



Prof. Dr. Hugo M. Kehr

Lehrstuhl für Psychologie,
Technische Universität München

Kontakt: kehr@wi.tum.de

Für Veränderungen motivieren mit Kopf, Bauch und Hand

Gespräch mit Prof. Dr. Hugo M. Kehr

Was können wir von der Motivationspsychologie für die Motivation in Veränderungsprojekten lernen? Prof. Dr. Hugo M. Kehr ist Leiter des Lehrstuhls für Psychologie an der Technischen Universität München mit dem Forschungsschwerpunkt Motivationspsychologie. Hauptergebnis seiner bisherigen Arbeit ist das 3K-Modell der Motivation, das wissenschaftlich fundiert und zugleich in der Praxis anwendbar ist. Wir haben mit Herrn Prof. Kehr über sein Motivationsmodell und über Fragen der Motivation in Veränderungsprozessen gesprochen.

OE: Herr Prof. Kehr, welche Faktoren sind aus motivationspsychologischer Sicht entscheidend, um bei Menschen in Organisationen Motivation und Energie für Veränderungsvorhaben zu erzeugen?

Kehr: Zunächst gibt es für Menschen, die in einer einigermaßen etablierten Situation sind, wenig Grund, sich zu verändern. Das mag zwar vielleicht in einigen Lehrbüchern und buddhis-

tischen Theorien als gut gelten, sich ohne Not aus sich selbst heraus weiterzuentwickeln, aber der Mensch ist doch eher träge.

Betrachtet man nun Unternehmen, so können diese entweder aus einer Vermeidungs- oder Annäherungsmotivation heraus Energie für einen Veränderungsprozess entwickeln. Bei einer Vermeidungsmotivation richtet man das Augenmerk darauf, was derzeit nicht gut läuft. Dabei bezieht man sich auf eine bestehende, aktuelle Krise, oder man beschwört eine Krise herauf. Das passiert in Organisationen recht häufig und damit kann man sicher eine gewisse Bereitschaft zur Veränderung erzeugen. Bei einer Annäherungsmotivation wird die Hoffnung gestärkt, es würde etwas nachhaltig anders, besser, schöner und angenehmer für die Menschen. Nun weiß man aus der Motivationspsychologie, dass aus einer Vermeidungsmotivation heraus nicht so viel Energie freigesetzt wird und auch nicht so kreative Prozesse entstehen, wie wenn es gelingt, eine Annäherungsmotivation zu erzeugen.

OE: Wie können Organisationen diese Annäherungsmotivation für eine Veränderungsmaßnahme unterstützen?

Kehr: Dafür ist es wichtig, dass ein Unternehmen eine inspirierende Vision entwickelt und diese breitflächig kommuniziert.

Doch leider reagieren Unternehmen auf Krisen häufig anders: Die alte Leitung wird in irgendeiner Form vergütet und durch eine neue Leitung ausgetauscht. Diese entwickelt dann meistens zusammen mit Unternehmensberatern neue Ziele, die anschließend verkündet werden. Diese Ziele werden von den Mitarbeitern vielleicht sogar kopfmäßig getragen, weil sie plausibel erscheinen, aber sie kommen nicht wirklich im Bauch an, sie wecken nicht wirklich Bedürfnisse und berühren die Menschen nicht emotional. Erfolgsversprechender wäre es, wenn es gelingen würde, nicht nur kalte Ziele, sondern auch eine inspirierende Vision zu formulieren, die das emotional Tiefere erreicht und damit auch nachhaltig dazu beitragen kann, Veränderungsmotivation zu erzeugen. Diese Vision sollte bildlich vermitteln, wohin die Veränderungsmaßnahmen und die damit verbundenen Anstrengungen das Unternehmen führen und was sich dadurch verbessern wird.

OE: Was ist der Unterschied zwischen einem emotionalen und einem kalten Ziel?

Kehr: Ein kaltes Ziel wäre beispielsweise 20 Prozent Kosten einzusparen. Das kann ich von meiner Vernunft her nachvollziehen, aber kein Mensch auf Erden wird das attraktiv finden. Ein ebenso kaltes Ziel wäre, 20 Prozent mehr Umsatz zu generieren. Das macht bestimmt Sinn, klingt vernünftig, aber so richtig Spaß macht das nicht. Dagegen eine Vision, die neulich ein Vertriebsleiter eines Unternehmens formulierte: Er hält eine Rede in einem Fußballstadion und 20.000 Mitarbeiter applaudieren. Das wäre ein emotionales Ziel, gut vorstellbar, und damit eine Vision. Oder nehmen Sie die Vision von einem Unternehmen als einem gesunden Apfelbaum, der in seiner vollen Blüte steht und lauter gesunde Früchte trägt. Diese Visionen können Menschen durchaus anders berühren – unter der Bedingung, dass sie glaubhaft sind und von der richtigen Stelle vorgetragen werden.

OE: Was sollte man bei der Kommunikation von Visionen beachten?

Kehr: Zunächst sollte es sich um eine Vision und nicht um ein Ziel handeln. Wir untersuchen derzeit Visionen von DAX-Unternehmen und bewerten, ob diese bestimmten Kriterien genügen, z.B. dass sie bildlich vorstellbar sind. Wir stellen fest: Viele DAX-Unternehmen haben eigentlich gar keine Vision. Bei vielen fehlt das Visionäre und es bleibt nur ein kühles Ziel übrig.

