

5 Fragen an...

Prof. Dr. Hugo M. Kehr

*Prof. Dr. Hugo M. Kehr leitet seit 2006 den Lehrstuhl für Psychologie an der TUM School of Management der Technischen Universität München. Im Rahmen seiner Forschung beschäftigt er sich mit Motivation, Volition (Wille) und Selbstregulation sowie mit den Themengebieten intrinsische Motivation, Führung und Selbstmanagement. Prof. Dr. Hugo M. Kehr ist Autor diverser Bücher und wissenschaftlicher Aufsätze zu den Themen Motivation und Führung und Begründer des Munich Symposium on Motivation (MSM).*

**Finanzkrise, Klimawandel, Globalisierung und Zusammenwachsen in Europa: Unternehmen haben sich heute großen Herausforderungen und sicher auch Umwälzungen zu stellen. Kann man sagen, dass Unternehmen umso erfolgreicher sind, je stärker sie eine Veränderungsbereitschaft in ihren Grundsätzen verankert haben?**

Das ist jetzt eine Zeit, in der gerade im Zuge der Finanzkrise mehr Unternehmen als gewöhnlich über umfassende Change-Maßnahmen nachdenken müssen. Doch man darf nicht vergessen: Es war schon immer so, dass sich Dinge verändert haben. Für Unternehmen sind Change-Prozesse inzwischen allgegenwärtig. Es gibt Branchen, die von der aktuellen Finanzkrise sehr stark betroffen sind. Andere interessiert das gar nicht. Die haben Change-Maßnahmen in einer Zeit realisiert, in der die Finanzkrise überhaupt noch kein Thema war. Es kommt wirklich sehr auf die Branche an, wer wann wie betroffen ist.

Während nun der Wandel an sich natürlich nicht immer nur gut sein muss, ist die Bereitschaft zur Veränderung grundsätzlich etwas Positives. Ich beschreibe das mal so: Zelte und Paläste. Das Zelten hat gewisse Vorzüge, der Palast – die Stabilität – aber auch. Das heißt, dass man durchaus in einem Palast sitzen kann, sich aber trotzdem eine prinzipielle Bereitschaft zum Wandel erhalten sollte. Sie zeigt, dass das Unternehmen offen ist für Neues, Chancen sieht und wahrnimmt, dass es nicht in alten Strukturen verhaftet ist. Ein Unternehmen kann sich zwar auf Dinge berufen, die bisher gut funktioniert haben. Aber nebenbei muss man auch ein Auge dafür haben, was sich in Bezug auf Technologien, Märkte, Produkte und die Konkurrenz Neues tut. Das muss gar nicht immer die ganz große Umstrukturierungsmaßnahme sein, die alles auf den Kopf stellt. Vielleicht ist es manchmal nur ein Wandel im Kleinen, zum Beispiel auf der Ebene von einzelnen Arbeitsprozessen, der die Dinge vorantreibt. Die Bereitschaft, Dinge zu verbessern, die nicht gut funktionieren, ist grundsätzlich als etwas Positives anzusehen.

**In der Literatur geht man von einer Misserfolgsquote von 70 Prozent bei Veränderungsprozessen aus. Wie kommt es dazu?**

Ich bin da skeptisch. Solche Zahlen höre ich oft, aber sie sind meines Erachtens nicht wirklich belastbar. Es kommt darauf an, was genau erhoben wurde. Was heißt denn das: 70 Prozent Misserfolgsquote? Heißt das, 70 Prozent scheitern, sind danach pleite, müssen aufgeben? Wahrscheinlich eher nicht. Oder war die Frage eher: Wie viele der Change-Maßnahmen haben ihre Ziele nicht zu 100 Prozent erreicht? Wenn ich so frage, komme ich vielleicht sogar auf 90 Prozent Misserfolgsquote. Sie sehen, welche Antworten ich bekomme, hängt stark davon ab, wie ich meine Frage formuliere.

