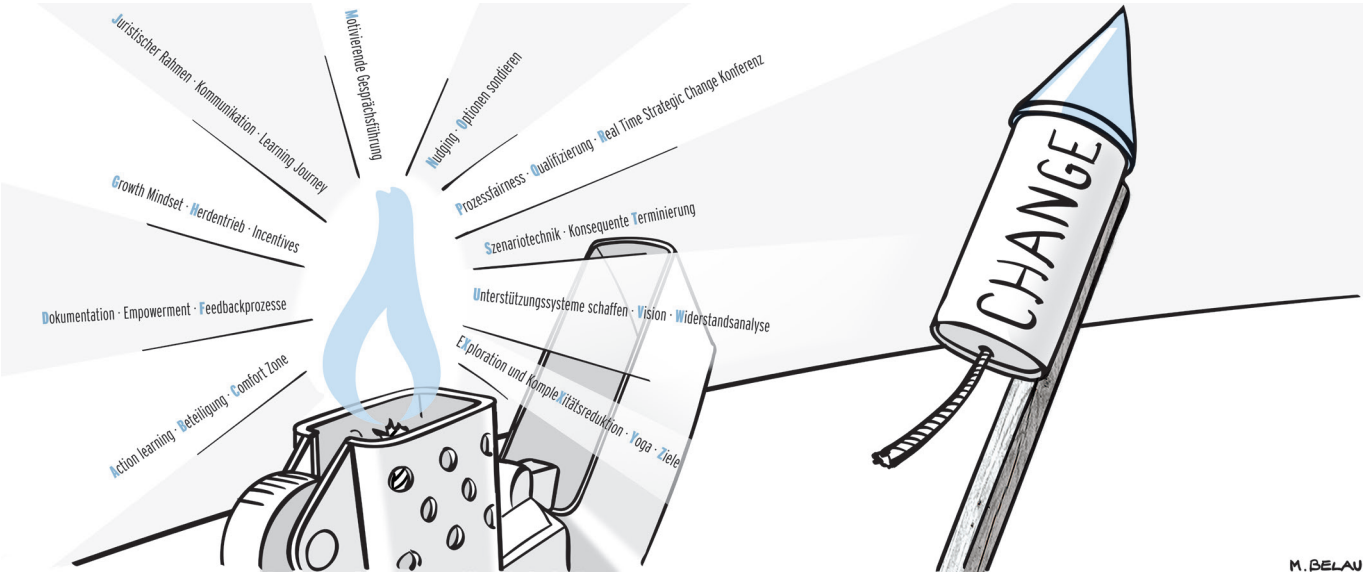
ABC der Veränderungsmotivation

Brigitte Winkler

Wie Motivation für Veränderungen verstärkt werden kann, gehört zu den am häufigsten gestellten Fragen im Change Management. In diesem ABC führen wir Sie durch eine Reihe von gut untersuchten Konzepten und praxiserprobten Vorgehensweisen und Tools, die dazu beitragen, Veränderungsmotivation zu stimulieren.



Action learning

Beim Action Learning (Hauser, 2012) arbeitet ein Team an einem für eine Organisation konkreten und relevanten Projekt und reflektiert gleichzeitig den eigenen Lernprozess. Bei dieser Methode des Erfahrungslernens verstehen sich alle Beteiligten als Lernende, die nicht über absolute Wahrheiten verfügen und daher eine offene Haltung einnehmen. Durch die Kombination von Expertenwissen und explorativem Erkunden von Neuland setzen sich die Mitglieder produktiv mit dem Erproben neuer Lösungen auseinander und nutzen regelmäßige Reflexionsphasen, um ihre persönlichen Lerneffekte einzuschätzen. Wird die Mitarbeit an Change-Projekten als Action Learning gerahmt und durch ein anleitendes Coaching begleitet, entsteht durch die explizite Aufforderung zur Exploration von innovativen Lösungen ein motivierendes und lernorientiertes Klima. Ähnlich motivierend wirkt die Mitarbeit in agilen Projektteams, in denen die Projektarbeit durch regelmäßige Reflexionsschleifen (z. B. Retrospektiven) ebenfalls als kollektiver Lernprozess gestaltet wird.

Beteiligung

Es gehört zur gut untersuchten Binsenweisheit des Change Managements, dass die aktive Mitarbeit an Veränderungsvorhaben die Akzeptanz bei den davon Betroffenen erhöht. Doch gut moderierte Beteiligungsformate mit den richtigen Stakeholdern produktiv auszugestalten, ist eine der kniffligsten Her-

ausforderungen für Change Manager*innen. Mit Hilfe von Stakeholderanalysen und Kommunikationsplänen kann entschieden werden, welcher Personenkreis für den Projekterfolg wichtig ist und wie intensiv und häufig, in welcher Rolle und mit welchen Kommunikationsmaßnahmen die Einbindung des Personenkreises in das Projekt erfolgen sollte. Doch Vorsicht: Die Geister, die man durch Einbindungsstrategien ruft, möchten ernstgenommen werden. Werden deren Beiträge zu wenig bei Entscheidungen berücksichtigt oder nicht plausibel erklärt, warum eine Entscheidung doch anders getroffen wurde, entsteht schnell der Eindruck von Pseudopartizipation. Dies kann in Folge mehr Widerstand auslösen, als hätte man niemanden beteiligt.