Außerdem sollte eine Vision glaubhaft sein, sie sollte durchaus noch in der Realität verwurzelt und nicht völlig jenseits alles Machbaren sein. Sie sollte in Maßnahmen und konkrete Handlungsschritte übersetzbar sein. Eine Vision ohne Aktion

ist Halluzination. Idealerweise sollte die Vision an den grundlegenden Bedürfnissen und Motiven, wie dem Leistungsmotiv, dem Macht- und Anschlussmotiv, andocken.

OE: Könnten Sie dies an konkreten Beispielen erläutern?

Kehr: Die oben genannte Vision mit dem Bild des Fußballstadions zum Beispiel, das wäre eine Vision, die Motive nach Macht, Größe, Einfluss anspricht. Eine Vision, die das Leistungsmotiv anspricht, wäre beispielsweise das innovative, technisch anspruchsvolle Produkt oder das perfekt funktionierende, weltumspannende Netzwerk. Bei mir entsteht dazu ein inneres Bild von einem Globus, das ich noch weiter ausmalen kann. Im Gegensatz dazu ist es schwer, sich 20 Prozent mehr Umsatz bildhaft auszumalen. Vielleicht erscheint Dagobert Duck vor dem inneren Auge, aber das wird die eigenen Mitarbeiter und Kunden wohl kaum motivieren.

Trotzdem: Ein gutes, realistisches Ziel ist sicher auch schon viel wert, aber unsere bisherige Forschung zeigt, dass bei kühlen Zielen die Emotionalität nicht angesprochen wird. Wenn ich für viele Mitarbeiter eine Vision formuliere, dann sollte sie möglichst multithematisch sein. Das Problem bei monothematischen Visionen ist, dass sie zu eng formuliert sind. Ein Beispiel für eine monothematische Vision, die vorwiegend das Machtmotiv ansprechen dürfte, ist: «Wir wollen die ausländische Konkurrenz schlucken». Eine multithematische Vision dagegen spricht alle drei Motive zugleich an. Sie sollte nach Möglichkeit vielseitig interpretierbar sein, ohne beliebig zu werden, so wie das Beispiel des Apfelbaums. Eine bildhafte Vision zu entwickeln ist ein größeres Projekt, das darf man nicht unterschätzen. Ebenso wenig die Aufgabe, diese Vision dann glaubwürdig und face-to-face breit an die Mitarbeiter zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass sie vor Ort von den Change Managern in den Alltag übertragen wird.

OE: Im Laufe der Jahre wurden immer wieder neue Motivationstheorien und -modelle entworfen. Gibt es ausgewählte Modelle oder Theorien, die uns helfen können, zu verstehen, was bei der motivationalen Gestaltung von Veränderungsprozessen wichtig ist?

Kehr: Es gibt eine ganze Reihe von guten Motivationsmodellen, die leider in der Praxis nicht so bekannt sind wie die populären Motivationsmodelle von Herzberg und Maslow, die sich jedoch empirisch nicht bewährt haben. In der Wissenschaft gibt es verschiedene Richtungen von Theorien, die sich mit Motivation auseinandersetzen: Manche schauen auf die Wirkung von Zielen, wie z.B. die gut erforschte Zielsetzungstheorie von Locke und Latham. Es gibt dann weitere Theorien, die eher auf Motive schauen, was mich persönlich als Motivationspsychologen interessiert. Wir umschreiben Motive oft

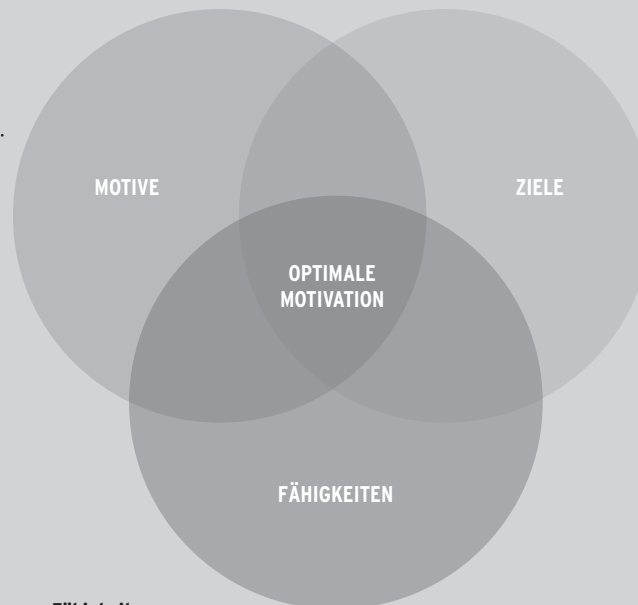
Abbildung 1

Das 3K-Modell der Motivation: Diagnose**Diagnose der Mitarbeitermotivation für Veränderungsprozesse**

- Denken Sie an ein bestimmtes Veränderungsprojekt, das eine/n Mitarbeiter/in (MA) oder auch eine Gruppe von Mitarbeitern betrifft.
- Zur Diagnose der Motivation Ihres Mitarbeiters für das Veränderungsprojekt können Sie ihm (und sich selbst) die folgenden Fragen stellen:

Motive (Bauch)

- Erledigt der Mitarbeiter das Projekt wirklich gerne?
- Entspricht das Projekt den Neigungen des MA?
- Hat er Spaß bei dem Projekt?
- Bestehen Ängste?

