Kraftfeldanalyse: Hemmende und fördernde Kräfte

Christina Grubendorfer

„Oldies but Goldies“. Es gibt sie nicht nur als beliebte Musikhits aus vergangener Zeit, sondern auch als altbewährte Instrumente bei der Gestaltung des Wandels. In loser Folge stellen wir Change-Tools vor, die keine „One-Hit-Wonder“ sind, sondern von langjährigen Veränderungsprofis sehr geschätzt und gern genutzt werden. Diesmal: Christina Grubendorfer mit ihrem persönlich gehaltenen Plädoyer für die Kraftfeldanalyse.

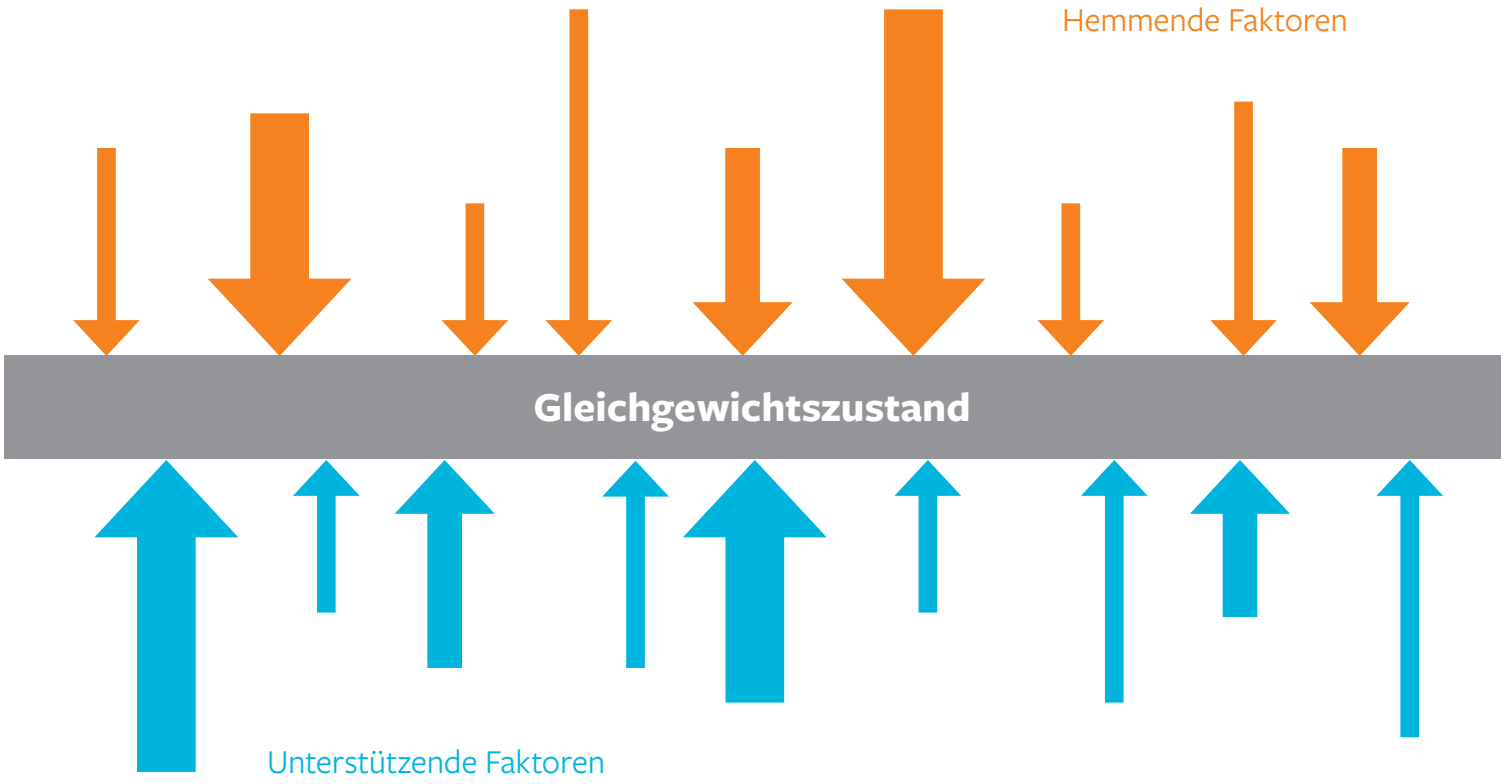
Aus dem weiten Feld des Change Management kommt mir beim Stichwort „Oldies but Goldies“ sofort die Kraftfeldanalyse in den Sinn. Das erste Mal begegnete sie mir im Rahmen einer Trainerausbildung am Ende meines Psychologiestudiums. Es muss im Jahr 1999 gewesen sein. Mit viel Liebe zum Detail und hohem Qualitätsanspruch bereiteten wir mit der Akademie der Ruhr-Universität in Bochum einen Studiengang für die Deutsche Bank vor. Und die Kraftfeldanalyse sollte unbedingt mit ins Gepäck. In meinem ist sie seitdem geblieben.

