

# Force Field Analyse

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

„If you want truly to understand something, try to change it“ [1]

Dieses Zitat stammt von Kurt Lewin, dem Entwickler der **Force Field Analyse**. Es stellt den Kern dieser Analyse sehr gut dar. Weder ein Individuum, noch eine Organisation, mussten sich jemals so vielen Veränderungen unterziehen wie zu der heutigen Zeit.<sup>[2]</sup> Organisationen, die lange bestehen sind nicht mehr dieselben, die sie anfangs waren, da bestimmte Ereignisse Wandel erzwingen.<sup>[3]</sup> Dies ist es eine Grundvoraussetzung um überlebensfähig zu bleiben. Jede Veränderung sieht sich treibenden sowie hemmenden Kräften gegenübergestellt. Mit der Force Field Analyse, auf Deutsch Kraftfeldanalyse, können diese Kräfte und die daraus resultierenden Probleme identifiziert werden. Im zweiten Schritt werden Lösungsstrategien und die entsprechenden Prozessschritte definiert. Dabei gibt es drei verschiedene Möglichkeiten. Entweder können die treibenden Kräfte gestärkt, die hemmenden reduziert oder eine Kombination aus beidem durchgeführt werden.  
[4]

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Historischer Hintergrund
  - 1.1 Zu der Person Kurt Tsadek Lewin
  - 1.2 Zur Entwicklung der Force-Field Analyse
- 2 Zweck und Zielsetzung der Methode
- 3 Aufbau der Analyse
  - 3.1 Elemente
    - 3.1.1 Definieren des Problems
    - 3.1.2 Identifizieren der Kräfte
    - 3.1.3 Gewichtung der Kräfte
    - 3.1.4 Definieren der Lösungsstrategie
    - 3.1.5 Überprüfen der wichtigsten Prozessschritte
    - 3.1.6 Festlegung der benötigten Ressourcen
    - 3.1.7 Bewertung der Erfolgsaussichten
    - 3.1.8 Umsetzung
  - 3.2 Varianten und Anwendung
  - 3.3 Gestaltungsparameter
  - 3.4 Wirkungshypothesen
- 4 Umsetzung der Force Field Analyse anhand eines Beispiels
- 5 Kritische Betrachtung
- 6 Fazit
- 7 Einzelnachweise
- 8 Literatur

## Historischer Hintergrund

Die Kraftfeldanalyse ist eine Ableitung der Feldtheorie von Kurt Lewin, seiner wohl bedeutendsten Arbeit, mit dem Ziel soziale Veränderungen erklären zu können.<sup>[5]</sup> Diese Theorie wurde später auch auf Organisationen übertragbar.