Aber man kann sicherlich sagen: Viele Change-Maßnahmen sind nicht so erfolgreich, wie man es sich am Anfang versprochen hat, wie es die klug ausgerechneten Zahlen zu Beginn des Prozesses

suggestiert haben. Das liegt – und da ist sich die Literatur einig – in den allerwenigsten Fällen daran, dass die Maßnahme nicht gut begründet war, dass sie strategisch nicht sinnvoll war. In den allermeisten Fällen ist die Ursache darin zu suchen, dass ein Widerstand der Betroffenen da ist oder diese nicht so mitziehen, wie man es sich auf dem Papier ausgerechnet hat. Oftmals wird an den Faktor Mensch, an psychologische Widerstände auch gar nicht gedacht. Es werden Pläne geschmiedet, ohne diesen „Störfaktor“ zu berücksichtigen. Und gerade der macht dann plötzlich Schwierigkeiten und wirft Sand ins Getriebe des Change-Prozesses.

Traditionell lag bei der Unternehmensberatung das Augenmerk eher auf der Strategiefindung als auf ihrer Umsetzung. Gerade die großen Unternehmensberatungen waren berüchtigt dafür, dass die Herren in den schwarzen Anzügen ins Unternehmen kamen, es mit tollen neuen Strategien versahen und dann einfach wieder verschwanden. Das hat sich geändert: Auch die großen Unternehmensberatungen haben jetzt stärker die Umsetzung im Auge. Was nicht zuletzt daran liegt, dass reine Strategieberatungen nicht mehr so stark nachgefragt werden und dass man die Implementierung als Markt erkannt hat. Heute werden Psychologen also nicht erst dann gerufen, wenn bereits alles im Argen liegt, sondern von Anfang an in die Implementierung der neuen Strategie einbezogen.

### **Führungskompetenzen sind maßgeblich am Gelingen eines Veränderungsprozesses beteiligt. Was ist das Geheimnis guter Führungskräfte?**

Innerhalb von Veränderungsprozessen sind Führungskräfte gefordert, die in der Lage sind, die unterschiedlichen motivationalen Barrieren ihrer Mitarbeiter zu erkennen und gezielt auf sie einzugehen. Im Rahmen unserer wissenschaftlichen Arbeit verwenden wir das sogenannte 3K-Modell, das 3-Komponenten-Modell der Motivation. Die zugrundeliegende Metapher stammt schon von Pestalozzi aus dem 18. Jahrhundert. Das 3K-Modell geht davon aus, dass die ideale Motivation dann entsteht, wenn sowohl kognitive Zielsetzungen, also der Kopf, affektive Motive, also der Bauch, als auch Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse, also die Hand, übereinstimmen. Und genau diese drei Komponenten – Kopf, Hand und Bauch – sollten Führungskräfte im Auge haben, wenn sie mögliche Widerstände bezüglich eines bestimmten Change-Projektes zu ergründen suchen.

Es kann zum Beispiel sein, dass Mitarbeiter vom Kopf her nicht mitziehen. Das heißt, sie halten die Maßnahme nicht für wichtig, sind skeptisch bezüglich ihrer Auswirkungen. Oder die Maßnahme entspricht nicht ihren Zielen oder widerspricht diesen sogar. Hier ist die Aufgabe der Führungskraft, zu überzeugen, Anreize zu schaffen und eine Angleichung der Ziele des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen herzustellen.

Auch ist es möglich, dass die Schwierigkeiten in der Hand-Komponente begründet liegen. Das heißt, die Mitarbeiter haben nicht die Fähigkeiten, das Wissen oder die Erfahrung für das, was an Neuerungen auf sie zukommt. In diesem Fall können Trainings und Fortbildungen angeboten werden.

Was die beiden Komponenten Kopf und Hand betrifft, sind die Unternehmen mittlerweile ganz gut aufgestellt. Das eigentlich Entscheidende, das eigentlich Neue, ist die Bauch-Komponente. Stellen sie sich vor, eine Führungskraft fragt den Mitarbeiter: Stehen Sie vom Kopf her hinter der Change-Maßnahme? Der Mitarbeiter sagt ja. Und haben Sie die Fähigkeiten, das Wissen, die Erfahrung, um sie mit uns umzusetzen? Der Mitarbeiter sagt auch dazu ja. Da fragt die normale Führungskraft nun wirklich nicht mehr weiter. Sie denkt: Prima, Job erledigt, los geht's! Und das ist der Knackpunkt: Hier ist die Bauch-Komponente, das was unter der Wasseroberfläche liegt, noch nicht erfasst worden. Es kann durchaus sein, dass Mitarbeiter, obwohl sie die Veränderung wichtig finden und umsetzen könnten, trotzdem Bauchschmerzen damit haben. Dass es ihnen

