

**Bernhard Kuntz**

**Bedenken erfassen, Widerstände messen, Interventionen durchführen**

Bei großen Changeprojekten plagen die Mitarbeiter oft Ängste und Bedenken, die sich zu Widerständen verfestigen können. Das ist eine Binsenweisheit. Doch wie kann man sie ermitteln und die Ergebnisse so aufbereiten und visualisieren, dass auch für „Laien“ schnell erkennbar wird: Hier sollten wir etwas tun? Hierfür gibt es kaum Instrumente. Deshalb wurde bei GETRAG, einem der weltweit führenden Hersteller von Antriebstechnik, der „Resistance Radar“ entwickelt.

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 Einfluss zu verlieren. Diese Ängste sind nicht nur rational - also auf Fakten beruhend. Hinzu kommen irrationale, die unter anderem daraus resultieren, dass die Gerüchteküche brodelt 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“, betont Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberater Kraus & Partner in Bruchsal. Entsprechend wichtig ist es für Unternehmen bei Changeprojekten 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 laut Aussage von Dr. Kraus, Autor des „Handbuches Change-Management“ (Cornelsen Verlag, 2004) „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.“

**Anforderungen definieren**

Diese Erfahrungen sammelte auch Dr.-Ing. Bernd Langer, Leiter des Verantwortungsbereichs Strukturveränderung im Unternehmen GETRAG, Untergruppenbach, einem der führenden Hersteller von Antriebs-



Zum Autor: Bernhard Kuntz arbeitet als PR- und Marketingberater für Bildungs- und Beratungsunternehmen in Darmstadt (Tel.: 06151/89659-0, www.bildung-verkaufen.de). Er ist Autor des im Verlag managerSeminare erschienenen Buchs „Die Katze im Sack verkaufen – Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten“. Im Mai erscheint im selben Verlag sein Buch „Fette Beute für Trainer und Berater - Wie Sie Noch-nicht-Kunden Ihre Leistungen schmackhaft machen“.

technik. Immer wieder stellte er fest, wenn er nach solchen Instrumenten suchte, dass es wenige gibt, die dem Bedarf des Unternehmens, das weltweit ca. 10.500 Mitarbeiter beschäftigt, entsprechen. 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.

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. Die Ergebnisse sollen zudem so visualisiert werden, dass es auch für „Laien“ leicht und schnell verständlich ist. Und: Die Entwicklungen der Widerstände sollen über einen

Zeitraum hinweg beobachtet werden.

**„Resistance objects“ ermitteln**

Nachdem die Anforderungen definiert waren, wurden die Faktoren, an denen sich Widerstände von Mitarbeitern entzünden, ermittelt. Als Quelle wurde diverse Fachliteratur herangezogen. Diese war aber nicht sehr ergiebig, da laut Dr. Langer in ihr die „resistance objects“, also die Faktoren, die zum Widerstand führen, meist recht allgemein beschrieben sind. Als ergiebigere Quellen erwiesen sich die Aussagen von Mitarbeitern, zum Beispiel in Workshops, aber auch die Befürchtungen und Bedenken, die Mitarbeiter in eher informellen Gesprächsrunden - wie z.B. in der Kantine — oder gar 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

Projektstadium, mit folgender Fragestellung: Resultieren sie 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?

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, - also zum Beispiel, ob die nötigen personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Als „weich“ hingegen, alle eher persönlichen und Emotionen Bedenken - z.B. „Sinkt durch das Projekt mein Einfluss?“ oder „Fühle ich mich der Veränderung gewach-

**Fragebogen und Radarbild entwickelt**

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



Dr. Langer (rechts) + Brost Ausschnitt

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

Beispiel die Person x oder die Personengruppe y reagiert. Dieser Mix ist wichtig, weil die Erfahrungen z.B. Folgendes aufzeigen: Die Bedenken der betroffenen Mitarbeiter bezüglich bestimmter Veränderungen sind oft andere als Führungs-

kräfte und Projektverantwortliche annehmen. Ihr Widerstand entzündet sich oft auch an ganz anderen Punkten als ihre Vorgesetzten und die Projektleiter glauben.

Bei jeder Frage werden den Beauftragten 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 sogenannten „Resistance Radar Map“, übertragen (siehe Grafik). Dies ist so gestaltet, dass unmittelbar erkennbar ist,

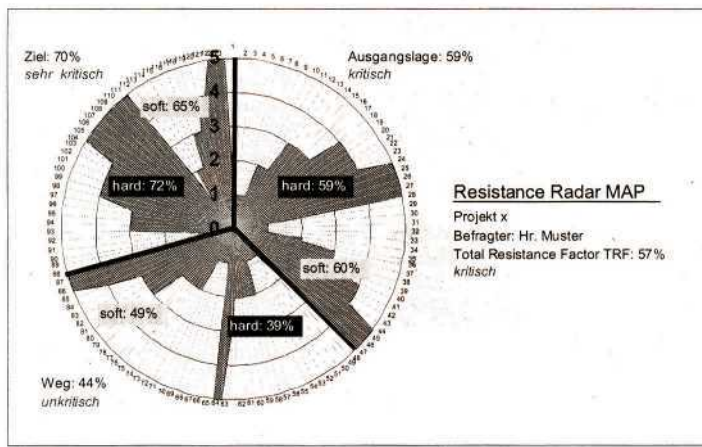
- welche Antworten sich auf die Ausgangslage, den Weg zum Ziel oder das Ziel selbst und
- welche sich auf harte oder weiche Faktoren

