



# wirtschaft weiterbildung

06\_06

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

8,70 Euro

**Seminartrend**\_Zum Teamtraining an den Herd s. 38

**Change-Projekte**\_So „berechnen“ Sie mögliche Widerstände s.28

**Heike Henkel**\_Was Manager von Sportlern lernen können s. 48

## **MBA-Absolventen gesucht**

Wie der MBA in die Nachwuchsförderung integriert wird s. 14

# Widerstände bei Veränderungsprojekten gezielt messen

**CHANGE MANAGEMENT.** Die GETRAG Getriebe- und Zahnradfabrik Hermann Hagenmeyer GmbH & Cie KG in Untergruppenbach bei Heilbronn, ein weltweit führender Hersteller von Antriebstechnik, hat ein „Widerstands-Radar“ entwickelt. Damit kann das Topmanagement frühzeitig erkennen, wo sich unter den Beschäftigten gegen eines der vielen Change-Projekte Widerstand entwickelt. So konnten schon viele Ängste, aber auch überflüssiger Aktionismus im Keim erstickt werden.

Wenn Unternehmen größere Veränderungen planen, macht sich unter den Mitarbeitern oft Unruhe breit. Je nach Art der Veränderung befürchten sie zum Beispiel, ihren Job zu verlieren oder neue, ungewohnte Aufgaben zu erhalten oder ihren hart erkämpften Einfluss zu verlieren. Diese Ängste sind oft rational, manchmal aber auch sehr irrational. Diese resultieren daraus, dass die Gerüchteküche brodeln und die Mitarbeiter die Auswirkungen der Veränderungen für sich selbst nicht einschätzen können. Die Befürchtungen und Bedenken müssen ernst genommen werden, denn sonst verdichten sie sich schnell zu Widerständen, die den Erfolg eines Projekts gefährden. Entsprechend wichtig ist es für Unternehmen bei Change-Projekten zu wissen, welche Ängste die verschiedenen Mitarbeitergruppen haben, denn nur

dann können die Verantwortlichen angemessen darauf reagieren.

Doch wie kann erfasst werden, wie Mitarbeiter (geplante) Veränderungen einschätzen und welche Befürchtungen und Bedenken, aber auch Hoffnungen sie damit verbinden? Hierfür gibt es wenig geeignete Instrumente - insbesondere solche, die den potenziellen Widerstand auch quantitativ messen und somit den Unternehmen Ansatzpunkte liefern, um pro-aktiv, also vorbeugend, die Widerstände zu bearbeiten.

Diese Erfahrungen sammelte auch Dr. Bernd Langer, Leiter des Verantwortungsbereichs Strukturveränderung im Unternehmen GETRAG, dem weltweit führenden Hersteller von Antriebstechnik. Immer wieder stellte er fest, wenn er nach Instrumenten suchte, dass nichts

dem Bedarf seines Unternehmens, das weltweit 10.500 Mitarbeiter beschäftigt, entsprach. Deshalb beschloss er im Frühjahr 2005 gemeinsam mit Norbert Brost, der ebenfalls im Bereich Strukturveränderung (einer Art interner Unternehmensberatung bei GETRAG) tätig ist, solch ein Instrument zu entwickeln.

## „Resistance Objects“ ermitteln

Langer und Brost definierten zunächst die Anforderungen an das Instrument. Heraus kam unter anderem: Es soll einfach handhabbar sein. Es soll die Bedenken und Befürchtungen, aus denen Widerstände resultieren können, nicht nur erfassen, sondern auch als Kennzahl messbar und somit vergleichbar machen. Nachdem die Anforderungen definiert waren, wurden

Foto: Getrag

GETRAG in Untergruppenbach.  
Der 1935 in Ludwigsburg gegründete Handwerksbetrieb hat sich zum weltweit führenden Hersteller von Antriebstechnik entwickelt.



die Faktoren ermittelt, an denen sich Widerstände von Mitarbeitern entzünden. Als ergiebige Quellen erwiesen sich die Aussagen von Mitarbeitern, zum Beispiel in Workshops, aber auch die Befürchtungen und Bedenken, die Mitarbeiter in eher informellen Gesprächsrunden wie in der Kantine oder gar nur zu Hause im Gespräch mit dem Lebenspartner äußern. Auch sie zu erfassen, war wichtig, da die Mitarbeiter gerade die Bedenken, die zu den heftigsten Widerständen führen, nur selten in den offiziellen Gesprächsrunden im Unternehmen äußerten. Als Beispiel nennt Dr. Langer Befürchtungen wie: „Wenn unser Bereich umstrukturiert wird, kann ich die erhoffte Beförderung vergessen“ oder: „In dem Projekt mache ich die Arbeit und mein Chef erntet die Lorbeeren“. Die Brisanz solcher Bedenken kann man laut Dr. Kraus nicht hoch genug bewerten, „denn sie führen oft dazu, dass Mitarbeiter zu einem Projekt innerlich auf Distanz gehen selbst wenn sie dessen