keinen Spaß macht, was da an Neuem kommt, dass sich Ängste entwickeln. Und auch, dass sie sich ungern von Altem, Liebgewonnenem trennen. Neue Herausforderungen müssen nicht immer als beglückend empfunden werden. Wenn man solche Dinge übersieht, hat man die psychologischen Hauptwiderstände des Wandels übersehen.

Der erste Schritt wäre es, solche Dinge im Mitarbeitergespräch überhaupt zu erfassen, dass das Gespräch überhaupt diese Ebene erreicht. Vielleicht mal mit dem Positiven anfangen und fragen, was der Mitarbeiter gerne macht, welche positiven Herausforderungen er im Veränderungsprozess für sich sieht. Dann kann man sich nach und nach herantasten an die Frage, ob es denn auch irgendwelche Bauchschmerzen gibt. Und schauen, was man dagegen tun kann, was man verändern kann, um die Bauchschmerzen abzumildern oder zu vermeiden. Das muss immer in Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter geschehen und wird mal gelingen und mal nicht. Sicher ist: Der Mitarbeiter wird mehr hinter dem Change Projekt stehen, wenn er weiß, er wird ernst genommen – in den Dingen, die er gerne tut, aber auch mit seinen Bauchschmerzen.

### **Inwiefern sind auch die Führungskräfte selbst von Unsicherheiten oder Widerständen im Rahmen des Veränderungsprozesses betroffen?**

Die haben natürlich genau die gleichen Probleme. Man kann das nicht pauschalisieren, aber grundsätzlich können auch bei Führungskräften in allen drei Bereichen – Kopf, Bauch und Hand – Schwierigkeiten auftreten.

Oft hilft es, nicht die Change-Maßnahme in ihrer Gesamtheit zu betrachten, sondern sie in ihre Bestandteile, in einzelne Aufgaben aufzudröseln. In unseren Trainings machen wir die sogenannte 3K-Prüfung. Zunächst sammeln wir dafür alle Aufgaben, die für den Tätigkeitsbereich einer Person relevant sind. Interessanterweise werden bei dieser Auflistung oft besonders lästige und unangenehme Aufgaben vergessen. Die Tätigkeiten auf der Liste werden nach ihrer Erfassung bezüglich der drei Komponenten bewertet. Das heißt, wir stellen die Fragen: Was halten sie für wichtig? Was können sie gut? Und was machen sie wirklich gerne? Immer bewertet mit einem Plus, einem Minus oder einer Null. Die Bewertungen zählen wir im Anschluss über alle Tätigkeiten hinweg zusammen.

Und egal, ob ich das mit Schülern mache, mit Vorstandsmitgliedern, mit Hausfrauen oder Studenten, es wird immer das gleiche sein: Die meisten Plus-Zeichen erhalten sie in der Rubrik Kopf, etwas weniger bei der Hand. Vom Kopf her stehen wir hinter dem, was wir tun müssen, wir finden es sinnvoll. Das ist gar nicht das Problem. Die Probleme liegen im Bauch-Bereich. Da gibt es die meisten Minus-Zeichen. Das gilt für alle Berufsgruppen. Da unterscheiden sich auch Führungskräfte nicht von ihren Mitarbeitern. Und nicht nur bei Change-Maßnahmen sondern auch in unserer sonstigen Arbeit. Die Tätigkeiten, die im Bauch-Bereich mit einem Minus bewertet werden, sind die, die wir vor uns her schieben, die wir gerne delegieren. Dieses psychologische Phänomen kennen wir wohl alle.

Insofern haben Führungskräfte die gleichen Probleme. Sie sind von der Change-Maßnahme überzeugt. Sie erhalten zum Teil Anreize monetärer Art, was die Überzeugung entsprechend intensiviert. Und sie hätten sicher auch die Fähigkeiten, die Maßnahme umzusetzen. Aber am Ende fehlt es eben manchmal im affektiven, im Bauch-Bereich.