**Ziele (Kopf)**

- Ist das Veränderungsprojekt dem MA wirklich wichtig?
- Entspricht das Projekt den Zielen des MA?
- Sind die Ziele SMART?
- Bestehen Zielkonflikte?

Fähigkeiten

- Verfügt der MA über die nötigen Kenntnisse/Fähigkeiten?
- Hat der MA die nötigen Erfahrungen?
- Hat der MA ähnliche Projekte früher bereits erfolgreich bewältigt?

als «Bauchmotive», um zu betonen, dass sie nicht vom Kopf her kommen, sondern eher emotional sind. David McClelland, einer der Väter der modernen Motivationspsychologie, hat die schon erwähnte Unterscheidung in Anschluss-, Macht- und Leistungsmotiv entwickelt, aber auch den Unterschied von Kopf- und Bauchmotiven entdeckt.

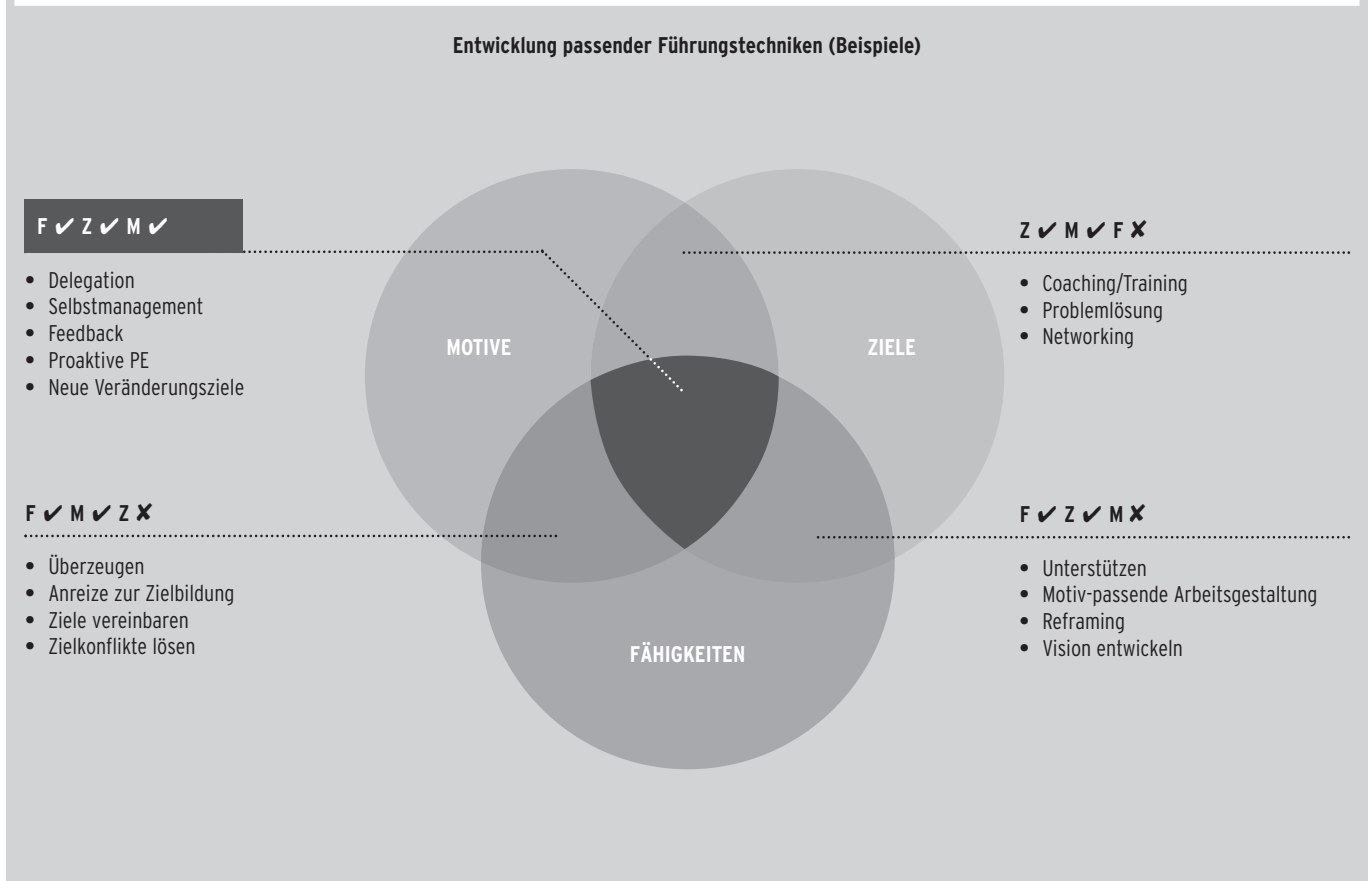
In der Literatur der letzten 15 bis 20 Jahre wurde immer wieder gezeigt, dass große inhaltliche Unterschiede zwischen unseren Zielen und Motiven bestehen. Es zeigt sich, dass Menschen ihre eigentlichen Bauchmotive oft nicht kennen. Und weil sie sie nicht kennen, setzen sie sich oft die falschen Ziele und rennen dann in die falsche Richtung. Das bedeutet letztlich, dass sie gegen sich selbst kämpfen, am Ende unglücklich sind und weniger erreichen als sie vielleicht erreichen könnten. Mein Kollege Joachim Brunstein hat beispielsweise herausgefunden, dass Menschen, die Ziele verfolgen, die nicht zu ihren Bauchmotiven passen, unzufrieden sind, selbst dann noch, wenn sie ihre Ziele erreichen. Ein drittes Feld von Motivationstheorien betrachtet die Bedeutung von Fähigkeiten

