Briegert & Hochgeschurtz
Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
www.briegert-hochgeschurtz.com Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322. 5782)

UMSETZUNGSHILFE Nr. 40

Die Commitment – Analyse

(Widerstände erkennen, Unterstützung sichern, Veränderungen erfolgreich gestalten)

November 2012 Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Wenn Sie Veränderungen in Ihrer Organisation umsetzen wollen, müssen Sie mit Widerstand rechnen.
Führen Sie deshalb vor dem Start jedes Veränderungsprojekts eine Commitment – Analyse durch.

Zunächst teilen Sie alle Beteiligten und Betroffenen in **vier Commitment-Typen**. Dann definieren Sie das Ziel-Commitment und planen konkrete Schritte zur Erreichung dieses Ziel-Commitments.

Die fünf Schritte der Commitment - Analyse:

1. Wer ist von der Änderung betroffen?
2. Welche Gründe sprechen aus Sicht der Betroffenen dafür und dagegen?
3. Welches Ist-Commitment erwarten Sie?
4. Welches Commitment benötigen Sie für eine erfolgreiche Umsetzung?
5. Welche Maßnahmen helfen die Haltung zum Change-Projekt zu verändern?

Die Commitment-Analyse hilft Ihnen Widerstände erkennen, Unterstützung zu sichern und Veränderungen erfolgreich gestalten. Führen Sie dazu die folgenden fünf Schritte durch:

1. Welche Personen sind von der geplanten Änderung betroffen?

Schreiben Sie sämtliche Personen und Funktionen auf, die betroffen sein könnten. Denken Sie über Ihre Funktion und über Ihren Standort hinaus; eventuell fühlt sich jemand in der Zentrale oder im Vertrieb durch die Veränderung betroffen. Nehmen Sie lieber eine Person oder Funktion mehr auf Ihre Liste auf.

2. Wie stehen diese Personen zu Ihrem Veränderungsprojekt?

Überlegen Sie sich für jede der oben aufgeführten Betroffenen Antworten auf die folgenden zwei Fragen:

- Mögliche Gründe die aus Sicht der Betroffenen für Ihr Projekt sprechen?
- Mögliche Gründe die aus Sicht der Betroffenen gegen Ihr Projekt sprechen?

3. Bewerten Sie das Ist-Commitment

Auf Basis der möglichen Gründe für und gegen das Projekt, teilen Sie die Betroffenen jetzt ein, wie diese zu Ihrem Projekt stehen. Dazu legen Sie für jeden Betroffenen einen von vier Commitment-Typen fest:

- **Gegner:** Sie bauen Widerstand gegen das Projekt auf.
- **Dulder:** Diesen Personen ist Ihr Projekt egal, d.h. sie fühlen sich nicht betroffen. Sie müssen weder mit Widerstand noch mit Unterstützung rechnen.
- **Unterstützer:** Sie werden Ihr Projekt unterstützen, weil sie sich durch dieses Projekt Vorteile erwarten oder vielleicht besonders loyal Ihnen gegenüber sind.
- **Umsetzer:** Diese Betroffenen werden sich verantwortlich fühlen und das Projekt umsetzen.

4. Bewerten Sie das Ziel-Commitment

Überlegen Sie sich jetzt, welche Haltung diese Personen einnehmen sollten, damit Ihr Projekt erfolgreich umgesetzt wird.

- **Gegner:** Je nach Projekt muss man akzeptieren, dass einige Betroffene ihre ablehnende Haltung nicht aufgeben können oder wollen. Hier gilt es zu bewerten, ob das Projekt trotzdem noch umsetzbar ist. **Wichtige Stakeholder dürfen niemals das Ziel-Commitment „Gegner“ haben.** Je weniger Betroffene auf Ihrer Liste bei dieser Haltung verbleiben, desto einfacher wird später die Umsetzung der Veränderung.
- **Dulder:** Diese Personen oder Funktionen werden Sie mindestens machen lassen. Sie brauchen zwar von ihnen keine Unterstützung. Bei Widerstand dieser Gruppe wäre die Umsetzung aber nicht mehr möglich. ***Dulden*** ist häufig das minimale Ziel-Commitment für den Stakeholder ***Betriebsrat***.
- **Unterstützer:** Diese Betroffenen müssen Ihr Projekt aktiv unterstützen, damit es Erfolg wird.
- **Umsetzer:** Diese Personen oder Funktionen müssen wichtige Projekte und Aufgaben verantwortlich übernehmen, damit Ihr Projekt ein Erfolg wird.

