieren. Es können mehrere Lösungsansätze zu Aktionspaketen zusammengefasst werden.



6. Literaturhinweise

Dieses Whitepaper enthält einen Auszug aus:

C. Lünborg: Projekt „Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Norderstedt 2006, Kapitel 5: „Die Umstrukturierung“, S. 161ff.

Weiterführende Literatur

Kraftfeldanalyse:

- Schmidt, E.R.; Berg, H.G.: Beraten mit Kontakt, Norderstedt 2008
- Lewin, K.: Feldtheorie, 2. Auflage Stuttgart 2012

Outplacementberatung:

- Rösler, M.; Lünborg, C.; Krey, G.: Alternativen zum Outplacement: Individuelle Hilfe zur Selbsthilfe. In: Personalführung, 12/1998, S. 30ff.

7. Publikationen von Dr. Carola Lünborg

7.1 Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze



Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen

396 Seiten Norderstedt 2006, 396 Seiten, erhältlich im Buchhandel

„Projekt Gelber Drache“ vermittelt in neun Kapiteln systemische Problemlösungsansätze. Jedes Kapitel enthält eine Fallstudie und einen Ratgeberteil, in dem die fachlichen Inhalte praxisorientiert dargestellt werden und Übungsaufgaben Anregungen zur Anwendung geben (z.B. systemisches Fragen, Kraftfeldanalyse, Tetralemma u.a.).

Die Fallstudien sind in eine Rahmenhandlung eingebettet, die eine spannende Story erzählt: Ein Automobilzulieferer möchte über ein Joint Venture Global Player werden. Dafür sind unternehmensinterne Veränderungsprozesse zu realisieren (Parameter in der Wertschöpfungskette, Umstrukturierung, Arbeitsplatzabbau) und externe Störfaktoren abzuwehren, z.B. Werksspionage, feindliche Übernahmeveruche und interkulturelle Schwierigkeiten.

Die folgenden Unterlagen enthalten jeweils eine Fallstudie mit Lösungsideen auf Basis des systemischen Denkens (Auszüge aus dem o.g. Buch). Sie finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

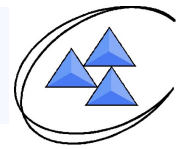
Whitepaper: Die Weisheit der Apogi: Generationenmanagement - Schicksal oder Chance?

Whitepaper: Mitarbeitende im Widerstand: Sind Menschen steuerbar?

Whitepaper: Intrige?! - Wunderfrage, verdeckter Gewinn und andere Merkwürdigkeiten

Whitepaper: Konflikt! - Wechselwirkungen, paradoxe Fragen und „Totzeiten“

Whitepaper: Outplacement oder: Wie dreht man ein „Kraftfeld“ um?



7.2 Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)



Der Interviewbaukasten HIT (Hybrides Interview in Teilstrukturierung)
Eignungsdiagnose-Tool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse

Teil I: Hintergrund und Anleitung zu HIT (erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/der-interviewbaukasten-hit-teil-i-511799>)

Teil II: Interview-Bausteine zu HIT (erhältlich pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/bewerbung-133/der-interviewbaukasten-hit-teil-ii-511798>)

Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Diese Whitepaper mit Vorab-Infos zu HIT finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

- ♦ **Whitepaper: Casting-Show oder Validität im Recruiting? - Ein Plädoyer für teilstrukturierte Interviews**
- ♦ **Whitepaper: WAS? + WARUM? - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Interviews**
- ♦ **Whitepaper: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews**

7.3 Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)

Der Lebens- + Karrierepfad **- Grundlagen zur beruflichen (Neu-)Orientierung**

Wir können uns den Lebens- und Arbeitszyklus eines Menschen vorstellen wie das Wandern auf einem Pfad, der durch unterschiedliche Landschaften führt und ihn zu den verschiedensten Lebensstationen bringt. Die symbolische Lebenslandschaft soll mit Bildern der wichtigsten 7 Phasen Anregungen für die eigene aktuelle Lebenssituation und den weiteren Lebenspfad vermitteln.
(Erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/karriere139/der-lebens-und-karrierepfad-511782>)



Das Lebens- und Karriereschloss **- Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele**

Ziel der Arbeit mit dem Lebens- und Karriereschloss ist die Gestaltung einer Vision für die Lebens- und Karriereplanung, aus der konkrete Ziele abgeleitet werden können als Basis für realistische Aktivitäten zur beruflichen (Weiter-)Entwicklung. Die 9 Türme des Lebens- und Karriereschlosses symbolisieren die wichtigsten Bestandteile für diese Ziele.

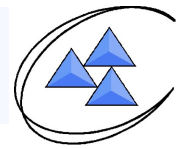
(Erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/karriere139/das-lebens-und-karriereschloss-511781>)



Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Beide eWorkbooks enthalten vielfältige Anleitungen und Übungen, die zum größten Teil mit interaktiven Textfeldern ausgestattet sind, sodass die Unterlagen nicht nur online gelesen, sondern auch bearbeitet werden können.