und Selbstvertrauen, die für die Freisetzung von Motivation wichtig sind. Albert Bandura hat hier die Forschung mit dem Konzept der Selbstwirksamkeit geprägt.

OE: In dem von Ihnen entwickelten 3K-Modell der Motivation versuchen Sie diese drei Bereiche der Motivation miteinander zu verbinden ...

Kehr: Ja, das ist richtig. Die oben skizzierten Stränge von Motivationstheorien sind für sich genommen sinnvoll. Unser Modell geht davon aus, dass die ideale Motivation dann entsteht, wenn sowohl kognitive Zielsetzungen (Kopf, das heißt, ich finde etwas wichtig und es entspricht meinen Zielen), affektive Motive (Bauch, das heißt, ich mache etwas gerne) und Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse (Hand, das heißt, ich habe das Wissen, die Fähigkeiten, das Selbstvertrauen) übereinstimmen (vgl. Abbildung 1). Fehlt ein Bereich, so kann sich Motivation nicht optimal entfalten, und ich muss gegensteuern.

Abbildung 2
Das 3K-Modell der Motivation: Maßnahmen



Die Forschung zeigt: Wenn ich die falschen Ziele verfolge, dann kann ich noch so viel Zielbindung haben, diese kognitive Zielbindung reicht aber nicht aus, um mich nachhaltig zu motivieren, sie ist eben nur ein Aspekt von Motivation. In unseren empirischen Studien haben wir gezeigt, dass zusätzlich auch noch die affektive Bindung dazu kommen muss, also der Bauch, damit wirklich intrinsische Motivation entstehen kann. Daher nenne ich mein Modell das 3K-Modell der Motivation, da es die oben genannten drei Komponenten der Motivation integriert. Die wissenschaftliche Bezeichnung des Modells lautet: das Kompensationsmodell von Motivation und Wille. Hier ist die Grundidee, dass Wille unzureichende Motivation kompensiert. Bin ich nicht voll motiviert und muss beispielsweise etwas tun, was mir zunächst keinen Spaß macht, dann brauche ich Willen, ich muss mich überwinden. Diese Willensleistung kann ich durch den Einsatz von bestimmten Techniken, wie z.B. Reframing, positive oder negative Szenarienbildung, Emotionskontrolltechniken, Aufmerksamkeitskontrolle, u.ä. mobilisieren. Zum Beispiel bin ich gerade mit dem Fahrrad

hierher gefahren, in der Kälte, was mich zunächst Überwindung kostete. Aber dann sagte ich mir, danach gibt es einen Kaffee mit einem interessanten Interview, und konnte auf diese Weise meinen Willen in Gang setzen.

«Eine Vision ohne Aktion ist Halluzination. Sie sollte an grundlegenden Bedürfnissen und Motiven andocken.»

OE: Kann man das 3K-Modell auch auf organisationale Veränderungen übertragen?

Kehr: Natürlich. Eine überzeugende Vision spricht den Bauch an, daraus abgeleitete Ziele und Maßnahmen den Kopf. Über den Einsatz von partizipativen Maßnahmen im Veränderungsprozess kann ich ebenfalls den Bauch und die Bedürfnisse von Menschen ansprechen. Das Training von Fähigkeiten und

der Aufbau von Wissen stärkt die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter, also die Hand. Ich kann mit Hilfe dieses Modells auch leichter entscheiden, welche Führungstechniken ich als Manager einsetzen sollte, je nachdem welche Motivationskomponente unterrepräsentiert ist (vgl. Abbildung 2).

OE: Ist es möglich, bei einem Veränderungsprojekt den Grad der Motivation der Mitarbeiter für das Vorhaben zu messen?

Kehr: Ja, wir können die motivationale Unterstützung durch Kopf, Bauch und Hand mit validen Skalen messen. Diese Analyse kann sowohl für die Situationsdiagnose eines einzelnen Mitarbeiters als auch bei einem Team oder einer Abteilung eingesetzt werden. Diese Erhebung gibt Rückmeldung darüber, ob meine Mitarbeiter vom Kopf her hinter der geplanten Veränderungsmaßnahme stehen, ob ihnen die Veränderungsmaßnahme wichtig ist und sie ihren Zielen entspricht oder ob z.B. Zielkonflikte vorhanden sind. Ich kann nach den Bauchmotiven fragen und in Erfahrung bringen, ob die Mitarbeiter diese Maßnahmen gerne mitmachen und z.B. durch eine inspirierende Vision oder durch klug designte partizipative Maßnahmen auch emotional vom Wandel erfasst sind. Es gibt ja viele Beispiele für Veränderungsprozesse, in denen solch eine positive Dynamik einsetzt.

