



Vorwort

Die Herausforderung, Menschen für nicht immer einfache, aber wichtige und sinnvolle Veränderungen zu gewinnen, begleitet mich bereits mein ganzes Berufsleben. Sei es in der Arbeit mit suchtmittelkonsumierenden Jugendlichen, um sie auf einen gesünderen Entwicklungsweg zu führen oder in meiner jetzigen Tätigkeit in der Qualitäts- und Projektentwicklung, in der ich Führungskräfte und Mitarbeitende von nötigen Struktur- und Prozessanpassungen oder geplanten Innovationen überzeugen soll.

Regelmäßig musste ich dabei die Erfahrung machen, dass selbst gut durchdachte Strategien wirkungslos blieben. Stattdessen war es meist weitaus förderlicher, die Klient*innen oder Kolleg*innen in ihrem eigenen Erkenntnis- und Veränderungsprozess zu begleiten, damit sie selbständig Lösungen finden und eigeninitiativ handeln. Eine anspruchsvolle Aufgabe, für die intensive Motivationsarbeit erforderlich war.

Im Studium der Organisationsentwicklung sah ich mich dann wiederum mit der Frage konfrontiert, mit welchem Handlungsrepertoire Wandel gelingen kann. Im Zuge dessen entstand sehr bald die Idee, die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse mit meinem praktischen Bezug zu den Themen Motivation und Veränderungsbereitschaft zusammenzubringen. Mit der Recherche zur Masterarbeit und der Suche nach dem eigenen Selbstverständnis als Organisationsentwickler ließ sich der Gedanke schließlich genauer fassen und für mich stand fest, dass ich mich mit der Konzeption eines motivationsorientierten Change-Ansatzes auseinandersetzen werde.

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei Herrn Dr. Jens-R. Olesch für die Übernahme der Betreuung und Korrektur meiner Arbeit bedanken. Der unkomplizierte und pointierte Austausch hat mir bei der Konkretisierung des Themas und meiner Argumentation sehr geholfen. Ein großes Dankeschön auch an meine Freunde Albert, Thomas und Martina für das aufbauende, positive Feedback und den ein oder anderen kritischen, aber wertvollen Denkanstoß. Mein besonderer Dank gilt meiner Familie Bettina, Hannah und Jakob, die mich über das Studium hinweg und besonders in der Phase der Masterarbeit oft entbehren mussten, mich aber stets mit viel Geduld, Verständnis und moralischem Beistand unterstützt haben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage, Problem- und Fragestellung.....	1
1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	3
2 Motivationstheoretische Grundlagen	5
2.1 Begriffsbestimmung und theoretische Annäherung	5
2.2 Allgemeines Motivations- und Handlungsmodell	6
2.3 Motivation in organisationalen Kontexten	8
2.3.1 Wechselwirkung zwischen Motivation und Organisation	9
2.3.2 Personbezogene Motivationsfaktoren	10
2.3.3 Umweltbezogene Motivationsfaktoren.....	14
3 Organisationstheoretischer Bezugsrahmen des Wandels	17
3.1 Systemimmanenz des organisationalen Wandels	17
3.2 Mehrdimensionales Veränderungsverständnis.....	18
3.2.1 Rationale Dimension – Veränderung als Konsequenz sachlicher Notwendigkeit	19
3.2.2 Kompetenzdimension – Veränderung als Frage der wirksamen Befähigung	19
3.2.3 Psychosoziale Dimension – Veränderung als emotional-motivationale Herausforderung	20
4 Anforderungen an ein effektives Veränderungskonzept	22
4.1 Einbinden veränderungsrelevanter Motivationsfaktoren	22
4.2 Berücksichtigen erfolgskritischer Schlüsselfaktoren	25
4.3 Integration von Sach-, Prozess- und Motivationsebene	27
4.3.1 Sachebene: Organisationsgestaltung und Expertenberatung.....	28
4.3.2 Prozessebene: Organisationsentwicklung und Prozessberatung	28
4.3.3 Motivationsebene: Transtheoretisches Modell und Motivational Interviewing ...	31
4.3.4 Potenziale der einzelnen Ansätze	37
5 Konzept einer Motivationalen Organisationsentwicklung	38
5.1 Definition, Ziele und Prinzipien.....	39
5.2 Phasenmodell und methodisches Vorgehen	39
5.2.1 Startphase	40
5.2.2 Initiierungs- und Orientierungsphase.....	45
5.2.3 Diagnose- und Evokationsphase.....	50