Whitepaper mit detaillierteren Vorab-Infos zu beiden eWorkbooks finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de



7.4 Zum Thema Führung und Management (eBooks)

Die Motivations-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zur wirkungsvollen Mitarbeitenden-Motivation

Die **Motivations-Toolbox** hat zum Ziel, Ihnen einen Überblick zu verschaffen über ein großes Spektrum an Möglichkeiten, die Ihnen als Führungskraft zum Thema „Motivation“ zur Verfügung stehen und daraus eine Auswahl zu treffen, die zu Ihnen und Ihren Mitarbeitenden am besten passt



Die ersten 3 Dutzend „Appetitanreger“ für die Mitarbeitenden-Motivation

sind als symbolische Handlungen zu sehen, die Aufmerksamkeit, Interesse, Zuwendung und Anerkennung seitens des/der Vorgesetzten signalisieren. Sie setzen positive Impulse für die Arbeitsatmosphäre, sollten jedoch nicht zur bloßen Geste werden.

Die 3 Dutzend „Chancen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

enthalten Tools zum Sichtbarmachen von Wertschätzung, Achtung, Vertrauen, Offenheit sowie Integration und Identifikation, die für Motivation förderlich und wichtig sind.

Die 3 Dutzend „Herausforderungen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

bilden die wesentlichen Grundlagen für länger andauernde und intrinsische Arbeitsmotivation. Sie entsteht in erster Linie aufgrund von Erfolgserlebnissen aus Freude an der Arbeit selbst, aus der Befriedigung über persönliche Weiterentwicklung und inneres Wachstum.

Die Changemanagement-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zum erfolgreichen Changemanagement

Die **Changemanagement-Toolbox** gibt vielfältige Anregungen für die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen auf den 3 Ebenen Inhalt, Verfahren und Verhalten, deren Wechselwirkungen den Erfolg beeinflussen.



In den **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Inhaltsebene** finden Sie Tools für

- A. Change-Grundlagen** (z.B. Mission-/Vision-/Value-Statement)
- B. Strategieplanung** (z.B. Strategy-Map, PESTEL-Methode u.a.)
- C. Strategieumsetzung** (z.B. Balanced Scorecard, SWOT-Analyse u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verhaltensebene** bieten Möglichkeiten

- D. zum Verständnis der Verhaltensebene im Changeprozess**
(z.B. die 7-phasige Veränderungskurve, Wertebalance u.a.)
- E. zum Umgang mit Widerstand gegen Veränderung**
(z.B. Widerstandarten und -ursachen, Discount-Modell, U-Prozedur u.a.)
- F. zum Umgang mit „Geheimen Spielregeln“**
(z.B. Kraftfeld der „Geheimen Spielregeln“, Probleme und Ursachen u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verfahrensebene** bieten Tools zu

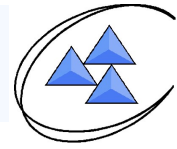
- G. Planung der Changeprozess-Steuerung**
(z.B. 6-Boxen-Modell, 5 Leitprinzipien, Störgrößenanalyse u.a.)
- H. Rollen und Aktionen der Prozess-Steuerung**
(Führungsrollen in Changeprozessen, Steuerungsvarianten u.a.)
- J. Methoden der Changeprozess-Steuerung** (Erfolgsfaktoren der Steuerung in den 7 Veränderungsphasen, Evaluation mit Monitoring-Methoden, Einsatz von Großgruppen u.a.)

Zielgruppen für beide eBooks:

Führungskräfte, Personalentwickler/innen, Berater/innen, Trainer/innen, Coaches.

Die eBooks (pdf ohne DRM) sowie Zusatzinfos finden Sie in folgendem Shop:

<https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>



7.4 Zum Thema Professionelle Mitarbeitenden-Förderung



eBooks in Planung! Whitepaper mit Vorab-Infos:

Whitepaper: Coaching als Führungsaufgabe

Whitepaper: Mentoring: Persönliche Kompetenz von älteren Mitarbeitenden nutzen

Beide Whitepaper erhältlich zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

8. Informationen zur Autorin und Impressum

Mein beruflicher Werdegang in Stichworten:

- ◆ Studium und Promotion BWL, Universitäten Mannheim und Frankfurt/M.
- ◆ Mehrjährige eigene Führungserfahrung sowie Verantwortung für Führungskräfteaus- und Weiterbildung in einem EDV-Konzern.
- ◆ Viele Jahre Erfahrung als systemische Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Branchen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aller Ebenen, u.a.
 - ⇒ Führungskräftequalifizierung/-beurteilung/-auswahl,
 - ⇒ Karriereberatung,
 - ⇒ Outplacementberatung,
 - ⇒ Führungskräftecoaching,
 - ⇒ Konfliktmoderation,
 - ⇒ Teamentwicklung,
 - ⇒ Changemanagement,
 - ⇒ Entwicklung und Begleitung von Hochschulabsolventen-AC's, sowie Entwicklungs-AC's.
 - ⇒ Mobbing-Beratung und Mobbing-Prävention,
 - ⇒ Erfahrung in der Personalberatung
- ◆ Eigene Ausbildung in
 - ⇒ systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching,
 - ⇒ Beratung mit Methoden der Gestalt- und Körperarbeit,
 - ⇒ Steuerung von Blended-Learning- und eLearning-Prozessen,
 - ⇒ MBTI-Lizenz
- ◆ Seit mehreren Jahren bis auf Weiteres:
Autorin von diversen Publikationen für Führungskräfte, Experten und Expertinnen von HR, HRD.

IMPRESSUM

Dr. Carola Lünborg
Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim
Mail: dr.luenborg@t-online.de
Web: www.dr.luenborg.de