Sie ist mir ein ständiger Wegbegleiter, und bei Coachings, Konzeptionen von Workshops oder auch großen Tagungen kommt sie mir immer wieder in den Sinn. Dann verwende ich sie als einfaches, schnelles und nützliches Verfahren, um bei den Beteiligten einen Reflexionsprozess über ihre Handlungsnotwendigkeiten und Veränderungsmöglichkeiten in Bezug auf ein angestrebtes Ziel in Gang zu setzen. Eingebaut in ein Transformationsdesign erhält diese kleine, feine Methode mit großer Wirkung stets Anerkennung – von Beraterkollegen wie auch von Kunden. Interessant finde ich, dass sie offenbar kaum jemand kennt: „Kraftfeldanalyse? Nee, noch nie gehört, erzähl mal.“

Kurt Lewin erfindet die Kraftfeldanalyse

In unseren Kursen für Systemische Organisationsberater heißt es oft, dass sie eine Organisation am besten kennenlernen, wenn sie dort eine Intervention durchführen. Dann nämlich können sie beobachten, was passiert, und den nächsten Schritt planen. „Wenn du etwas verstehen möchtest, versuche es zu verändern“, lautete eine bekannte Aussage des Psychologen Kurt Lewin, auf den die Kraftfeldanalyse zurückgeht und der am Beginn des 20. Jahrhunderts zu den großen Köpfen der Gestaltpsychologie zählte. Nach seiner Emigration in die USA begründete er die experimentelle Sozialpsychologie und wurde zu einem der weltweit einflussreichsten Psychologen.

Um soziale Veränderungen erklären zu können, entwickelte Lewin 1936 die Feldtheorie, die sich mit den zugrunde liegenden Kräften einer von Individuen, Teams oder Organisationen wahrgenommenen Gesamtsituation befasst. Damit begründete er übrigens auch den Begriff der Gruppendynamik. Aus der Feldtheorie heraus entwickelte Lewin die Kraftfeldanalyse. Ihr Grundgedanke ist, dass sich jede Veränderung hin zu einem angestrebten Zustand in einem Kraftfeld aus hemmenden, ein Ziel blockie-



Kraftfeldanalyse

renden und fördernden, ein Ziel unterstützenden Kräften vollzieht.

Die Kraftfeldanalyse macht diese Kräfte sichtbar, sodass im zweiten Schritt Maßnahmen daraus abgeleitet werden können: einerseits um hemmende Kräfte zu reduzieren, andererseits um fördernde Kräfte weiter zu verstärken. Die Bewegung erfolgt von einer verfestigten gegenwärtigen Struktur, die „aufgetaut" werden muss, zu einer verbesserten zukünftigen Struktur, die dann am besten wieder „eingefroren" wird. Wie aussichtsreich diese Bewegung ist und welche konkrete Strategie verfolgt werden sollte, lässt sich mit der Kraftfeldanalyse feststellen. Da sie universell gebaut ist, kann diese Methode auf jedes denkbare Problem angewendet werden.

Beispielhafte Anwendung

Im Rahmen eines größeren Veränderungsprozesses wurde ein neues Führungsverständnis entwickelt. Es enthielt verschiedene Elemente: Einige davon sahen die Mitarbeiter und Führungskräfte als bereits erreicht an, andere beschrieben einen noch zu erreichendes Ziel. Mit einer Variante der Kraftfeldanalyse wurde in Führungswerkstätten mit jeweils 24 Managern in Kleingruppen zwei Fragen bearbeitet: Was müssen wir tun, damit unser Führungsverständnis in naher Zukunft tagtäglich und für jeden erlebbar ist? Mal angenommen, eine neue Führungskollegin beginnt morgen bei einem von uns in der Abteilung. Welche Situationen würde sie erleben, die das Führungsverständnis widerspiegeln und lebendig werden lassen (fördernde Faktoren), und welche Situationen würde sie erleben, die das Führungsverständnis eher konterkarieren und einen anderen Eindruck bei ihr hinterlassen (hemmende Faktoren)?