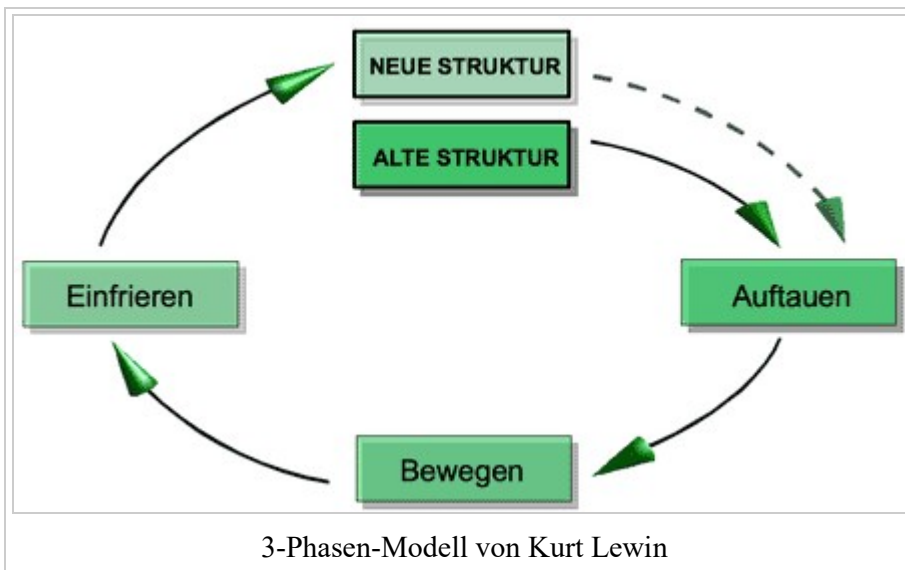
### Zu der Person Kurt Tsadek Lewin

Als Kind jüdischer Eltern wurde er am 09.09.1890 in Mogilno, Polen geboren. 1905 zog er mit seinen Eltern und seinen fünf Geschwistern nach Berlin. Nach seinem Abitur begann er 1909 in Freiburg Medizin und im Anschluss zusätzlich Biologie in München und Berlin zu studieren. Dabei fasste er den Entschluss Wissenschaftler werden zu wollen. 1916 promovierte er und veröffentlichte bereits 1917 den bedeutenden Artikel „Kriegslandschaft“ in der „Zeitschrift für angewandte Psychologie“, welcher schon erste Ansätze der Feldtheorie beinhaltet. Über die Stationen als Privatdozent, Hochschullehrer und einer späteren Lehrtätigkeit an der Berliner Friedrich-Wilhelm- Universität, gründete er eine Schule für Gestaltpsychologie. Darüber hinaus befasste er sich weiterhin mit Untersuchungen zur Handlungs- und Affektpsychologie und veröffentlichte neben weiteren Artikeln auch ein Buch („Die Sozialisierung des Taylor Systems“). 1931 veröffentlichte er die Arbeit „Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe“ in welcher Erziehungsprobleme erstmals feldtheoretisch betrachtet wurden. Aufgrund der politischen Lage in Deutschland musste er zwei Jahre später das Land verlassen, woraufhin er in die USA auswanderte. Er arbeitete dort dann ebenfalls an Universitäten und lehrte unter anderem Kinderpsychologie. 1936 publizierte er sein Werk „Grundzüge der topologischen Psychologie“ und er untersuchte zugleich die verschiedenen Einflüsse von Führungsstilen auf Gruppen. Am 12.02.1947 stirbt er an den Folgen eines Herzinfarkts in Newtonville, Massachusetts. Bereits zu diesem Zeitpunkt galt er als einer der bedeutendsten Psychologen der Welt.<sup>[6]</sup>

### Zur Entwicklung der Force-Field Analyse

Kurt Lewin besaß die Fähigkeit innerhalb von kürzester Zeit den Kernpunkt von komplexen Problemen zu ermitteln. Er erkannte beispielsweise die Auswirkungen von Motivation bei Führungsaufgaben. Seine Herangehensweise an verschiedene Arten des Gruppenverhaltens setzte Maßstäbe für die Forschung in den folgenden Jahren.<sup>[7]</sup> Aus seinem bedeutendsten Werk der Feldtheorie wurde die Force Field Analyse abgeleitet. Einer der Hauptsätze der Feldtheorie besagt, dass jedes Verhalten oder jede sonstige Veränderung innerhalb eines psychologischen Feldes einzig und allein vom psychologischen Feld zu dieser Zeit abhängt.<sup>[8]</sup> Die Ableitung der Verhaltensweise aus der zu dieser Zeit gegebenen Situation führt über das Ermitteln von Möglichkeiten und Methoden zu einer Bestimmung der Beschaffenheit der Situation. Es werden zu diesem Zweck entweder Beurteilungen aus Ereignissen der Vergangenheit oder die Ergebnisse eines diagnostischen Tests im Bezug auf die Gegenwart verwendet. Für die Angabe von Richtung und Geschwindigkeit einer Veränderung zu einem bestimmten Zeitpunkt, muss zusätzlich auf eine gewisse Zeitdauer der Ereignisse Bezug genommen werden. Die Beschreibung eines Prozesses muss somit auf verschiedenen Ebenen erfolgen.<sup>[9]</sup> Lewin war der Überzeugung, dass das „Feld“ psychologische Gegebenheiten sind, die in einem Individuum oder einer Gruppe existieren und durch dynamische Einflüsse, wie zum Beispiel Bedürfnisse, Ziele oder Ideale beeinflusst werden. Eine Person existiert demnach in einer Umgebung verschiedener Kräfte und deren Verhalten wird von dem Gleichgewicht der Kräfte bestimmt. Das Verhalten bleibt so lange konstant bis sich dieses quasistationäre Gleichgewicht verschiebt.<sup>[10]</sup> Lewin verwendete die Definition dieses Gleichgewichtes gleichermaßen für die Darlegung organisatorischer Veränderungen. Im Bezug darauf ist er von einem bestimmten Zustand ausgegangen, der sich in Abhängigkeit von dem quasistationären Gleichgewicht der Kräfte verändert. Demgegenüber kann sich eine Organisation gleichermaßen dafür entscheiden, eine Veränderung von sich aus zu

bewirken, was einen Einfluss auf die einwirkenden Kräfte zur Folge hat.