Möglicherweise existieren jedoch auch Ängste, die Energien blockieren, das wäre ebenfalls über die Erhebung der «Bauchebene» erfassbar. Oft findet man Situationen, in denen Mitarbeiter vom Kopf her etwas für sinnvoll erachten, aber gleichzeitig Ängste haben. Diese Ängste trauen sie sich nicht zu artikulieren, werden auch nicht danach gefragt, geben also nur zum Ausdruck «Ja, ich stehe hinter der Veränderung», was in diesem Moment auch der Wahrheit entspricht. Wenn ich mit meinen Fragen zur Motivation gegenüber einer Veränderungsmaßnahme zu früh aufhöre, werde ich diese Ängste nicht erfassen und daher die Energieblockaden nicht beheben können. Die dritte Ebene adressiert die Hand und gibt Aufschluss darüber, ob die Mitarbeiter objektiv die notwendigen Fähigkeiten haben, die Veränderung zu meistern und ob sie sich subjektiv das Vorhaben zutrauen. Objektive Fähigkeiten kann ich durch Trainingsmaßnahmen vermitteln, die subjektive Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen durch Feedback und Ermutigung verstärken. Um Selbstvertrauen aufzubauen ist es zudem wichtig, frühe Erfolge und erste Verbesserungen im Change Prozess herauszustellen.

OE: Können Sie das an einem Beispiel illustrieren?

Kehr: Veranschaulichen wir das an einem typischen Veränderungsprozess, z.B. der Einführung eines Toyota Modells, z.B. Lean Office. Wir könnten beispielsweise messen, ob Ihnen die Einführung eines Lean Offices wichtig ist (Kopf), ob Sie es ger-

ne machen (Bauch) und ob Sie die Fähigkeiten dazu haben, das Lean Office Modell umzusetzen (Hand). Sollte die Messung ergeben, dass Ihnen die Einführung nicht wichtig genug ist, dann muss ich Sie mit klaren Argumenten überzeugen. Wenn Sie es nicht gerne umsetzen, dann sollte ich Ihnen eine emotionale Vision/Vorstellung davon vermitteln, wie viel hübscher Ihr Büro aussehen könnte ohne die vielen Ordner, usw. So könnte ich vielleicht auch Bedürfnisse anregen, die Ihnen dann helfen, sich zu motivieren, Dinge zu entrümpeln. Wenn Sie nicht wissen, wie Sie an die Aufgabe rangehen sollen, dann muss ich Ihnen die Strategien und Fertigkeiten vermitteln. Insofern eignet sich das Modell als gutes Analyseinstrument. Dieses Analysetool kann dann dazu genutzt werden, um beispielsweise prozessbegleitend über eine Onlinebefragung regelmäßig Datenfeedback zur Motivation für das Projekt zu erhalten. Daraus können dann weitere Maßnahmen abgeleitet werden, die dazu beitragen, die Motivation zu fördern.

Doch diese Maßnahmen haben natürlich auch ihre Grenzen. Es ist z.B. unwahrscheinlich, dass die Mitarbeiter zur Veränderung motiviert sind, wenn gleichzeitig die Hälfte der Belegschaft abgebaut oder die Bezüge drastisch gekürzt werden.

«Wenn ich mit Fragen zur Motivation gegenüber einer Veränderung zu früh aufhöre, werde ich Ängste nicht erfassen und Blockaden nicht beheben können.»

OE: Wie bewerten Sie als Motivationsforscher so genannte Kick-off Veranstaltungen, die Organisationen zur Mobilisierung von Veränderungsenergien einsetzen? Was können diese bewirken?

Kehr: Ich denke, es ist für das Gelingen eines Change Prozesses wichtig, dass alle, die betroffen sind, an Großgruppenveranstaltungen teilnehmen können und keine Gruppe ausgegrenzt wird. Man sollte hier weder Kosten noch Mühen scheuen, um solche Veranstaltungen professionell in einem ansprechenden Rahmen mit Expertenberatung zu gestalten. Auf jeden Fall muss so ein Prozess von den Verantwortlichen des Unternehmens getragen werden, nicht von irgendwelchen Gurus. Die Unternehmensleitung muss sich gut beraten, vorbereiten und absprechen, welche Botschaften sie senden möchte. Dann kann das meiner Ansicht nach durchaus Energien freisetzen, eine positive Gruppendynamik in Gang bringen und das Gefühl, alle waren direkt vom ersten Moment an informiert und beteiligt. Dies muss dann aber auch in weitere partizipative Maßnahmen münden, in denen weiterhin die Meinung der Betroffenen gefragt ist. Verbunden mit einer glaubhaften, authentisch vorgetragenen Vision und nicht nur mit

kalten Zielen, sehe ich das als einen guten ersten Schritt. Ein Vorstand sollte durch symbolhafte Handlungen deutlich machen, was er selbst zur Veränderung beitragen wird.

OE: Was wirkt bei solchen Veranstaltungen kontraproduktiv auf die Veränderungsenergie?