Comfort Zone

Neue Verhaltensmuster entstehen dadurch, dass man neue Wege geht. Jedoch: Das Austreten aus der Comfort Zone – einem Bereich des Lebens, der durch Routine, Bequemlichkeit und Risikofreiheit geprägt ist – ist anstrengend und erfordert unsere Willenskraft. So unangenehm die ersten Schritte außerhalb der gewohnten und selbstgesteckten Grenzen sein mögen: Sie sind es wert. Wachstum und Entwicklung sind nur möglich, wenn wir uns regelmäßig neuen Aufgaben und Veränderungen stellen. Schon wenn wir kleine Dinge im Alltag anders machen als vorher, kann das dabei helfen, Routinen zu durchbrechen, neue Erfahrungen zu sammeln und die eigene Flexibilität zu erhöhen. Ein anderer Weg zur Arbeit, ein neues Gericht kochen oder eine neue Aufgabe oder Position können dabei helfen. Die Lern- und Wachstumszone beginnt am Ende der Komfortzone. An welcher Stelle öffnen Sie sich für neue Erfahrungen und durchbrechen in nächster Zeit gewohnte Routinen?

Dokumentation

Es ist ein sich selbst verstärkender Prozess: Motivation entsteht, wenn wir Fortschritte sehen können. Fortschritte können wir nur erkennen, indem wir Ergebnisse dokumentieren und im Zeitverlauf vergleichen. Zur Verstärkung dieses Kreislaufs dienen z. B. Tagebücher oder Tracking-Apps, in denen wir unsere messbaren Fortschritte visualisieren. Das steigert die Motivation, sich erneut anzustrengen und damit persönlichen Zielen, die Übung und Disziplin benötigen, näher zu kommen (wie z. B. die sportliche Aktivität zu erhöhen). Auch in Organisationen trägt die Visualisierung von Ergebnissen im Zeitverlauf dazu bei, dass Ansporn und Veränderungsmotivation entstehen, gute Ergebnisse zu halten oder schlechtere Ergebnisse zu verbessern. Außerdem beflügelt ein konstruktiver Austausch zu Erfolgsrezepten mit Gleichgesinnten die eigene Motivation, etwas auszuprobieren.

Empowerment

Die Übertragung von Verantwortung und Handlungsspielraum an Mitarbeitende, um damit deren Grad an Autonomie und Selbstbestimmung zu erhöhen, setzt neue Kräfte frei und motiviert zu selbständigem Handeln. Das belegen Untersuchungen zur Self Determination Theory von Deci & Ryan und zum Empowerment orientierten Führungsstil (vgl. Schermuly, 2016). Außerdem zeigt sich, dass Mitarbeitende umso innovativer sind, je selbstbestimmter sie handeln können. Gerade in Veränderungssituationen geht es häufig darum, das Vertrauen in die eigenen Ressourcen so zu stärken und Gestaltungsräume zu öffnen, damit auch komplexen Aufgaben und Umbrüchen selbständig und kreativ begegnet wird. Allerdings sollte man darauf achten, sich und andere nicht mit der übertragenen Verantwortung zu überfordern.

Feedbackprozesse

Richtig dosiert und übermittelt ist Feedback eine mächtige Intervention, um Veränderungen zu motivieren. Über Survey-Feedbackprozesse oder 360-Grad-Feedbacksysteme können organisationale und individuelle Stärken und Entwicklungsfelder identifiziert werden. Da wir nach der kognitiven Dissonanz-Theorie ein natürliches Bestreben danach haben, einmal erkannte Defizite oder Missstände zu beseitigen, stimuliert Feedback die Motivation, sich zu verbessern und Veränderungsmaßnahmen anzusetzen. Allerdings macht dabei der Ton die Musik. Rückmeldungen über Fähigkeiten, Verhalten und Wirkung sollten wertschätzend und beschreibend statt wertend vorgebracht werden. Feedback muss dazu eng an die Aufgabenrelevanz gekoppelt sein und die Frage beantworten «WAS kann WIE besser gemacht werden?». Das sollte im besten Fall mit konkreten Beispielen unterstützt werden. Bill Gates formulierte einmal treffend: «We all need people who will give us feedback. That's how we improve».

Growth Mindset

Die Forscherin Carol Dweck hat entdeckt, dass es unterschiedliche Herangehensweisen an Herausforderungen gibt. Während die einen sofort denken «… kann ich nicht», denken andere «… ach, dann lerne ich das halt.» Welcher dieser Gedanken mit höherer Wahrscheinlichkeit auftaucht, entscheidet das Mindset, mit dem wir durch die Welt gehen. Wer ein Growth Mindset, also Wachstumsdenken, hat, der ist überzeugt, seine Fähigkeiten weiterentwickeln und Dinge lernen zu können. Fehler werden dabei als Möglichkeit gesehen, dazuzulernen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.