Eine derartige Veränderung besteht aus drei Phasen: Auftauen, Bewegen und Einfrieren. Zu Beginn wird der alte stabile Zustand verlassen („Auftauen“), wodurch das quasistationäre Gleichgewicht durcheinander gebracht wird. Anschließend wird versucht zu dem Wunschzustand zu gelangen, gleichzeitig was gleichzeitig ein neues Gleichgewicht erzeugt und die nächste Phase einleitet („Bewegen“). Dieser Zustand wird im letzten Schritt eingefroren („Einfrieren“). [11]

Die Force-Field- Analyse hilft dabei, die Kräfte zu erkennen, welche die Veränderung unterstützen beziehungsweise hemmen können um in den gewünschten Zustand zu gelangen. Lewin formulierte dies wie folgt: „A change towards a higher level of group performance is frequently short lived, after a ‘shot in the arm’, group life soon returns to the previous level. This indicates that it does not suffice to define the objective of the planned change in group performance as the reaching of a different level. Permanency at the new level, or permanency for a desired period, should be included in the objective. As successful change includes therefore three aspects: unfreezing (if necessary) the present level [...], moving to the new level [...] and (re)freezing group life on the new level. Since any level is determined by a force field, permanency implies that the new force field is made relatively secure against change” [12]

## Zweck und Zielsetzung der Methode

Mit Hilfe der Force Field Analyse können Veränderungen analysiert werden.

Hauptsächlich handelt es sich dabei um einen zuvor gefestigten Zustand der mit seiner alten Struktur hin zu einem neuen Zustand mit einer neuen Struktur verändert wird. [13] Das Ausmaß des daraus resultierenden Problems kann durch die Anwendung der Analyse identifiziert und Lösungsstrategien entwickelt werden. [14]

Dazu ist es notwendig, die treibenden sowie hemmenden Kräfte der Veränderung zu erkennen um daraus die weiteren Vorgehensweisen abzuleiten. Durch das Verhältnis und die darauf folgende Gewichtung der einzelnen Kräfte wird deutlich, wie komplex die Lösung des Problems sein wird und welche Strategie die geeignete sein wird. Es ist das Ziel einen Plan zu entwickeln, der aufzeigt wie der neue Zustand möglichst problemlos erreicht und eingefroren werden kann. Ein positiver Nebeneffekt dabei sind die gewonnenen Erkenntnisse über die

verschiedenen Faktoren, die die Strukturen beeinflussen und die berücksichtigt werden müssen. Durch die festgelegten Prozessschritte wird dann beispielsweise auch eine gesamte Organisation gezwungen bestimmte Schritte einzuhalten.

## Aufbau der Analyse

### Elemente

Für die erfolgreiche Durchführung der Analyse sind acht Schritte notwendig, die im Folgenden ausführlich erläutert werden.

#### Definieren des Problems

Zu Beginn der Analyse muss das Problem so präzise wie möglich definiert werden. Diesbezüglich ist es erforderlich eine Beschreibung über die aktuelle Situation und den gewünschten Zustand zu erstellen um anschließend eine detaillierte Problemstellung formulieren zu können. [15]

#### Identifizieren der Kräfte

In diesem Schritt werden die treibenden und hemmenden Kräfte auf das zuvor definierte Problem identifiziert und eine Erklärung über die jeweilige Einordnung erfasst. [16] Entsprechend der Probleme müssen durchaus verschiedene Arten von Kräften betrachtet werden. Diese beinhalten beispielsweise unter anderem verfügbare Ressourcen, Traditionen, Interessengruppen, organisatorische Strukturen, Beziehungen, soziale oder organisatorische Trends, gesetzliche Regulierungen, Kosten, Werte, Bedürfnisse von Individuen oder Gruppen und Behörden. [17]

#### Gewichtung der Kräfte

Im dritten Schritt werden die zuvor identifizierten Kräfte nach ihrer Bedeutung gewichtet. Die Gewichtung der einzelnen Faktoren kann mithilfe verschiedener Systeme dargestellt werden. Eines davon ist die Kraftfeldmatrix: [18] Das Ergebnis dieses Schrittes ist sehr wichtig und sollte von allen Beteiligten einvernehmlich getroffen werden, um für die folgenden Schritte die richtigen Maßnahmen ableiten zu können. [19]

Problem							
	Treibende Kräfte			Hemmende Kräfte			
	1	2	3	3	2	1	
Kraft 1			X	X			Kraft 1
Kraft 2	X				X		Kraft 2
Kraft 3		X		X			Kraft 3
Summe	6			8			Summe

## Beispiel einer Kraftfeldmatrix

### Definieren der Lösungsstrategie

Bei jeder Force-Field-Analyse stehen grundsätzlich drei verschiedene Strategien zur Auswahl:

- Die Anzahl und/oder die Stärke der treibenden Kräfte kann erhöht werden
- Die Anzahl und/oder die Stärke der hemmenden Kräfte kann reduziert werden
- Zuvor hemmende Kräfte können zu treibenden gemacht werden, was als eine Kombination aus den ersten beiden Strategien verstanden wird. [20]