Kehr: Ich würde auf keinen Fall fremde Gurus einkaufen, die irgendetwas vertreten. Das ist einfach nicht authentisch, das hat nichts mit dem Unternehmen zu tun und würde sicher bei den Betroffenen nicht zu Akzeptanz führen. Man kann sich natürlich durch Externe gut unterhalten lassen, aber wenn wirklich Wandel angestoßen werden soll, dann bringt eine gute Unterhaltung wenig. Auch der tatsächliche oder vermeintliche Ausschluss gewisser Gruppen, die vielleicht aus Kostengründen nicht zur Veranstaltung geladen werden und sich hinter- oder übergangen fühlen, schlechte Vorbereitung des Vorstandes, der Akteure oder der Veranstaltung, wirken sich negativ auf die Veränderungsenergie aus. Oder wenn Ziele, Zeitrahmen, Maßnahmen oder Prozesse besprochen oder erläutert werden, die später nicht stattfinden. Hier wäre es vielleicht besser gewesen, man hätte das gar nicht erst angesprochen. So kreierte man Erwartungen, die später enttäuscht werden, was wiederum Frustrationen auslöst.

«Frühe Erfolge, die gefeiert werden, sind gute Motivatoren, die auf der Kopf-, Bauch- und Handebene andocken.»

OE: Was ist im Verlauf eines Veränderungsprozesses wichtig, um Motivation und Umsetzungsenergie aufrechtzuerhalten? Gibt es besonders nachhaltige Motivatoren?

Kehr: Über ein gutes Prozessmanagement, beispielsweise durch regelmäßige Workshops, an denen viele Mitarbeiter mitwirken und die Veränderung gemeinsam auf Erfolge und Schwachstellen hin auswerten, kann ich für nachhaltige Umsetzungsenergie sorgen. Das ist natürlich mit einer erheblichen finanziellen Investition verbunden. Doch es kostet noch viel mehr, wenn ich das nicht mache. Frühe Erfolge, die kommuniziert und gefeiert werden, sind ebenfalls gute Motivatoren, die sowohl auf der Kopf-, als auch Bauch- und Handebene andocken.

OE: Welche Motivationsmaßnahmen sind aus Ihrer Sicht oft wohlgemeint, aber laufen ins Leere?

Kehr: Zum Beispiel nur über finanzielle Anreize motivieren zu wollen. Da macht der Kopf zwar mit, aber der Bauch mögli-

cherweise nicht. Kurzfristig motiviert Geld schon, aber eben nicht nachhaltig. Sobald der Anreiz wegfällt oder sich abnutzt, sinkt dann auch die Motivation. Das heißt konkret, finanzielle Anreize müssen kontinuierlich beibehalten, meistens sogar gesteigert werden, damit sie eine Wirkung entfalten. Oft werden finanzielle Anreize genutzt, um Furcht zu erzeugen und damit Veränderungsenergie freizusetzen. Dauert jedoch der Wandelprozess und die damit verbundenen Ängste zu lange, werden vor allem die guten Mitarbeiter versuchen, aus diesem emotionalen «Dampfkessel» auszubrechen und das Unternehmen zu verlassen.

In der letzten Zeit gab es auch Beispiele von Unternehmen, die über Jahre hinweg ihre Gewinne gesteigert haben und sich dann plötzlich, ohne erkennbaren Sinn, weitere ehrgeizige Ziele gesetzt haben, die bedingen, dass z.B. 20 Prozent der Mitarbeiter abgebaut werden müssen. So etwas ist den Mitarbeitern nicht plausibel zu machen, das kann auch ein Motivationspsychologe nicht leisten. Ich könnte zwar in einer Befragung der Mitarbeiter untersuchen, wie es um die Motivation für dieses Veränderungsvorhaben bestellt ist, aber ich könnte hier die motivationalen Barrieren nicht beseitigen. Diesen Job würde ich ablehnen.

Aber auch der Einsatz von Motivationsgurus ohne Verbindung zum Unternehmen läuft ins Leere. Zum Beispiel, wenn man einen Fußballtrainer kommen lässt, damit er erzählt, wie er seine Mannschaft geformt hat. Auf den Veränderungsprozess in einem Unternehmen lässt sich das in der Regel nicht übertragen, und für die Motivation der Betroffenen bringt es nur wenig. Natürlich kann man sagen, letztes Jahr waren wir am Nürburgring, dieses Mal holen wir uns den Fußballtrainer und übermorgen gehen wir Skifahren. Das ist völlig ok, aber dann als Incentive. Wenn es um ernsten Wandel geht, dann würde ich das sicher nicht empfehlen.

OE: Gibt es ein Phasenmodell, das erläutert, wie Motivation in bestimmten Phasen von Change Prozessen wirkt bzw. erzeugt werden kann?

Kehr: Gestern standen wir am Abgrund, und heute sind wir schon einen Schritt weiter. Aber im Ernst, ja, es gibt das bekannte Rubikonmodell der Motivation von Heckhausen und Gollwitzer. Das Rubikonmodell lässt sich meines Erachtens gut auf Change Prozesse übertragen. Es unterteilt den Handlungsprozess in vier Phasen. Der Grundgedanke ist, dass in diesen Phasen unterschiedliche Aufgaben erfüllt werden.