Aber man soll ja nicht immer nur das Negative sehen. Natürlich gibt es auch Chancen im Bereich der affektiven Motive. Eine Führungskraft mag ihren Palast unter Umständen als Kerker empfinden und die Veränderung als Chance, daraus auszubrechen. Auch solches gilt es zu ergründen.

## **Welche Rolle spielen Visionen, die den Mitarbeitern kommuniziert werden und wie sollten diese gestaltet sein?**

Wir haben derzeit am Lehrstuhl Psychologie der Technischen Universität München das einzige mir bekannte Projekt, das – unterstützt durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft – seit etwa fünf Jahren Visionen untersucht, Visionen von Unternehmen, aber auch individuelle Visionen. Zwar steht seit dreißig Jahren in den Lehrbüchern: Unternehmen sollten Visionen haben. Aber bisher wird nicht viel dafür getan, zu untersuchen, ob das stimmt. Es gibt offenbar viel Ratgeberliteratur und viele Tipps zu diesem Thema, aber kaum Forschung dazu.

Zunächst muss man verstehen: Eine Vision ist etwas ganz anderes als ein Ziel. Auf den ersten Blick könnte man denken: Eine Vision ist nur ein schlechtes Ziel. Ziele sollen in der Regel spezifisch, messbar, anspruchsvoll und realistisch terminiert sein. Gerade diesen Kriterien genügt eine Vision nicht: Sie ist oft nicht spezifisch, meist nicht messbar, auch nicht terminiert. Eine Vision ist ein motivierendes, inspirierendes Bild der Zukunft.

Und einen weiteren Unterschied gibt es: Ein Ziel ist zunächst einmal etwas Kognitives – es spricht vorrangig die Kopf-Komponente an. Nehmen wir zum Beispiel das Ziel eines Unternehmens, den Umsatz im nächsten Jahr um zehn Prozent zu steigern. Schließen Sie die Augen und stellen Sie sich das plastisch vor: Zehn Prozent Umsatzsteigerung. Welches Bild entsteht da? Keines! Es gibt kein Bild. Das lässt uns kalt. Ich möchte damit nicht sagen, dass ein solches Ziel wirkungslos ist.

Es hat schon seine Wirkung. Auch kann es umgesetzt werden? Aber es berührt nicht die Emotionen des Menschen. Es schafft keinen Enthusiasmus und keine Inspiration. Visionen hingegen sind plastische Bilder: Ich stehe eines Tages im Tor des FC Bayern! Das kann man sich vorstellen. Oder: Wir landen auf dem Mond! Oder: I have a dream – Schwarz und Weiß gemeinsam, Hand in Hand! Das sind Bilder, die die Emotionen des Menschen berühren.

Das Gleiche gilt für Unternehmensvisionen: Eine gute Change-Maßnahme sollte mit einer guten und glaubhaften Vision beginnen. Und diese Vision sollte ein Bild der Zukunft vermitteln, wohin der Veränderungsprozess und die damit verbundenen Anstrengungen führen und was sich dadurch verbessern wird. Die allermeisten Unternehmensvisionen entsprechen, wenn sie sie genau anschauen, diesen Kriterien eher nicht. Meistens sind es sehr abstrakte, lange Sätze, die sich gut anhören und meist auch sinnvoll sind. Aber: Sie erzeugen kein Bild. Und deshalb werden sie die Menschen letztendlich nicht berühren. Unsere Untersuchungen haben ergeben: Je mehr eine Vision ein Bild erzeugt, je plastischer sie ist, desto besser kann sie kommuniziert und behalten werden, desto eher finden die Menschen sie motivierend.

Unternehmen sollten also den Aufwand nicht scheuen und in die Entwicklung der Unternehmensvision auch verschiedene Mitarbeiter-Kreise einbeziehen – vom Vorstand, über die höheren und mittleren Führungskräfte bis hin zum Lehrling. Wenn dann der Lehrling mit dem Vorstand zusammen auf der Bühne steht und sie ihr gemeinsam entwickeltes Bild kommunizieren, dann stehen die Chancen gut, dass die Vision angenommen wird und viel Motivation erzeugt.