Die Umsetzung einer dieser Strategien setzt eine umfangreiche Planung und Beurteilung voraus. Es besteht beispielsweise die Gefahr, dass eine Erhöhung der treibenden Kräfte gleichermaßen eine Steigerung der hemmenden Kräfte zur Folge hat. Mittels einer spezifischen Beschreibung der einzelnen Vorgehensweisen können diese Risiken vermindert werden. [21]

### Überprüfen der wichtigsten Prozessschritte

Die zuvor festgelegten Vorgehensweisen und deren einzelne Prozessschritten werden nun genauer untersucht, um die erfolgversprechendsten herauszufiltern und diese zu verfolgen. Dieser Schritt ist von besonderer Bedeutung, da an dieser Stelle die letzte Möglichkeit für ein erfolgreiches Change Management besteht, die entwickelte Strategie erneut zu überprüfen und gegebenenfalls ein letztes Mal zu korrigieren. [22]

### Festlegung der benötigten Ressourcen

Die richtigen Ressourcen sind für den Erfolg eines Projektes von besonderer Bedeutung, da sie für die Realisierung der festgelegten Strategien Grundvoraussetzung sind. [23]

### Bewertung der Erfolgsaussichten

Mithilfe der folgenden Tabelle als Hilfsmittel können die Erfolgsaussichten der einzelnen Prozessschritte und notwendigen Erfolgskriterien untersucht und bewertet werden. [24]

Prozessschritt	Erfolgskriterium

Darstellung der Prozessschritte und deren Erfolgsaussichten

### Umsetzung

Im letzten Schritt der Analyse erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen. [25]

### Varianten und Anwendung

Diese Analyse ist vielfältig einsetzbar und somit auf so gut wie jedes Problem anwendbar. Zum Einen können Organisationen damit im Rahmen des Change Managements Veränderungen analysieren und bewerten und zum Anderen kann sie auch bei Alltagsproblemen zu dem richtigen Lösungsweg führen. Des Weiteren bietet sie auch einen Nutzen bei Entscheidungsproblemen öffentlicher Gemeinschaften, wie beispielsweise Vereinen.

Neben der Vielfältigkeit bei dem Einsatz der Analyse gibt es auch verschiedene Möglichkeiten der Durchführung. Sie kann sowohl in Gruppen, als auch von einem einzelnen Individuum zur Lösungsfindung genutzt werden. Während es sich im Alltag meistens um kleinere Konflikte mit einer geringeren Interaktion handelt, ist das Ausmaß in Organisationen entsprechend größer. Aus diesem Grund wird die Analyse dort häufig in Arbeitsgruppen durchgeführt.

Eine weitere Variation besteht bei den verschiedenen Teilelementen. Je nach Bedarf können diese unterschiedlich detailliert behandelt werden oder gegebenenfalls auch zusammengefasst werden. Die Darstellung und Gewichtung der Kräfte kann ebenfalls auf unterschiedliche Art und Weise vorgenommen werden. Neben der Kraftfeldmatrix sind beispielsweise auch einfache tabellarische Auflistungen möglich.

## Gestaltungsparameter

Für eine erfolgreiche Durchführung der Analyse müssen gewisse Gestaltungsparameter eingehalten werden. Diese beziehen sich vor allem auf eine Durchführung in einer Gruppe.

Zunächst einmal ist es sehr wichtig, das Problem genau zu definieren und somit auch das Ziel zu kennen. Vor allem in einer Gruppe müssen die zuvor festgelegten Teilnehmer das Problem gleichermaßen verstanden haben um gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten. Zusätzlich lohnt es sich ein Teammitglied als Teamleiter zu benennen. Somit kann sichergestellt werden, dass die Ansichten und Ideen aller gleiche Berücksichtigung finden. Das Risiko wichtige Faktoren zu übersehen oder zu gering zu bewerten, kann durch die verschiedenen Blickwinkel minimiert werden. Es könnte zudem hilfreich sein, dass einzelne Teammitglieder die Analyse zuerst alleine durchführen und die verschiedenen Ergebnisse dann verglichen werden, um eine gegenseitige Beeinflussung auszuschließen. Bei der Entwicklung der Lösungsstrategien müssen diese gleichzeitig auf Umsetzbarkeit geprüft werden. Eine Fixierung auf einen Faktor der sich nicht beeinflussen lässt, führt zu keinem Ergebnis. Zusätzlich ist es notwendig, einen zeitlichen Rahmen für die einzelnen Schritte abzustecken, der realistisch ist und der dann auch mit einem Aktionsplan nachverfolgt werden kann.