Notwendigkeit erkennen“. Nachdem die Auslöser von Widerständen zusammengetragen waren, sortierten Dr. Langer und Brost diese nach dem Projekt Stadium mit folgender Fragestellung: Resultieren Widerstände daraus, dass die Mitarbeiter

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

### **Aus einem Fragebogen ein „Radarbild“ entwickeln**

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 zum Beispiel die Frage, ob die nötigen personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Als „weich“ hingegen wurden alle eher persönlichen und emotionalen Bedenken

eingestuft. Die Mitarbeiter fragen sich: „Sinkt durch das Projekt mein Einfluss?“ oder „Fühle ich mich der Veränderung gewachsen?“

Nachdem die beiden GETRAG-Mitarbeiter die „Resistance Objects“ klassifiziert hatten, entwickelten sie das „Resistance Radar“. Seine Grundlage bildet ein 120 Fragen umfassender Fragebogen. Er fragt alle Punkte ab, die bei Mitarbeitern Widerstände bewirken können. Der Fragebogen enthält selbstreflexive und hypothetische Fragen. Die Mitarbeiter werden also nicht nur nach ihren eigenen Empfindungen gefragt.

Sie sollen auch einschätzen, wie zum Beispiel die Person X oder die Personengruppe Y auf eine betriebliche Veränderung reagieren wird. Bei jeder Frage werden den Befragten die drei Antwortmöglichkeiten „trifft voll zu“, „trifft teilweise zu“ oder „trifft nicht zu“ und dazu passende Hypothesen vorgegeben. 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.

Beim Auswerten werden die Antworten der Befragten - genauer gesagt die Widerstandspunkte - auf ein „Widerstandsradarbild“, die so genannte „Resistance Radar Map“, übertragen (siehe Grafik). Dies ist so gestaltet, dass unmittelbar erkennbar ist,

- wie viele Bedenken sich auf die Ausgangslage oder den Weg zum Ziel oder das Ziel selbst beziehen und
- welche Widerstände sich auf harte oder weiche Faktoren beziehen.

Das Ziel lautet: „Für die Mitarbeiter sowie die Führungskräfte und die Projektverantwortlichen soll mit einem Blick erkenn-

bar sein, wo die Knackpunkte liegen und folglich Interventionen sinnvoll wären.“

Solche Widerstandsradarbilder lassen sich für alle Mitarbeitergruppierungen erstellen - beispielsweise für Mitarbeiter eines Bereiches, für Projektverantwortliche sowie für Führungskräfte. Hierfür müssen nur die Mittelwerte der Antworten der jeweiligen Mitarbeiter zu den einzelnen Fragen errechnet und in ein Schaubild übertragen werden. Sind die Widerstände beziehungsweise Bedenken und Befürchtungen erfasst, können sie systematisch thematisiert werden. In einem Workshop, der im Vorfeld oder im Verlauf des Projektes stattfindet, könnten Fragen besprochen werden wie:

- Warum zeigen sich im Bereich X, bezogen auf den Weg zum Ziel, die größten Widerstände?
- Warum ist zum Beispiel zur Zeit der



Dr. Georg Kraus beschreibt das Radar in seinem „Handbuch Change-Management“

Widerstand auf der Meisterebene größer als auf der Ebene der Teamleiter?

- Warum äußern die Logistikmitarbeiter, die dem Projekt anfangs offen gegenüberstanden, plötzlich starke Bedenken?

Somit kann auch ermittelt werden: „Wo sollten wir etwas tun und was sollten wir tun?“ Die Verantwortlichen stochern also beim Planen von Maßnahmen nicht mehr im Nebel. Im Verlauf eines Projektes verändern sich die Widerstände. Daher erstellt GEIRAG einzelne Radarbilder:

- 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.