5.2.4	Vorbereitungs- und Planungsphase	58
5.2.5	Umsetzungs- und Implementierungsphase	62
5.2.6	Evaluations- und Stabilisierungsphase.....	64
5.2.7	Abschlussphase.....	66
6	Fazit und Ausblick	67
	Literaturverzeichnis.....	VII
	Anhänge	XIV
Anhang 1:	Checkliste Startphase	XIV
Anhang 2:	Checkliste Initiierungs- und Orientierungsphase.....	XV
Anhang 3:	Checkliste Diagnose- und Evokationsphase.....	XVI
Anhang 4:	Checkliste Vorbereitungs- und Planungsphase	XVII
Anhang 5:	Checkliste Umsetzungs- und Implementierungsphase	XVIII
Anhang 6:	Checkliste Evaluations- und Stabilisierungsphase.....	XIX
Anhang 7:	Checkliste Abschlussphase.....	XX
Anhang 8:	Beispiel Prozessarchitektur	XXI
Anhang 9:	Zukunftskonferenz bzw. Visionsentwicklung.....	XXII
Anhang 10:	Readiness to Change Questionnaire (modifiziert)	XXIII
Anhang 11:	Excellence in Change-Barometer (EiC)	XXV
Anhang 12:	Frage-Antwort-Sequenz zur Motivation	XXVIII
Anhang 13:	Soziogramm zur Veränderungsbereitschaft/-notwendigkeit.....	XXIX
Anhang 14:	Beispiel Veränderungs-/Maßnahmenplan.....	XXX
	Eigenständige Erklärung.....	XXXI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell des Motivations- und Handlungsprozesses.....	7
Abb. 2: Rubikon-Modell der motivationalen und volitionalen Phasen.....	8
Abb. 3: Determinanten der Mitarbeiter*innenmotivation.....	10
Abb. 4: Koordinaten des organisationalen Wandels	18
Abb. 5: Emotional-motivationale Phasen im Wandel	21
Abb. 6: Vorgehensweise der Organisationsgestaltung	28
Abb. 7: Zyklisches Vorgehen der Aktionsforschung.....	31
Abb. 8: Stadien der Veränderung („Stages of Change“)	32
Abb. 9: Motivational Interviewing – Grundhaltung, Prozesse und Strategien	34
Abb. 10: Phasenmodell der Motivationalen Organisationsentwicklung	40
Abb. 11: Beispiel Prozessarchitektur inkl. Motivationskonzept	43
Abb. 12: Schema Zukunftskonferenz bzw. Visionsentwicklung	48
Abb. 13: Fokussierungsprozess mit Agenda Mapping.....	49
Abb. 14: Soziogramm zu Veränderungsbereitschaft/-notwendigkeit.....	54
Abb. 15: Entscheidungswaage-/matrix zur Evokation der Ambivalenz	55
Abb. 16: Exemplarischer Aufbau Veränderungs-/Maßnahmenplan	59

Abkürzungsverzeichnis

EF	Erfolgsfaktor(en)
MF	Motivationsfaktor(en)
MI	Motivational Interviewing
MOE	Motivationale Organisationsentwicklung
OARS	Open Questions/Affirming/Reflecting/Summarizing
OE	Organisationsentwicklung
TTM	Transtheoretisches Modell

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage, Problem- und Fragestellung

Organisationen – ihre Omnipräsenz ist in fast allen Bereichen des heutigen Lebens deutlich und reicht von Wirtschaft, Politik und Verwaltung über soziale und medizinische Dienstleitungen bis hin zu Bildung, Wissenschaft und Religion. Und auch ihre funktionale Bedeutung für die Aufgabenerfüllung in einer differenzierten Gesellschaft ist unbestritten.¹ Die Leistungs- und Funktionsfähigkeit von Organisationen hängt jedoch entscheidend davon ab, wie gut sie relevante externe, interne und sich wandelnde Anforderungen, Einflüsse und Trends wahrnehmen und deuten können, ihre Strategien, Entscheidungen und Handlungsmuster entsprechend ausrichten und damit sozialen und ökonomischen Mehrwert schaffen.