Um Veränderungen zu erwirken, müssen innerhalb der Organisation möglicherweise auch die damit zusammenhängenden Bestandteile des Ganzen verändert werden. Eine Umsetzung kann zudem erleichtert werden, wenn es sich um eine Veränderung handelt, die entweder viele Vorteile zur Folge hat und die für alle Betroffenen erkennbar sind oder wenn der alte Zustand allen Beteiligten negativ aufgefallen ist. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass das Management einer Organisation den Prozess unterstützt, Ressourcen zur Verfügung stellt und bestenfalls schon von Anfang an mit involviert ist. Dazu müssen gegebenenfalls bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, wie beispielsweise eine Sensibilisierung der Betroffenen für das Problem und die nötigen Schritte um eine vollständige Unterstützung sicher zu stellen. Des Weiteren sollte für eine erfolgreiche Umsetzung der Analyse der formelle und der Informelle Teil einer Organisation berücksichtigt werden.<sup>[26]</sup>

Eine anschließende ergänzende zweite Analyse über einzelne Teilbereiche oder einzelne Kräfte kann zu einer Minimierung der Fehler, Erhöhung des Detaillierungsgrades und einer Absicherung der vorherigen Ergebnisse führen.<sup>[27]</sup> Für einen weiteren Vergleich der Ergebnisse und einer Vorbeugung von Fehlentwicklungen kann die Analyse von einer anderen Gruppe nochmals wiederholt werden und die Resultate verglichen werden.

Bei einer Durchführung von lediglich einer Person empfiehlt es sich, im Nachhinein eine weitere zu Rate zu

ziehen oder sie zu bitten die Analyse ebenfalls durchzuführen um auch hier die Vollständigkeit zu überprüfen und den Detaillierungsgrad zu erhöhen.

## **Wirkungshypothesen**

### **(1) Das Ergebnis der Analyse ist stark von der Identifizierung und Gewichtung der einzelnen Kräfte abhängig**

Um zu einem guten Ergebnis zu kommen, ist es wichtig möglichst alle Kräfte zu identifizieren um somit alle Risiken abschätzen zu können. Die Gewichtung dieser deutet dazu, den Fokus festzulegen. Wird dieser falsch gesetzt und die treibenden Kräfte scheinen somit beispielsweise größer als die hemmenden zu sein, kann dies zu einer falschen Strategie führen die letztendlich nicht zum Ziel führt.

### **(2) Die richtige Lösungsstrategie ist maßgeblich am Erfolg beteiligt**

Die richtige Lösungsstrategie wirkt sich direkt auf den Erfolg der Analyse aus. Sieht die Strategie beispielsweise vor, die hemmenden Kräfte zu reduzieren, könnten dadurch eventuell die treibenden geschwächt werden.<sup>[28]</sup> Des Weiteren könnten kleine Veränderungen große Risiken mit sich bringen.<sup>[29]</sup> Für das Entwickeln der richtigen Strategie müssen somit alle Eventualitäten berücksichtigt werden.

### **(3) Eine Durchführung in Gruppen führt zu besseren Ergebnissen**

Eine Durchführung in Gruppen sorgt dafür, dass verschiedene Ansichten zu der Lösungsfindung beitragen. Entdeckt ein einzelnes Individuum beispielsweise nur zwei treibende Kräfte, findet ein anderes drei die davon völlig abweichen und somit zusammengeführt werden können. Unterschiedliche Erfahrungswerte und Ideen, sowie eingenommene Rollen führen zu einem höheren Detaillierungsgrad mit einer größeren Erfolgsaussicht.

### **(4) Eine Fokussierung auf das Ziel und das Beschreiten neuer Lösungswege ist maßgeblich**

Um zum Ziel zu gelangen darf dieses niemals aus dem Fokus der Betrachtung rücken. Es kann durchaus sein, dass auf neue Lösungswege zurückgegriffen werden muss. Somit ist es wichtig, sich von den alten Mustern zu lösen anstatt auf diese zurück zu fallen.<sup>[30]</sup>

### **(5) Das Wecken falscher Erwartungen innerhalb der Organisation kann schlimme Folgen haben**

Ist die Organisation einmal davon überzeugt, den richtigen Weg zum Ziel zu kennen, wird der alte Zustand „aufgetaut“ und gleichzeitig die Unterschiede zwischen den aktuellen und den zielführenden Verhaltensweisen aufgezeigt. Dadurch entwickelt sich die Organisation weiter, unter anderem auch durch die neuen Verhaltensweisen, Werte und Gewohnheiten.<sup>[31]</sup> Wurden im Vorfeld falsche Erwartungen geweckt beziehungsweise der Prozess unterbrochen, kann dies fatale Folgen für die Organisation haben. Der alte, bewährte Zustand wurde in Frage gestellt und der neue nie erreicht, wodurch die gesamte Struktur zerstört werden kann.

