

## Tipp: Probleme lösen mit der Kraftfeldanalyse

von Petra Berleb

Wenn Schwierigkeiten im Projekt auftreten, liegt die Lösung in der Regel nicht sofort auf der Hand. Mit der Kraftfeldanalyse ist es möglich, die Ursachen eines Problems zu analysieren und konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Insbesondere Probleme, die auf zwischenmenschliche Faktoren, auf Bedenken und Befürchtungen zurückzuführen sind, lassen sich mit der Kraftfeldanalyse aufdecken.



**Petra Berleb**

Staatl.-gepr. Wirtsch.-Informatikerin,  
Geschäftsführerin u. Herausgeberin  
des Projekt Magazins

Kontakt: [pb@projektmagazin.de](mailto:pb@projektmagazin.de)  
Mehr Informationen unter:  
[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

### Die Kraftfeldanalyse

Die Kraftfeldanalyse (engl.: force-field-analysis) geht auf den Psychologen Kurt Lewin zurück und wird u.a. in der Psychologie, in den Sozialwissenschaften, im Prozessmanagement und im Change Management angewendet. Sie ist ein einfaches Verfahren, um die fördernden und blockierenden Faktoren in einer Situation zu untersuchen. Ziel ist es u.a., in einer Problemsituation auf Handlungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen. Das Verfahren beruht auf der Erkenntnis, dass die Veränderung einer Situation auf zwei Mechanismen beruht: Es ist möglich

- fördernde Kräfte zu stärken.
- blockierende Kräfte zu schwächen.

### Vorgehen in acht Schritten

In Bild 1 ist die Kraftfeldanalyse schematisch dargestellt. Im ersten Schritt geht es darum, das Problem zu definieren, das mit dem Projekt gelöst werden soll, und es mit dem definierten Projektziel abzugleichen. Im zweiten Schritt werden die Faktoren aufgelistet, die dem Ziel entgegenstehen, z.B. nicht kooperatives Verhalten von Stakeholdern, offene Urlaubsansprüche der Teammitglieder, Fehlzeiten wegen Krankheit oder mangelnde Management Attention. Im dritten Schritt werden die Faktoren aufgelistet, die die Zielerreichung fördern. Hierbei kann es sich um hohe Management Attention handeln, ein motiviertes Team oder zuverlässige Lieferanten. Im vierten und fünften Schritt wählt man die drei wichtigsten hemmenden bzw. fördernden Faktoren aus. Auf diese konzentriert man sich und überlegt sich Maßnahmen, welche die hemmenden Faktoren abschwächen und die fördernden Faktoren verstärken. Im achten Schritt legt man einen Aktionsplan fest, in dem die konkreten Maßnahmen sowie Verantwortliche und Termine aufgeführt werden.

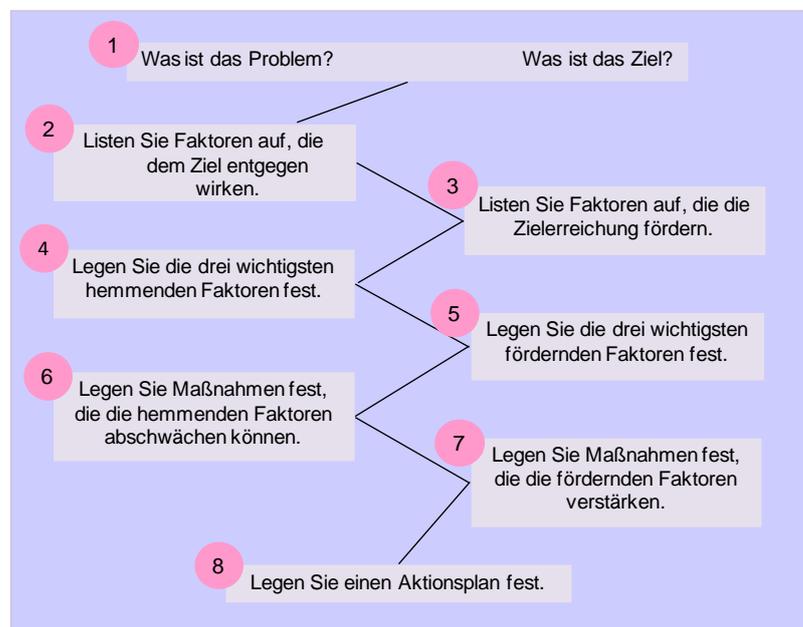


Bild 1: Schematische Darstellung der Kraftfeldanalyse.  
Quelle: AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH.

## Beispiel

In einem Unternehmen stagniert das Umsatzwachstum, die Umsatzziele wurden nicht erreicht. In der Vertriebsabteilung sollen deshalb die Prozesse gestrafft und die Arbeitsschritte stärker automatisiert werden. Um den Status Quo festzustellen, bittet das Projektteam die Vertriebsmitarbeiter, sämtliche Prozesse zu dokumentieren. Die Vertriebsmitarbeiter boykottieren das Projekt aber, indem sie erforderliche Informationen nicht weiterleiten. Der Abteilungsleiter hat permanent Einwände zu den Verbesserungsvorschlägen und verweigert die Erfassung der Arbeitsprozesse mit der Begründung, die Mitarbeiter sollten sich lieber um die Kunden und den Umsatz kümmern, anstatt Bildchen in Visio zu malen.

Mit Hilfe der Kraftfeldanalyse soll nun der Projektleiter dem Konflikt mit der Vertriebsabteilung auf den Grund gehen. Im Aktionsplan sind die Ergebnisse des Beispiels dokumentiert (Tabelle 1). Im Anhang finden Sie für den Aktionsplan eine Vorlage, die Sie für Ihre eigenen Analysen verwenden können.

