

Die Kraftfeldanalyse

Auszug aus dem Seminar:

Moderationstools im Problemlösungsprozess

Leitfaden und Toolbox für die Praxis



Weiter durch Bildung

www.haufe-akademie.de

Kraftfeldanalyse

Das Tool

Die Kraftfeldanalyse geht auf Arbeiten des Psychologen Kurt Lewin (1890 - 1947) zurück.

Die Kraftfeldanalyse ist ein wichtiges Werkzeug, um einen Eindruck von den Faktoren zu gewinnen, die für eine Lösung hinderlich oder förderlich sein können. Auf diese Weise können Maßnahmen identifiziert werden, die für die Gewährleistung des Erfolgs nötig sind. Diese sind wiederum Grundlage für den Maßnahmenplan und den Kommunikationsplan.

Die Kraftfeldanalyse wird als Methode zur Sammlung, Diskussion und Handhabung der fördernden und behindernden Kräfte der geplanten Lösung verwendet. Die Kräfte, die Ihnen bei der Durchführung des Planes helfen, sind Antriebskräfte. Im Gegenzug werden die Kräfte, die Ihrem Plan entgegenwirken als Hemmkräfte bezeichnet. Und genau diese Hemmkräfte sind es, auf die besonders geachtet werden muss.

Zu Beginn der Kraftfeldanalyse schreiben Sie die aktuelle Situation und die angestrebte Lösung über ein T-Kreuz auf eine Pinwand. Sinnbildlich treiben die Antriebskräfte den vertikalen Balken nach rechts in Richtung „angestrebte Lösung“, die Hemmkräfte dagegen drücken den vertikalen Balken nach links auf die Position „aktuelle Situation“.

Beispiel

Der Qualitätszirkel eines Krankenhauses plant den Kauf und die Installation eines Elektronentomographen. Ziel ist es, einen besseren Kundennutzen (Preis/Leistung) als bei vergleichbaren Diagnostikgeräten zu erreichen. In einem 2. Schritt will die Gruppe Maßnahmen erarbeiten, mit denen sie die Antriebskräfte (treibende Kräfte) verstärken und die Hemmkräfte reduzieren kann.

Treibende Kräfte		Hemmende Kräfte
Geringere Patientenbelastung	→	← Hohe Investitionskosten
Bessere Diagnosemöglichkeiten	→	← Leere öffentliche Kassen
Reduzierung von Fehldiagnosen	→	← Keine vorliegende Arzt-Erfahrung
Verbesserung der Therapie	→	← Kein ausgebildetes Personal
Kürzere Krankheitszeiten	→	← Fehlende Betriebserfahrung
Geringere Gesamtkosten (Diagnose, Therapie, Krankengeld)	→	← Neue unausgereifte Technik
Motor des Fortschritts sein	→	← Fehlendes Vertrauen bei Patienten

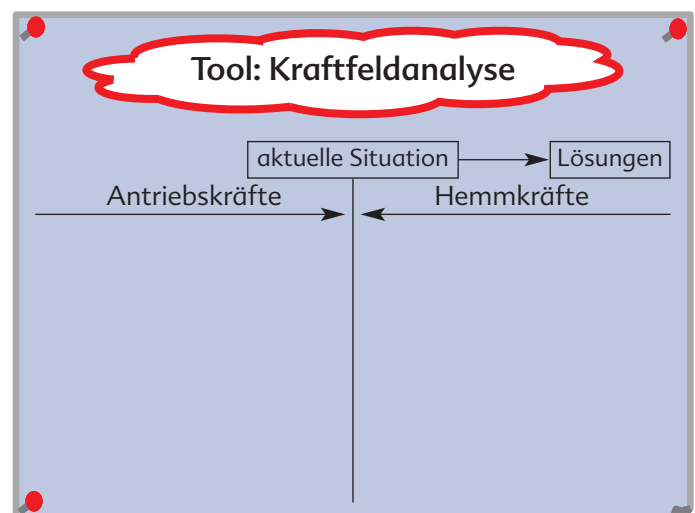
Anwendung des Tools

Step 1:

Zeichnen Sie ein Kraftfelddiagramm in Form eine großen „T“s.

Schreiben Sie mittig über dem horizontalen Balken des „T“s Ihre aktuelle Situation.

Schreiben Sie rechts über dem horizontalen Balken des „T“s Ihre angestrebte Lösung.