Nötige Strukturanpassungen, Kostensenkungsprogramme oder Wachstums- und Verbesserungsinitiativen, veränderte Konkurrenzsituationen, technische Innovationen und regulatorische Änderungen oder auch die Dynamisierung und Globalisierung der Märkte, Digitalisierung, alternative Organisations- und Beschäftigungsformen sowie ein grundsätzlicher Wertewandel² sind nur einige Beispiele für die Vielzahl an Kontextfaktoren und Veränderungsimpulsen, die Organisationen berücksichtigen müssen.

Darüber hinaus sind die gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen sowie ökologischen Entwicklungen in der modernen Welt von einer zunehmenden Instabilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit³ gekennzeichnet und stellen Organisation vor hohe und permanente Anpassungsanforderungen⁴. Change-Expert*innen⁵ sind sich deshalb einig: Die rechtzeitige und professionelle Gestaltung von Wandlungs- und Lernprozessen ist für Organisationen das überlebenswichtige Zukunftsziel und zugleich die zentrale Herausforderung des 21. Jahrhunderts⁶.

Im Kontrast dazu steht allerdings, dass trotz der langen Tradition der theoretischen wie praktischen Auseinandersetzung mit der Steuerung von Veränderungsprojekten diese nur mit geringem Erfolg durchgeführt werden und die eingesetzten Konzepte des Changemanagements⁷ ihre erhoffte Wirksamkeit weitestgehend verfehlen. Aktuelle

¹ Vgl. u. a. Kühl (2020), S. 147ff.; Drepper (2018), S. 2f.; Luhmann (1970-1979), S. 185

² Vgl. Zukunftsinstitut (2022) zu Megatrends; Lauer, 2021, S. 7f.; Vahs (2019), S. 300-304; Krüger (2014), S. 15; Capgemini Consulting (2010), S. 14.

³ Vgl. VUCA-Welt nach Lenz (2019), S. 54.

⁴ Vgl. Lauer, (2021), S. 6.; Elbe/Erhardt (2020), S. 3; Vahs (2019), S. 265.

⁵ Mit der Genderstarschreibweise sollen über das Zweigeschlechtersystem hinaus alle sozialen Geschlechter und Geschlechteridentitäten angesprochen werden.

⁶ Vgl. u. a. Elbe/Erhardt (2020), S. 4; v. Ameln (2015), S. 1; Comelli/Rosenstiel (2009), S. 240; 259.

⁷ Change- oder Veränderungsmanagement umfasst alle Maßnahmen und Prozesse zur Analyse, Planung, Realisierung und Bewertung des organisationalen Wandels. Vgl. hierzu Vahs (2019), S. 283.

empirische Befunde belegen eine ernüchternde Bilanz, nach der etwa 80% der organisationalen Veränderungsvorhaben scheitern oder die geplanten Ziele nicht erreichen.⁸

Ein wesentlicher Grund dafür wird in der weiterhin einseitig zweckrationalen Perspektive vieler Ansätze gesehen. Immer noch gehe es in erster Linie um quantifizierbare Ergebnisse, Zahlen und harte Fakten und viel zu wenig um die eigentlichen Veränderungsträger*innen, also die Betroffenen mit ihren persönlichen Bedürfnissen, Emotionen und Motiven⁹. Dabei sind es „gerade die Menschen, die eine Veränderung umsetzen und zum Erfolg führen.“¹⁰ Breiter Konsens besteht darin, dass die psychologische Ebene in Wandlungsprozessen zwar den entscheidenden Faktor für eine wirksame und nachhaltige Implementierung von Veränderungen darstellt, jedoch noch zu wenig Berücksichtigung findet¹¹.