5. Welche Maßnahmen sind erforderlich um vom Ist-Commitment zum Ziel-Commitment zu kommen?

Überlegen Sie sich jetzt, welche Maßnahmen erforderlich sind, damit Sie die Betroffenen vom Ist- zum Ziel-Commitment verändern können. Was müssen Sie tun, um das Ziel – Commitment zu erreichen? Typische Maßnahmen finden Sie im nachfolgenden Beispiel.

Enrico Briegert (0049.173.325.7520)
Thomas Hochgeschurtz (0049.173.322. 5782)

Beispiel: Einführung von jährlichen Feedback-Gesprächen in der Produktion

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sind seit einem Jahr Werkleiter eines konzernverbundenen Produktionsbetriebes mit 180 Mitarbeitern. In Ihrer alten Firma haben Sie gute Erfahrungen mit jährlichen Feedback-Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter gemacht. In Ihrer neuen Firma gibt es kein regelmäßiges Feedback für die Mitarbeitenden in der Produktion. Die Angestellten bekommen hingegen ein jährliches Feedback-Gespräch.
Sie möchten das ändern. Ihr Ziel: Ein jährliches Feedback-Gespräch für jeden Mitarbeiter an Ihrem Standort.

Die Commitment-Analyse könnte folgendermaßen aussehen:

Stakeholder	**Gründe dafür**	**Gründe dagegen**	**Ist-Commitm.**	**Ziel-Commitm.**	**Maßnahmen**
Betriebsrat	Bessere Kommunikation zwischen Meister und Mitarbeiter	Meister können das nicht	Dulder	Unterstützer	Bei der Entwicklung des Feedback-Systems einbinden
Personalleiter	Wollte es schon immer einführen – nur Ihr Vorgänger wollte nicht.	Keine	Unterstützer	Umsetzer	4-Augengespräch und ihm die Projektleitung zu übertragen
Führungskräfte im Angestellten-Bereich	Haben gute Erfahrungen im Angestellten-Bereich	Keine	Dulder	Dulder	Vor Einführung informieren
Führungskräfte im Gewerblichen-Bereich	Bekommen selber jährlich Feedback vom Vorgesetzten	Angst diese Gespräche zu führen	Gegner	Umsetzer	Bei der Entwicklung des Feedback-Systems einbinden. Training der Feedback-Gespräche.
Mitarbeitende in der Produktion	Die meisten Angestellten berichten positiv über die Gespräche	Angst vor Kritik und Veränderung	Gegner	Umsetzer	Ausführliche Information über Projektstart und vor der Einführung der Feedback-Gespräche
Europaweiter Fertigungsleiter	Keine	Lean-Umsetzung hat oberste Priorität	Gegner	Dulder	Information und Versicherung, dass Lean umgesetzt wird
Konzern-Personalentwicklung	Keine	Keine	Dulder	Dulder	Information
…	…	…	…	…	…

Eine geeignete Maßnahme für Gegner ist oftmals das frühzeitige Einbinden in das Projekt. Kommen Sie nicht mit fertigen Lösungen, sondern beteiligen Sie die Betroffenen. Wer Betroffene zu Beteiligten macht, erreicht sein Ziel fast immer.

Beachten Sie aber auch, dass Sie die Dulder rechtzeitig und gut informieren. Werden Dulder überrascht, werden diese oft zu mächtigen Gegnern.

Unterstützer lassen sich oft zu Umsetzern machen, wenn diese mitgestalten können. Jeder Umsetzer ist ein Mitstreiter der Ihnen das Leben deutlich leichter macht.

Das Wichtigste wie immer zum Schluss:
Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! (Erich Kästner)

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz
Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Mollenmatt 14, 77654 Offenburg
Verantwortlich: Enrico Briegert
Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com
Info: www.briegert-hochgeschurtz.com

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.