Ich persönlich unterscheidet nicht vier, sondern nur zwei ganz schlichte Phasen, nämlich die Auswahlphase und die Realisationsphase. Dazwischen liegt, in Anlehnung an das Rubikonmodell, der Rubikon (das Modell hat seinen Namen von Cäsars berühmtem Marsch auf Rom, bei dem es ab dem Durchschreiten des Flusses Rubikon kein zurück mehr gab).

Nun kommt eine weitere Dimension dazu: Beide Phasen, Auswahl und Realisation, können motivational oder auch volitional sein. Motivational meint, dass die aktuell angeregten Motive und Bedürfnisse die Handlung bestimmen. Hier ist man intrinsisch motiviert. Volitional, also vom Willen bestimmt, heißt dagegen: Hier stelle ich meine gerade angeregten Motive und Bedürfnisse hintan um ein längerfristiges Ziel zu erreichen und dadurch meine zukünftigen Bedürfnisse besser erfüllen zu können.

Ich kann schon beispielsweise bei der Handlungsauswahl sagen: Nein, das ist nicht sinnvoll, dass ich jetzt zum See fahre, sondern ich muss noch diese Klausur vorbereiten. Oder es ist nicht sinnvoll, wenn wir uns in der derzeitigen Situation als Unternehmen weiter mit unserem Hauptkunden zufrieden geben, mit dem zwar alles gut läuft, aber wir auch wissen, dass die Geschäftsbeziehung abrupt enden kann. Wenn ich das vermute und mir negative Szenarien der Zukunft ausmale, kann ich schon vorzeitig, und das ist dann volitional, Maßnahmen antizipieren. Zum Beispiel könnte dann die Entscheidung gefällt werden, dass man stärker diversifizieren muss.

In der Realisationsphase wiederum gibt es auch motivationale Passagen, wo es richtig Spaß machen kann. Selbst der unangenehmste Wandelprozess hat Momente, die Freude bereiten, z.B. wenn man alte, ungeliebte Zöpfe abschneiden kann. Aber es gibt natürlich auch Durststrecken oder Passagen, in denen ich gegen meine Bedürfnisse handeln muss, und dann brauche ich Volition, den Willen. Ich muss mich überwinden und evtl. etwas Unangenehmes tun.

Mein Modell lässt sich also als Vierfelderschema darstellen: Die beiden Phasen Auswahl und Realisation, die jeweils sowohl motivational als auch volitional geprägt sein können.

OE: Durch die hohe Veränderungsdichte, aber auch die damit oft verbundenen Stellenabbauten der letzten Jahre, sind viele Mitarbeiter veränderungsmüde geworden und stehen Veränderungen zunehmend skeptisch gegenüber. Was können Organisationen tun, um die Bereitschaft für Veränderungen, die so genannte «Change Readiness», zu erhöhen?

Kehr: Wenn Organisationen Stellen abbauen, gleichzeitig aber hohe Summen an Aktionäre abführen, wird die Belegschaft dafür wenig Verständnis und Veränderungsbereitschaft für weitere Kosteneinsparungen zeigen. Unter diesen Bedingungen für Motivation zu sorgen, ist auch keine Frage für einen Motivationspsychologen, sondern vielleicht eher für einen Gefängnisaufseher, der Leute dazu kriegen soll, das zu schlucken, ohne zu murren. Hier wäre vielmehr eine faire Aufteilung der wirtschaftlichen Erlöse ein guter erster Schritt, um Motivation und Veränderungsbereitschaft aufrechtzuerhalten.

Vor dem Hintergrund eines schlüssigen, für die Mitarbeiter auch rational nachvollziehbaren Veränderungskonzeptes,

könnte eine Organisation auch auf die Befürchtungen der Mitarbeiter reagieren und darstellen, welchen Weg sie wählt, um einen Wandlungsprozess fair umzusetzen. Transparenz kann dazu beitragen, Ängste zu nehmen. Wenn es tatsächlich nicht anders geht und es die Situation erfordert, dass Mitarbeiter entlassen werden, dann sollte dargelegt werden, dass das Unternehmen dies transparent und sozialverträglich umsetzen möchte.

«Selbst der unangenehmste Wandelprozess hat Momente, die Freude bereiten. Aber es gibt auch Durststrecken, und dann brauche ich den Willen.»

OE: Woran kann eine Organisation erkennen, ob es ihr gelungen ist, ihre Mitarbeiter für Veränderungsvorhaben zu motivieren?

Kehr: Als Psychologe denke ich natürlich an psychologische Variablen. Ich kann zum Beispiel Stress und subjektives Wohlbefinden messen, aber auch harte Unternehmensindikatoren, die mir etwas über die erreichten Ergebnisse einer Veränderung sagen. Man kann Manager fragen, ob ihre Ziele erreicht worden sind – wobei auffällt: Je höher die befragten Manager in der Hierarchie angesiedelt sind, umso eher sagen sie, dass die Umsetzung der Ziele gut gelaufen sei. Es ist also nicht ganz leicht, objektive Daten zu erheben.