## Umsetzung der Force Field Analyse anhand eines Beispiels

Im Folgenden wird die praktische Durchführung der Analyse an einem Beispiel verdeutlicht.

Das Unternehmen XY überlegt seine interne Fertigung mit einer neuen, modernen Bearbeitungslinie aufzurüsten. Dazu wird ein Projektteam gebildet, welches für diese Veränderung in der Organisation verantwortlich ist. Die Ergebnisse und Strategien sollen dem Geschäftsführer später vorgestellt werden.

Nachdem die Problemstellung klar definiert wurde, werden im Team die treibenden und hemmenden Kräfte identifiziert um diese im nächsten Schritt zu bewerten. Das Ergebnis der ausführlichen Diskussion ist in dieser Kraftfeldmatrix dargestellt:

Aufrüsten der internen Fertigung mit einer neuen Bearbeitungslinie												
	Treibende Kräfte					Hemmende Kräfte						
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1		
Kunde möchte neue Produkte, die auf der alten Linie nicht produziert werden können					X	X						Weniger Mitarbeiter benötigt → Entlassungen
Produktivität steigt					X						X	Mitarbeiter „haben Angst“ vor neuen Technologien
Instandhaltungskosten sinken			X				X					Anschaffungs- und Schulungskosten
Einsparung Mitarbeiter und somit Personalkosten		X							X			Risiko, dass es nicht genug Aufträge gibt um die Maschine auszulasten bzw. die schon nominierten Stückzahlen nicht kommen
Technologischer Fortschritt des Marktes → Wettbewerbsfähigkeit				X				X				Einschalten des Betriebsrates
Summe	19					15					Summe	

Ergebnis dargestellt in einer Kraftfeldmatrix

Das Ergebnis der Matrix zeigt deutlich, dass die treibenden Kräfte die hemmenden deutlich überwiegen. Nach der fachlichen Einschätzung des Projektteams wird festgestellt, dass durch geeignete Maßnahmen die hemmenden Kräfte weiter reduziert werden können um so die Sicherstellung des Erfolgs des organisatorischen Wandels gewährleisten zu können.

Folgende Maßnahmen werden definiert:

- Keine betriebsbedingten Kündigungen infolge der neuen Technologie. Stattdessen sollen die Mitarbeiter durch natürliche Fluktuation über die Jahre reduziert werden. Eine genaue Ausarbeitung soll in Absprache mit dem Betriebsrat stattfinden.
- Übergreifende Aufgabe aller Vertriebsabteilungen und des Managements soll es für die nächste Zeit sein, mit den Kunden gültige Rahmenverträge für neue Produkte der neuen Technologie zu verhandeln. Diese beinhalten im ersten Schritt erfolgsversprechende Marketingmaßnahmen sowie Abnahmeverpflichtungen für den Kunden. Somit soll intern eine gewisse Planungssicherheit



geschaffen werden.

- Mittels gut organisierter Schulungsmaßnahmen sollen den Mitarbeitern die Vorzüge der neuen Technologie vorgestellt werden.

Die dazu benötigten Ressourcen sind für die erste und wichtigste Maßnahme der Betriebsrat, der richtige Vertreter der Geschäftsführung und gegebenenfalls der Gewerkschaft. Mit ihnen soll der natürliche Abbauplan besprochen werden und den Mitarbeitern die Angst vor der Kündigung genommen werden um deren Motivation aufrecht zu erhalten. Für die Umsetzung des nächsten Punktes, ist eine Zusammenarbeit der entsprechenden Mitarbeiter von Vertrieb und Marketing Grundvoraussetzung um ein geeignetes Konzept zu entwickeln, das eine Überzeugung und Bindung der Kunden gewährleistet. Gegebenenfalls könnte an dieser Stelle eine Unternehmensberatung zur Unterstützung konsultiert werden. Für die Durchführung der Schulungen werden entsprechenden Räumlichkeiten, Gerätschaften, Unterlagen und Lehrkräfte benötigt. Die Erfolgskriterien der einzelnen Maßnahmen werden von dem Projektteam wie folgt festgelegt

Prozessschritt	Erfolgskriterium
1	Überzeugung des Betriebsrates und der Gewerkschaft
2	Die erreichten Abschlüsse mit den Kunden
3	Die Aufrechterhaltung der Motivation der Mitarbeiter

Darstellung der Prozessschritte mit ihren Erfolgsaussichten

Abschließend wird die gesamte Analyse dem Geschäftsführer vorgestellt und nach dessen Zustimmung mit der Umsetzung begonnen.