Neben einer fundierten, faktenbasierten Steuerung ist es somit erfolgsentscheidend, die Organisationsmitglieder durch professionelle Programme emotional zu erreichen, ihre Unsicherheiten, Ängste und Widerstände gegenüber geplanten Änderungen zu reduzieren und sie gezielt zu motivieren und zu begeistern, damit sie die Neuerungen nicht nur passiv hinnehmen oder akzeptieren, sondern sich mit ihnen identifizieren, Vertrauen, Zuversicht und Engagement entwickeln und den Wandel aktiv mitgestalten.

Dieser Bewertung folgend, bestehen in der Praxis zwar vereinzelt Bemühungen, durch die gezielte Kombination aus klassisch-sachlogisch angelegten Ansätzen einerseits und sozialpsychologisch-prozessorientierten Konzepten andererseits die existierenden Effektivitätsdefizite zu kompensieren¹². Dennoch führen auch diese Integrationsversuche zwischen Fach- und Prozessebene bisher nicht zu besseren Erfolgsquoten.

Tatsächlich sind Modelle, die ihren Schwerpunkt explizit auf die notwendige Motivationsarbeit mit Führungskräften, Mitarbeitenden und Teams legen, noch deutlich unterrepräsentiert. Und obwohl die Evidenz motivationsorientierter Konzepte aus dem therapeutischen Bereich auch im Rahmen von organisationalen Veränderungsprozessen bereits nachgewiesen werden konnte¹³, finden sie bislang weder in der fachlichen Diskussion noch in der praktischen Anwendung entsprechend breite Berücksichtigung¹⁴.

⁸ Vgl. Mutaree Change-Fitness-Studie (2020/21): 84%; Porsche Consulting (2020): 80%; Mutaree Change-Fitness-Studie (2018/19): 77%.

⁹ Vgl. Mutaree TED-Umfrage (2019); Doppler/v. Ameln (2019), S. 165f.; Schmidt (2018), S. 1

¹⁰ Schmidt, 2018, S. 1.

¹¹ Vgl. u. a. Becker (2019), S. 3; Mutaree, Change-TED-Umfrage No 5 (2019); Vahs (2019), S. 340f.; Krüger (2014), S. 19; Capgemini Consulting (2012; 2010); v. Ameln, et al. (2009), S. 74.

¹² Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 69f.; Schien, 2010, S. 45; v. Ameln, 2015, S. 8; 29;

¹³ Vgl. bspw. Klonek/Kauffeld (2012); Prochaska, et al. (2001).

¹⁴ Nur einzelne Beiträge behandeln Veränderungskonzepte wie das Transtheoretische Modell (TTM) oder das Motivational Interviewing (MI) in organisationalen Wandlungsprozessen, bspw. Güntner, et al. (2019); Klonek, et al. (2016); Klonek/Kauffeld (2012); Prochaska, et al. (2001).

Ihr Potenzial scheint nicht einmal ansatzweise erschlossen und bleibt bis jetzt weitestgehend ungenutzt¹⁵.

Festzuhalten ist, dass gelingende Wandlungsprozesse eine hohe bzw. existenzentscheidende Bedeutung für Organisationen haben. Gleichzeitig bleibt die Wirksamkeit der eingesetzten Change-Modelle deutlich hinter den Ansprüchen zurück. Und schließlich besteht Einigkeit dazu, dass die Veränderungsmotivation¹⁶ als Kern des erfolgreichen Wandels bisher zu wenig Beachtung findet und hierzu noch immer ein entsprechendes Methodenrepertoire fehlt.

Vor dem Hintergrund der bestehenden Effektivitätslücke und dem ersichtlichen Weiterentwicklungsbedarf im Changemanagement ergibt sich daher folgende Fragestellung: *Wie muss ein Veränderungsmodell konzipiert sein, das sowohl die sachlogisch-rationale und prozessorientierte als auch die emotional-motivationale Perspektive im organisationalen Wandel berücksichtigt, die gezielte Motivationsarbeit mit den Betroffenen in den Fokus stellt und somit über das Potenzial verfügt, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsvorhaben zu erhöhen?*