Step 2:

Sammeln Sie per Brainstorming Antriebskräfte (= die Ihnen bei der Verwirklichung Ihrer ausgewählten Lösung nützlich sind) und schreiben Sie diese links in das Diagramm, sammeln Sie dann Hemmkräfte (= die Sie bei der Verwirklichung Ihrer ausgewählten Lösung behindern) und schreiben Sie diese rechts in das Diagramm.

Step 3:

Diskutieren Sie das Diagramm hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit der Erreichung Ihrer Lösung.

Step 4:

Erstellen Sie einen Maßnahmenplan, mit denen Sie insbesondere die befürchteten Hemmkräfte minimieren, aber auch die gefundenen Antriebskräfte maximieren können. Fast schon ein „Muss“ ist ein Kommunikationsplan, in dem Sie zielgruppenspezifisch Präsentationen und Gespräche (Kommunikation) planen.



Praktische Hinweise

Eine Kraftfeldanalyse sollte immer mit der Erstellung eines Maßnahmenplans abgeschlossen werden. Oft reicht es aus, sich auf das Beseitigen von hemmenden Faktoren zu konzentrieren.

Wenn die Hemmkräfte zu überwältigend sind, sollten Sie eine andere Lösung in Erwägung ziehen.

Tipp

Für „Kenner“ der Kraftfeldanalyse haben wir das Modell weiterentwickelt. Es unterscheidet Kräfte, die sich auf die aktuelle Situation beziehen und Kräfte, die an der konkreten ausgewählten Lösung ansetzen.

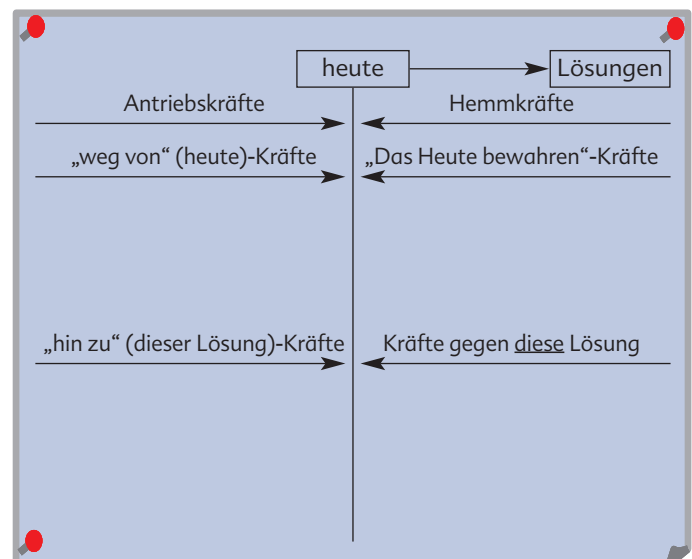
Kräfte, die sich auf die aktuelle Situation beziehen:

„Weg-von“-Kräfte sind diejenigen, die sich darauf richten, die heutige Situation zu verlassen, während „Das Heute bewahren“-Kräfte den Ist-Zustand stabilisieren wollen – beide unabhängig von der ausgewählten Lösung.

Kräfte, die sich auf die ausgewählte Lösung beziehen:

„Hin-zu“-Kräfte sind diejenigen, die sich darauf richten, die Lösung umzusetzen, während Kräfte gegen diese Lösung sich nur auf diese konkrete Lösung beziehen, unabhängig von der Qualität des heutigen Zustands.

Je stärker die „Hin zu“ Kräfte sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Umsetzung gelingt. Vorsicht bei starken Kräften „gegen diese Lösung“ – versuchen Sie, geeignete Gegenmaßnahmen zu finden, gelingt dies nicht, ist die Umsetzung der Lösung gefährdet. Suchen Sie in diesem Fall ggf. eine andere Lösung.



Beispiel

Ein Sachbearbeiter (SB) hat die Option, in einem anderen Bereich eine Führungsposition als Gruppenleiter (GL) anzunehmen. Um Klarheit in der Entscheidungsfindung zu gewinnen, erstellt er folgendes Diagramm:

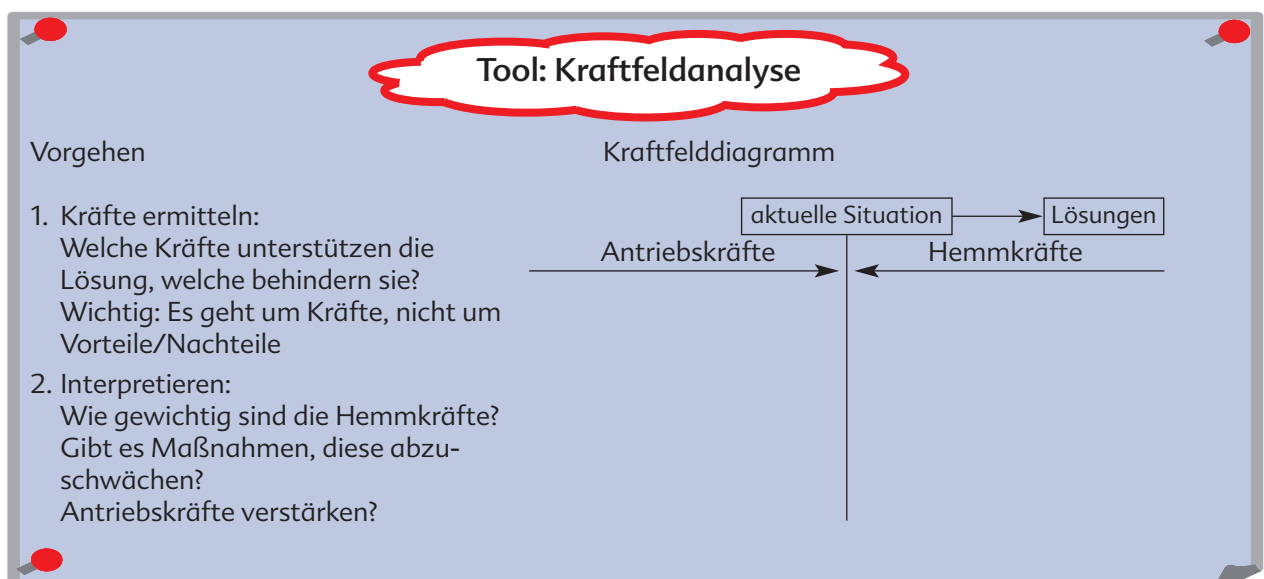


Das Diagramm zeigt, dass es sehr viele Antriebskräfte für eine Veränderung der aktuellen Situation gibt, jedoch nicht unbedingt für die Option, Führungskraft zu werden. Der SB beschließt, zunächst andere Optionen (Experte in einer anderen Gruppe) zu prüfen.



Vorstellung des Tools in der Gruppe

Stellen Sie kurz die Besonderheiten der Kraftfeldanalyse vor, z. B. mit unten abgebildeter Vorlage, die Sie im Anschluss für die Anwendung des Tools weiter nutzen können. Weisen Sie unbedingt darauf hin, dass es hier nicht um eine Vorteile/Nachteile-Liste handelt.





Übung

Je nach Erfahrung der Gruppe und Komplexität des Themas kann es sinnvoll sein, die Anwendung der Kraftfeldanalyse anhand eines neutralen Themas zu üben.

Beispiel 1:

Als Besitzer eines Feinkostgeschäfts fürchten Sie, dass Ihre Mitarbeiter zu viele Delikatessen selber essen. Sie wollen das Problem dadurch lösen, indem Sie die Mitarbeiter morgens und abends wiegen.

Beispiel 2:

In Ihrer Abteilung beschäftigen Sie vier Mitarbeiter. Sie können die vielen Aufgaben nicht mehr bewältigen. Deshalb haben Sie die Genehmigung erhalten, zwei zusätzliche Mitarbeiter einzustellen.

Hinweise für den Moderator



Wie anspruchsvoll in der Anwendung?

Leicht bis mittel. Die Herausforderung besteht darin, die Teilnehmer immer wieder auf das Thema „Kräfte“ zu lenken, wenn diese gedanklich in die Kategorien „Vorteile/Nachteile der Lösung“ abgleiten.



Wie viel Zeit?

Vorstellung des Tools: 5 Minuten

Anwendung je nach Umfang der Daten: 20-30 Minuten



Für welche Gruppengrößen?

Die Kraftfeldanalyse eignet sich gut für Einzel- und Gruppenarbeit. Die Gruppengröße ist ideal bei 6 und sollte 12 Teilnehmer nicht übersteigen.



Für welche Phasen geeignet?

Die Kraftfeldanalyse wird als Werkzeug (Lösung) verwendet, um eine ausgewählte Lösung hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit zu prüfen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten.



Wie weiter arbeiten?

Maßnahmenplan, Kommunikationsplan mit Präsentation und Gesprächen (Kommunikation).

Weitere Informationen erhalten Sie unter:

Tel: 0761 4708-811

E-Mail: service@haufe-akademie.de

www.haufe-akademie.de