## Kritische Betrachtung

Da es keine perfekte Analyse gibt, hat auch diese ihre Vor- und Nachteile, sowie Risiken. Mithilfe der Prozessbeschreibung wurde die einfache Durchführung und die Zweckmäßigkeit dieser Analyse verdeutlicht. Bereits im Verlauf ihrer Durchführung können wertvolle Zwischenergebnisse abgeleitet werden.<sup>[32]</sup>

Außerdem kann die Analyse ein bedeutender Frühindikator für die Realisierung einer Maßnahme im Rahmen des Change Managements sein und somit bei der genauen Planung unterstützen. Sofern die Analyse in Gruppen durchgeführt wird, können alle Mitglieder in die Planung einbezogen und mehrere Blickwinkel berücksichtigt werden. Des Weiteren wird die Verantwortung für das Problem auf mehrere Personen verteilt und die aktive Beteiligung bei der Umsetzung der Lösungsstrategien somit erhöht.<sup>[33]</sup>

Trotz ihrer Einfachheit oder gerade deswegen ist sie durch die genaue Festlegung der einzelnen Teilelemente eine sehr nützliche Analyse.<sup>[34]</sup> Ihre vorgegebene Struktur mit den drei verschiedenen Handlungsalternativen führt mithilfe der zuvor gewonnenen Erkenntnisse zu einer erfolgsversprechenden Lösungsstrategie.

Ein weiterer Vorteil ist, dass diese Analyse kostengünstig durchzuführen ist und somit einen großen ökonomischen Nutzen hat. Überspitzt gesagt wird zu Beginn nicht mehr als ein Stück Papier und ein Schreibgerät benötigt.<sup>[35]</sup> Welche Maßnahmen dann zur Umsetzung nötig sind und was dies kommerziell

bedeutet, ist dabei getrennt zu betrachten.

Jedoch sollte bei der Durchführung der Analyse darauf geachtet werden, dass ausschließlich exakte und spezifische Informationen über die Ergebnisse in der Organisation verteilt werden, da diese kaum Interpretationsspielraum zulassen und demzufolge eine falsche Darstellung der bevorstehenden Prozesse verhindert werden kann. [36]

Auch das Wecken falscher Erwartungen kann zu einem Verlassen des alten Zustands führen, ohne den neuen jemals zu Erreichen. Somit würde eine Organisation Gefahr laufen, die gesamte Struktur zu verlieren. Ein weiteres Risiko besteht in einer lückenhaften Identifizierung der einzelnen Kräfte und deren falschen Gewichtung. Denn das sind die Grundvoraussetzungen um die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen.

Die schwierigste der drei Strategien ist die Kombination aus der Reduktion der hemmenden Kräfte und der gleichzeitigen Stärkung der treibenden Kräfte.[37] Bevor diese eingesetzt werden sollte, empfiehlt es sich genau zu prüfen, ob es die einzige Möglichkeit darstellt und ob das einen Mehrwert bringt oder ob sich die daraus definierten Prozessschritte gegenseitig blockieren.

Des Weiteren besteht die Gefahr, dass ein Einzelner das Ergebnis der Analyse gezielt in eine bestimmte Richtung lenkt um beispielsweise das Management zu täuschen. Dies kann jedoch durch eine Durchführung in Gruppen sowie ein detailliertes Nachverfolgen der Gedankengänge verhindert werden.

## Fazit

Die Force-Field-Analyse ist eine geeignete und einfach durchzuführende Analyse für geplante Veränderungen, wie zum Beispiel im Rahmen des Change Managements einer Organisation, einzelner Individuen oder Gruppen. Sie kann zudem einen großen ökonomischen Nutzen haben.

Angesichts der überwiegenden Durchführung in Gruppen kann eine Gegenüberstellung der verschiedenen Ansichten und eine gemeinsame Lösungsfindung erfolgen. Mit Berücksichtigung der möglichen Fehlerquellen sind die Nachteile der Analyse überschaubar und denkbare Fehler können verhindert werden. Da jedes Problem beziehungsweise jede Veränderung sich treibenden und hemmenden Kräften gegenübergestellt sieht, sollte diese Analyse immer herangezogen werden, um Lösungsstrategien zu entwickeln. Aufgrund der vorhandenen Diskrepanz der treibenden und hemmenden Kräfte bei allen Problemen oder Veränderungen ist der Einsatz dieser Analyse für die Entwicklung von Lösungsstrategien empfehlenswert