## Das Ziel: Kennzahl zur Risiko-einschätzung gewinnen

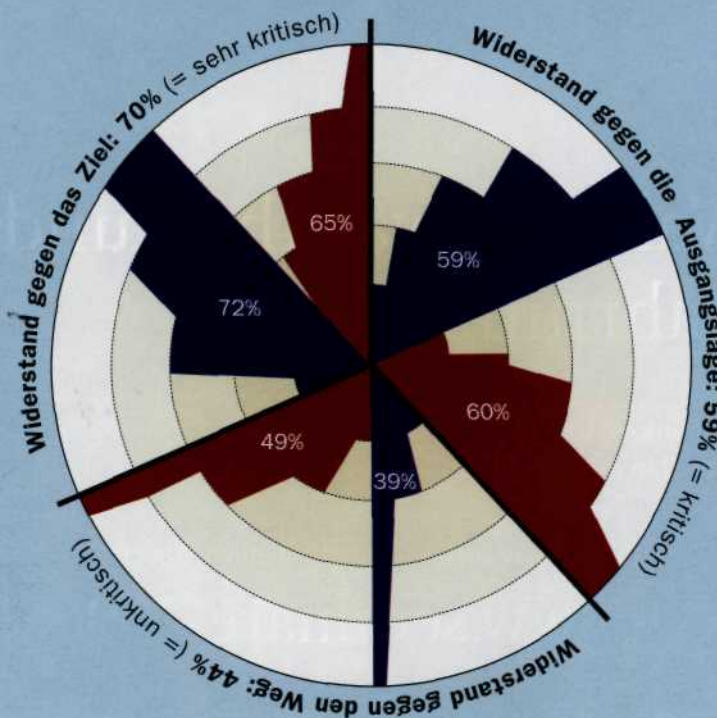
Aus dem regelmäßigen Einsatz des „Resistance Radar“ bei Projekten ergibt sich ein weiterer Vorteil: GEIRAG kann die Widerstandswerte der Projekte miteinander vergleichen und so eine dementsprechende Risikoabschätzung vornehmen - auch bezogen auf die verschiedenen Projektphasen und Mitarbeitergruppen. Zudem können Teilprojekte eines Großprojektes miteinander verglichen werden. Folglich können die Verantwortlichen auch gezielt entscheiden, auf welche Teilprojekte oder Mitarbeitergruppen sich zukünftige Coachingaktivitäten fokussieren sollen.

Eingesetzt hat GEIRAG das Instrument „Resistance Radar“ seit seiner Fertigstellung im Oktober 2005 in mehreren Projekten - zum Beispiel dem Projekt „Optimierung des Einkaufes“ und „Gruppen-

## Beispiel für eine „Resistance Radar Map“

Der „Total Resistance Factor“ (TRF) liegt im Beispiel bei 57% (= kritisch)

■ = Widerstand aus sachlichen Gründen ■ = Widerstand aus emotionalen Gründen



Der Widerstand gegen die „Ausgangslage“, das „Ziel“ und den „Weg“ (die drei Segmente des Kreises) wird jeweils nach sachlichen und emotionalen Gründen gegliedert. Je weiter die Farbflächen vom Mittelpunkt entfernt sind, desto heftiger ist der Widerstand.



**Die Erfinder.** Dr. Bernd Langer (rechts), Leiter des Bereichs „Strukturveränderung“ bei der GETRAG, und sein Mitarbeiter Norbert Brost.

arbeit in der Produktion" - vor allem in den GETRAG-Standorten in Deutschland (sieht man von einigen punktuellen Einsätzen in den Werken USA und Schweden ab). Die Erfahrung: 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. Dr. Bernd Langer: „Dadurch kann oft vermieden werden, dass sich Bedenken und Befürchtungen zu Widerständen verfestigen, wodurch die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten steigt.“

Durch die Arbeit mit dem Widerstandsradar eröffnen sich den Befragten neue Denkmuster und Perspektiven. So berichten interviewte GETRAG-Mitarbeiter immer wieder, ihre innere Einstellung zu

den Projekten und vor allem zu den Kollegen habe sich durch das Erstellen des Radars verändert - auch auf Grund des Dialogs, den sie hierbei mit dem Interviewer führten. „Die größten Effekte erzielten wir aber beim Abgleichen der individuellen Widerstandslandkarten mit den beteiligten Mitarbeitern in den Workshops“, betont Dr. Langer.

Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner in Bruchsal, hat eine ausführliche Beschreibung des Resistance-Radars in die 2. Ausgabe seines „Handbuchs Change-Management“ aufgenommen. Das Buch erschien im April im Cornelsen Verlag, Berlin. „Die Arbeit mit dem Widerstandsradar fördert die Bereitschaft, sich pro-aktiv mit den Widerständen zu befassen - und nicht erst dann, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist“, vermutet Kraus. „Das wird Projekterfolge in Deutschland in Zukunft viel sicherer machen.“