Umsatzzahlen, Fluktuation, Krankheitsstand, Absentismus im Vergleich zum Branchenschnitt könnten dahingehend untersucht werden, ob sie sich durch die Veränderungsmaßnahme verbessert haben. Auch Fragen wie die bekannte «Intention to leave», die z.B. durch die Frage gemessen wird: «Wie sehr glauben Sie, dass Sie auch in zehn Jahren noch für das Unternehmen arbeiten?», kann einen guten Indikator für den Erfolg einer Wandelmaßnahme darstellen. Wer jetzt schon sagt, «eher nicht» hat vielleicht schon innerlich beschlossen zu kündigen. Das wären jetzt Beispiele, wie der Erfolg von Change Projekten bemessen werden könnte.

Idealerweise sollte ich diese Messdaten aber vergleichen können, beispielsweise mit einem anderen Bereich im Unternehmen, der die Veränderung noch nicht durchlaufen hat. Jede Wandelmaßnahme ist eingebettet in viele andere Maßnahmen. Außerdem ist die Situation meines Unternehmens einzigartig: es besteht eine raum-zeitliche Singularität meines Unternehmens in dieser Welt. Wenn es uns allen also nach einem Wandel besser geht und wir das einer bestimmten Änderungsmaßnahme zuschreiben wollen, gut, aber ob das wirklich so zutrifft, lässt sich nicht mit hundertprozentiger Sicherheit sagen.

OE: Was würden Sie Change Managern empfehlen, die vor der Aufgabe stehen, ihre Mannschaft für ein Change-Vorhaben mobilisieren zu müssen?

Kehr: 1. Eine inspirierende Vision zu erarbeiten und daraus abgeleitet strategische Maßnahmen zu definieren, die dann auch in einem partizipativen und kommunikativen Prozessmanagement umgesetzt werden. Die Entscheidungen rund um die Strategieentwicklung gehen vor allem die Unternehmensleitung an, die diese Entscheidungen – meistens mit Hilfe einer Unternehmensberatung – auch treffen. Vor allem die Strategieumsetzung erfordert eine kompetente Prozessbegleitung und professionell aufgesetzte Maßnahmen, die Kopf, Bauch und Hand der Mitarbeiter ansprechen, damit Motivation für den Wandel freigesetzt wird.

«Eine Führungskraft braucht ein motivationspsychologisches Grundverständnis, um Barrieren zu erkennen und gegenzusteuern.»

2. Bei der Unternehmensleitung Rückhalt und Offenheit für die Veränderungsmaßnahme zu erlangen, vielleicht auch deren Flexibilität gegenüber der Wandelbarkeit der Ziele des Wandelvorhabens, auch ihre Bereitschaft zuzuhören und Partizipation wirklich zuzulassen. Es gibt viele Change Manager, die zunächst einen hohen Enthusiasmus zeigen, aber nicht wirklich den Rückhalt von oben für echte partizipative Vorgehensweisen haben. Wenn der Rückhalt jedoch fehlt, dann befinden sie sich irgendwann in einer Sandwichstellung, was sie in gewisser Weise manövrierunfähig macht.

3. Authentisch zu sein, Dinge zu erzählen, die richtig und wahr sind und dabei nicht falsche Erwartungen zu erzeugen. Gleichzeitig ein gutes Timing zu besitzen und zu wissen, wann welche Informationen weitergeleitet werden sollten. Bereit zu sein, zuzuhören. Wandel hat sehr viel mit Motivation zu tun, daher ist das jetzt kein Zufall, dass wir dieses Gespräch führen. Stehen Menschen nicht hinter einer Veränderung, hat das immer motivationale Gründe. Ich brauche als Führungskraft ein gutes motivationspsychologisches Grundverständnis, um die motivationalen Barrieren zu erkennen und diesen gegensteuern zu können.

OE: Herr Prof. Kehr, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Interview und Redaktion: Brigitte Winkler

Literatur

- **Bandura, A. (1988).** Self-regulation of motivation and action through goal systems. In V. Hamilton, G. H. Bower, und N. H. Frijda (Eds.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation*: 37-61. Dordrecht, Netherlands: Kluwer.
- **Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C., und Graessmann, R. (1998).** Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75: 494-508.
- **Brunstein, J. C., Schultheiss, O. C., und Maier, G. W. (1999).** The pursuit of personal goals. In J. Brandtstädter & R. M. Lerner (Eds.), *Action & self-development*: 169-196. London: Sage.
- **Heckhausen H., Gollwitzer, P.M. und Weinert, F.E. (Hrsg.) (1987).** *Jenseits des Rubikons: Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin, Springer.
- **Kehr, H. M. (1999).** Entwurf eines konfliktorientierten Prozeßmodells von Motivation und Volition. *Psychologische Beiträge*, 41, 20-43.
- **Kehr, H. M. (2004).** Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29, 479-499.
- **Kehr, H. M. (2005).** Das Kompensationsmodell von Motivation und Volition als Basis für die Führung von Mitarbeitern. In: R. Vollmeyer und J. Brunstein (Hrsg.), *Motivationspsychologie und ihre Anwendung* (S. 131-150). Stuttgart: Kohlhammer.
- **Locke, E. A., und Latham, G. P. (1990).** A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- **McClelland, D. C. (1985).** How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40: 812-825.
- **McClelland, D. C., und Franz, C. E. (1992).** Motivational and other sources of work accomplishment in mid-life: A longitudinal study. *Journal of Personality*, 60: 679-707.
- **McClelland, D. C., Koestner, R., und Weinberger, J. (1989).** How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96: 690-702.