<p><b>Projekt:</b> Sales Pro</p>	<p><b>Problem:</b> Die Vertriebsabteilung erreicht die angestrebten Umsatzzahlen nicht, der Umsatz stagniert schon seit längerem. Kunden werden nicht systematisch analysiert und ihren Umsätzen und Potentialen entsprechend behandelt.</p> <p><b>Ziel:</b> Umsatzsteigerung um 20%. Deshalb sollen die Prozesse der Vertriebsabteilung deutlich verschlankt werden. So soll mehr Zeit zur Kundenakquise und -betreuung übrig bleiben.</p>	<p><b>Datum:</b> 9. Januar</p>
<p><b>Hemmende Faktoren:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Der Vertriebsleiter und die Mitarbeiter befürchten einen Stellenabbau in der Abteilung nach erfolgreicher Prozessumstellung.</li> <li>Der Vertriebsleiter soll sich nach der Umstellung ausschließlich um die wichtigen Kunden (Key Accounts) kümmern; die Betreuung soll per Telefon und E-Mail erfolgen. Der Abteilungsleiter ist aber noch ein Verkäufer der alten Garde. Er ist viel bei seinen Kunden vor Ort und schätzt den persönlichen Kontakt. Dabei beschränkt er sich nicht auf die wichtigen Kunden (Key Accounts), sondern pflegt seine alten Netzwerke. Er möchte auch weiterhin "seine" Kunden besuchen.</li> <li>In der Abteilung gibt es kein System, um die Kunden entsprechend ihres Umsatzes und Potentials zu gewichten. Der Vertriebsleiter wehrt sich gegen die Einführung eines CRM-Systems für eine systematischere Kundenabwicklung. Nach der Umstellung kann er nicht mehr selbst entscheiden, welchen Kunden er besondere Aufmerksamkeit schenkt, sondern muss sich nach Umsatz und Potenzial der Kunden richten. Er möchte aber lieber so weiterarbeiten, wie bisher.</li> </ol>	<p><b>Fördernde Faktoren:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Der externe Prozessberater unterstützt die Vertriebsmitarbeiter bei der Prozessanalyse, um den Aufwand für die Mitarbeiter überschaubar zu halten.</li> <li>Das Projekt ist ein Pilotprojekt. Nach erfolgreichem Abschluss sollen auch die anderen Abteilungen folgen. Der Vertriebsleiter hätte somit eine hervorgehobene Position als Vorreiter.</li> <li>Der Stellvertreter des Abteilungsleiters steht dem Projekt positiv gegenüber und ist bestrebt, den Mitarbeitern die Vorteile zu vermitteln. Allerdings findet er wenig Gehör, weil er neu im Unternehmen ist und der Abteilungsleiter ihm nicht den Rücken stärkt.</li> <li>Durch die Einführung neuer Vertriebsprozesse und stärkerer Unterstützung durch das CRM-System werden Mitarbeiter von administrativen Arbeiten entlastet.</li> <li>Durch die durchzuführenden Schulungsmaßnahmen würden die Mitarbeiter mehr fachliche und persönliche Kompetenz entwickeln und hätten in Folge bessere Karriereaussichten und Vorteile in der Entlohnung (z.B. in Form von Bonuszahlungen).</li> </ol>	
<p><b>Aktionsplan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Die Vertriebsabteilung umfassend über die Ziele und Inhalt des Projekts informieren. Den Mitarbeitern dabei vor allem die Angst nehmen, dass Stellen abgebaut werden.</li> <li>Vorteile für die Mitarbeiter aufzeigen (z.B. fachliche und persönliche Weiterentwicklung durch Schulungen, weniger Administrationsarbeiten).</li> <li>Als Pilotprojekt steht die Abteilung im Fokus des Interesses. Dem Vertriebsleiter und den -mitarbeitern ihre Signalwirkung auf die Folgeprojekte aufzeigen und ihre hervorgehobene Position. Aufzeigen ihrer Verantwortung sowie möglichen Konsequenzen für das Unternehmen, falls das Projekt misslingt.</li> <li>Dem Stellvertreter mehr Gewicht verleihen, so dass er seinen positiven Einfluss auf das Team vergrößern kann.</li> <li>Der Vertriebsleiter muss im persönlichen Gespräch vom Projekt überzeugt werden. Ziel ist es, seine Unterstützung für das Projekt zu gewinnen. Ist das nicht möglich, dann Eskalation nach oben zum Geschäftsführer.</li> </ol>		

Was?	Wer?	Bis wann?
Einzelgespräch mit Vertriebsleiter führen (hemmende Aspekte abschwächen)	Erstgespräch Projektleiter evtl. Zweitgespräch mit Geschäftsführer.	14. Januar
Marketingkonzept für die Präsentation des Projekts vor der Vertriebsabteilung aufsetzen (hemmende Aspekte abschwächen)	Projektleiter mit ext. Berater und Vertriebsleiter, Abstimmung mit Geschäftsführer	3. Februar
Termin für die Präsentation des Projekts organisieren und Präsentation durchführen (hemmende Aspekte abschwächen)	Projektleiter und Team	17. Februar
Den externen Prozessberater für zusätzliche Stunden buchen, um die Unterstützung für die Mitarbeiter zu erhöhen (fördernde Aspekte verstärken)	Projektleiter	17. Februar
Den Stellvertreter (und bei Kooperation auch den Abteilungsleiter) mit ausführlichen Informationen und mit Hintergrundwissen zum Projekt, seinen Nutzen und seine Auswirkungen ausstatten (fördernde Aspekte verstärken)	Projektleiter	15. Januar
...	...	...

Tabelle 1: Aktionsplan.  
Quelle: AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH.

## Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter [www.projektmagazin.de/ausgaben/2008](http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2008) oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.