Die Führungskräfte analysierten in diesem Reflexionsprozess hemmende und fördernde Faktoren auf dem Weg zu einem gemeinsam gelebten Führungsverständnis. Gewünschter Nebeneffekt war, dass sie dabei gedanklich das Führungsverständnis in Verhaltensweisen und Ereignisse übersetzten, die bei ihnen konkrete Bilder erzeugten und das Konzept mit Leben füllten. Im nächsten Schritt erarbeiteten sie Maßnahmen, die anschließend über alle Führungswerkstätten gesammelt, ausgewertet und in einer Projektgruppe bearbeitet wurden.

Die Kraftfeldanalyse kann auch für Retrospektiven oder Lessons Learned Sessions genutzt werden. Dann sind folgende Fragen angebracht:

- Was hat uns geholfen, unseren Auftrag erfolgreich zu erfüllen/unser Ziel zu erreichen?
- Welche Faktoren standen unserem Erfolg eher im Weg?
- Wie haben wir fördernde Aspekte genutzt und verstärkt?

PRAXISTIPP

Kraftfeldanalyse konkret

Beispielhafte Anwendung der Kraftfeldanalyse in einem halbtägigen Workshop mit einer Gruppe aus rund zwölf Organisationsmitgliedern, deren verschiedene Perspektiven zusammengebracht werden (als eine von vielen möglichen Variationen, Zeitangaben exemplarisch).

1 ***Was ist das angestrebte Ziel?*** *Ein Moderator begleitet die Suche nach einer gemeinsamen Sichtweise in der Gruppe und visualisiert das Ziel etwa auf einer Pinnwand (15 Minuten).*

2 ***Welche Faktoren hemmen die Zielerreichung?*** *Entweder sammelt der Moderator die Faktoren auf Zuruf und pinnt sie an die Wand (rote Moderationskarten) oder die Teilnehmer schreiben die Karten selbst und präsentieren sie. Es können auch Kleingruppen gebildet werden (35 Minuten).*

3 ***Welche Faktoren fördern die Zielerreichung?*** *Vorgehen wie zuvor (grüne Moderationskarten) (35 Minuten).*

4 ***Welches sind die drei wichtigsten hemmenden beziehungsweise fördernden Faktoren?*** *Der Moderator lässt jeden Teilnehmer je drei Punkte auf die grünen und roten Karten kleben (20 Minuten). Die Karten mit den meisten Punkten werden in den Folgeschritten weiter bearbeitet.*

5 ***Durch welche Maßnahmen lassen sich die hemmenden Faktoren abschwächen?*** *Der Moderator geht nun jeden priorisierten Faktor durch. Im Plenum oder in Kleingruppen werden Maßnahmen entwickelt (45 Minuten).*

6 ***Durch welche Maßnahmen lassen sich die fördernden Faktoren verstärken?*** *Vorgehen wie zuvor (45 Minuten).*

7 ***Welche nächsten Schritte wollen wir nun beschließen? Welche Ressourcen braucht es dafür?*** *Der Moderator führt die Gruppe zu einem Maßnahmenplan: Was? Bis wann? Wer? Was wird gebraucht? (45 Minuten).*

- Welche Maßnahmen haben wir ergriffen, um hemmende Einflüsse zu mildern oder auszuschließen?
- Welche wiederkehrenden Muster sind in unserer Arbeit zu erkennen?

Von Problemsystemen zu Lösungssystemen

Interventionen sind ein wichtiges Element der Organisationsberatung. Systemische Berater schauen in Organisationen auf wiederkehrende Ereignisse, auf die gängige Praxis der Interaktionen, auch Muster genannt. Hinter jedem vermeintlichen Status-quo eines Systems, von Lewin als Gleichgewichtszustand bezeichnet, steckt eine Dynamik aus Ereignissen und Strukturen. Das System produziert einen scheinbar stabilen Zustand. Hinter diesem Zustand verbergen sich Prozesse, die sich zu einer Kreisstruktur geschlossen haben, sodass Ausgangs- und Endzustand für einen Beobachter identisch erscheinen. Soll sich in einer Organisation etwas verändern, ein Problem gelöst oder ein Ziel erreicht werden, gibt es grundsätzlich zwei Ansatzpunkte, um Einfluss zu nehmen:

1 Als problematisch erkannte Muster (Kreisstrukturen) werden gestört, um sie abzuschwächen oder sogar unwirksam zu machen.
2 Angestrebte Lösungsmuster werden neu etabliert mit dem Ziel, Problem- in Lösungssysteme zu verwandeln.

Die Kraftfeldanalyse kann für beides nützlich sein. **c!**

Christina Grubendorfer

begleitet Organisationen in den Themenfeldern zukunftsfähige Organisationen, attraktive Arbeitswelten, inspirierende Führung, identitätsstiftende Marken und wegweisende Veränderungen. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der Lea GmbH in Berlin und Ausbilderin für Systemische Organisationsberatung bei Simon, Weber & Friends.