## Einzelnachweise

1. ↑ Charles W. Tolman(1995),S.31
2. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson(1967)S. 101
3. ↑ Albert Martin, Susanne Bartscher-Finzer (2006), S. 3
4. ↑ Francis L. Ulschak et al. (1994), S.113
5. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson (1967),S.
6. ↑ Alles über den berühmten Psychologen Kurt Lewin
7. ↑ Rensis Likert,S.132
8. ↑ Kurt Lewin (1943)
9. ↑ Kurt Lewin (1943)
10. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson (1967),S.
11. ↑ Francis L. Ulschak et al. (1994)S. 113-114
12. ↑ Kurt Lewin (1947),S. 43

13. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson (1967),S.60
14. ↑ Francis L. Ulschak et al. (1994),S.113
15. ↑ Francis L. Ulschak et al.(1994),S.115-116
16. ↑ Francis L. Ulschak et al.(1994),S. 116
17. ↑ NHS Institute for Innovation and Improvement (2006-2012)
18. ↑ Werdich(2012), S.199
19. ↑ Francis L. Ulschak et al. (1994),S.117
20. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson (1967), S. 104
21. ↑ Francis L. Ulschak et al.(1994),S.104
22. ↑ Francis L. Ulschak et al.(1994),S.118
23. ↑ Francis L. Ulschak et al.(1994),S.118
24. ↑ Francis L. Ulschak et al.(1994),S.119
25. ↑ Francis L. Ulschak et al.(1994),S. 119
26. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson (1967),S. 105
27. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson (1967),S. 104
28. ↑ Francis L. Ulschak et al. (1994,)S.117
29. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson (1967),S. 60
30. ↑ Doppler und Lauterburg (2001),S. 73
31. ↑ Hellriegel und Slocum (2009),S. 508
32. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson(1967),S. 104
33. ↑ Peter Barron
34. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson (1967),S. 104
35. ↑ Holcomb (2001),S.168
36. ↑ Doppler und Lauterburg (2001),S.73
37. ↑ Robert T. Golembiewski und Frank Gibson (1967),S. 104

## Literatur

Alles über den berühmten Psychologen Kurt Lewin. Online verfügbar unter <http://www.kurt-lewin.de/>, zuletzt geprüft am 17.12.2015.

Albert Martin, Susanne Bartscher-Finzer (2006): Organisatorischer Änderungsprozess. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH.

Charles W. Tolman (1995): Problems of Theoretical Psychology: ISTP.

Coleman, Peter T.; Deutsch, Morton; Marcus, Eric Colton: The handbook of conflict resolution. Theory and practice. Third edition.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2001): Managing Corporate Change. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Francis L. Ulschak; Leslie Nathanson; Peter G. Gillan (1994): Small Group Problem Solving. An aid to organizational effectiveness.

Frei, Felix (1996): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative : [mit einer Methodik zum Business reengineering]. 2., überarb. und erw. Aufl. Zürich: vdf, Hochschulverl. an der ETH.

Hellriegel, Don; Slocum, John W. (2009): Organizational behavior. 12. ed., student ed. Cincinnati, Ohio: South-Western.

Holcomb, Edie L. (2001): Asking the right questions. Techniques for collaboration and school change. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press.

Kurt Lewin (1943): Defining a field at a given time.

Kurt Lewin (1947): Frontiers in group dynamics.

NHS Institute for Innovation and Improvement 2006-2012: Force Field Analysis. Online verfügbar unter [http://www.institute.nhs.uk/quality\\_and\\_service\\_improvement\\_tools/quality\\_and\\_service\\_improvement\\_tools/force\\_field\\_analysis.html](http://www.institute.nhs.uk/quality_and_service_improvement_tools/quality_and_service_improvement_tools/force_field_analysis.html), zuletzt geprüft am 17.12.2015.

Peter Barron: Change Management Consultant. Peace of Mind for your Business. Force Field Analysis. Online verfügbar unter <http://www.change-management-consultant.com/force-field-analysis.html>, zuletzt geprüft am 15.01.2016.

Prof. Dr. Gerhard Schewe (2015): Change Management. Hg. v. Springer Verlag. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2478/change-management-v9.html>, zuletzt aktualisiert am 28.12.2015.

Rensis Likert: Kurt Lewin. A Pioneer in Human Relation Research. Online verfügbar unter [http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/68145/10.1177\\_001872674700100109.pdf](http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/68145/10.1177_001872674700100109.pdf), zuletzt geprüft am 17.12.2015.

Robert T. Golembiewski; Frank Gibson (1967): Managerial behavior and organisation demands. Management as a linking of levels of interaktion: Rand Mc Nally & Company.

Werdich, Martin (2012): FMEA - Einführung und Moderation. Durch systematische Entwicklung zur übersichtlichen Risikominimierung (inkl. Methoden im Umfeld). 2., überarb. und verb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Force\\_Field\\_Analyse](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Force_Field_Analyse)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 26. Januar 2016 um 08:20 Uhr geändert.