beziehen. Das Ziel laut Norbert Brost: „Für die Mitarbeiter sowie die Führungskräfte und Projektverantwortlichen soll mit einem Blick erkennbar 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. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, durch ein Über- oder Nebeneinanderlegen der Radarbilder zu erkennen, wo zwischen den Mitarbeitergruppen die größten Unterschiede bestehen. Es kann aber, wenn im Verlauf eines Projektes mehrere Befragungen erfolgen, auch schnell ermittelt werden, wo sich Veränderung von Widerständen zeigen.

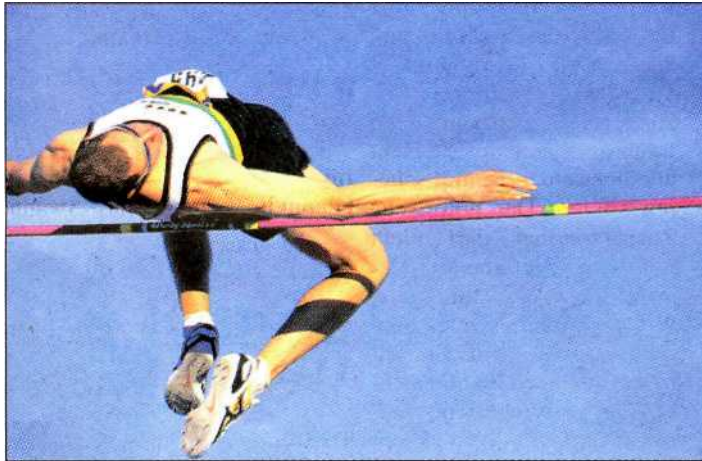
„Wo sollten wir etwas tun?“ und „Was sollten wir tun?“

Sind die Widerstände beziehungsweise Bedenken und



Befürchtungen erfasst, können sie auch systematisch thematisiert werden — z.B. in Workshops, die im Vorfeld oder im Verlauf des Projektes stattfinden. Erörtert werden können Fragen wie:

- Warum zeigen sich im Bereich x, bezogen auf den Weg zum Ziel, die größten Widerstände?
- Warum ist der Widerstand auf der Meisterebene größer als auf der Ebene der Teamleiter?
- Warum äußern Logistik-Mitarbeiter, die dem Projekt anfangs offen gegenüberstanden, plötzlich starke Bedenken?



Somit kann auch ermittelt werden: Wo sollten wir etwas bzw. was sollten wir tun? „Die Verantwortlichen stochern also“, wie Dr. Kraus sagt, „beim Planen von Maßnahmen nicht mehr im Nebel.“

Im Verlauf eines Projektes verändern sich die Widerstände. Daher erstellt GETRAG 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.

### Kennzahl zur Risikoeinschätzung

Das wiederholte Erfassen der

Widerstände im Verlauf eines Projekts und das Berechnen der jeweiligen Mittelwerte hat auch folgenden Vorteil: Das Unternehmen verfügt über eine Kennzahl, wie sich die Widerstände entwickeln. Aus dem regelmäßigen Einsatz des „Resistance Radar“ bei Projekten, ergibt sich ein weiterer Vorteil: GETRAG kann die Widerstandswerte der Projekte miteinander vergleichen und so eine dementsprechende Risikoabschätzung vornehmen - auch bezogen auf die verschiedenen Projektphasen und Mitarbeiter-

gruppen. Zudem können Teilprojekte eines Großprojektes miteinander verglichen werden. Folglich können die Verantwortlichen auch gezielt entscheiden, auf welche Teilprojekte oder Mitarbeitergruppen sich zukünftig Coachingaktivitäten fokussieren sollen. Eingesetzt hat GETRAG das Instrument „Resistance Radar“ seit seiner Fertigstellung im Oktober 2005 in mehreren Projekten - z.B. „Optimierung des Einkaufes“ und „Gruppenarbeit in der Produktion“ - vor allem in den GETRAG-Standorten in Deutschland (sieht man von einigen punktuellen Einsätzen in den Werken USA und Schweden ab). Dabei sammelten Dr. Langer und Brost 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.“ Hinzu kommt: 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 aufgrund 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.

Positiv bewertet auch Dr. Kraus die Arbeit mit dem Widerstandsradar. „Sie fördert die Bereitschaft, sich pro-aktiv mit den Widerständen zu befassen — und nicht erst dann, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Das trägt zum Sichern des Projekterfolgs bei.“ Deshalb nahm der Change-Experte das Resistance Radar in die 2. Ausgabe des Handbuchs Change-Management auf, die im April erschienen ist. Dort wird das Instrument detailliert beschrieben.