1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die Zielsetzung der vorliegenden Masterthesis besteht darin, unter Rückgriff auf belastbare Bezugspunkte und Wirkfaktoren bzgl. Motivation und organisationalen Wandel, die Potenziale unterschiedlicher Veränderungsmodelle auf der Sach-, Prozess- und Motivationsebene zusammenzuführen, um daraus einen neuen integrativen Ansatz einer *motivationalen Organisationsentwicklung* zu konzipieren, der dazu geeignet ist, nicht nur die faktischen Wandlungsbedarfe zu identifizieren, die Betroffenen zu beteiligen und zu befähigen sowie die Wandlungsprozesse unterstützend zu begleiten, sondern den methodischen Schwerpunkt insbesondere auf die Förderung der individuellen wie kollektiven Veränderungsbereitschaft legt. Damit soll ein Beitrag zur Wirksamkeitssteigerung und Professionalisierung im Changemanagement geleistet werden.

Dazu stützt sich die Arbeit in ihrem wissenschaftlichen Vorgehen auf die Exploration und Analyse ausgewählter Literaturquellen zu den relevanten Theorien und Konzepten. Die gewonnenen Erkenntnisse und erarbeiteten Inhalte werden vor dem Hintergrund der formulierten Fragestellung reflektiert, kategorisiert und interpretiert sowie in erwei-

¹⁵ Vgl. Becker (2019), S. 216; Prochaska, et al. (2001), S. 247.

¹⁶ Die Begriffe Veränderungsmotivation und Veränderungsbereitschaft sowie Motivation und Handlungsbereitschaft werden im Text synonym verwendet.

terte Kontexte gesetzt und schließlich in der Konstruktion eines eigenen Handlungsmodells¹⁷ in einen sinnhaften Zusammenhang gebracht.

Nachdem einleitend Problemkontext und Thematik umrissen sind, wird im zweiten Kapitel zunächst eine theoretische Annäherung an das Phänomen Motivation erfolgen. Ausgangspunkte bilden eine allgemeine Begriffsbestimmung und ein Überblick zu den wichtigsten Erklärungsansätzen. Darauf aufbauend wird ein Motivations- und Handlungsmodell skizziert, das sich nachfolgend auf Organisationen übertragen lässt und damit die Wechselwirkungen sowie die verschiedenen situativen und individuellen motivationalen Einflüsse präzisiert.

In Ergänzung dazu widmet sich Kapitel 3 dem theoretischen Bezugsrahmen des organisationalen Wandels und soll die Systemimmanenz und die unterschiedlichen Dimensionen von Veränderungsprozessen verdeutlichen. Zusammen mit den vorhergehenden Ausführungen zur Motivation werden so ein ganzheitliches Wandlungsverständnis und die Grundlage für die weiteren konzeptionellen Überlegungen geschaffen.

Das vierte Kapitel geht dazu über, auf Basis der theoretischen Erkenntnisse die zentralen Anforderungen an einen effektiven Veränderungsansatz herauszuarbeiten. Einem integrativen Anspruch folgend werden dazu die erfolgsentscheidenden Bezugspunkte identifiziert und anschließend die Perspektiven, Methoden und Potenziale ausgewählter sach-, prozess- und motivationsorientierter Rahmenmodelle dargestellt und zueinander in Beziehung gesetzt.

Aus dem Referenzrahmen der behandelten Inhalte und Veränderungsansätze wird im fünften Kapitel schließlich ein Konzept einer motivationalen Organisationsentwicklung entworfen. Basierend auf einem Definitionsvorschlag erfolgt die Erarbeitung eines iterativen Phasenmodells, das die wesentlichen Anhaltspunkte bzgl. der Sach- und Prozessebene beschreibt, aber insbesondere Bezug nimmt auf die Prinzipien, Veränderungsstadien und das methodische Vorgehen auf der Motivationsebene.

Ein abschließendes Fazit greift die eingangs formulierte Problem- und Fragestellung nochmals auf, fasst die zentralen Erkenntnisse zusammen und bewertet, inwieweit die Zielsetzung der Arbeit erreicht werden konnte. Zudem wird eine Einschätzung hinsichtlich Mehrwert und Weiterentwicklungsbedarf des vorgestellten Konzeptes gegeben.

¹⁷ Vgl. Geißler/Hege (1991), S. 23f. zur Definition von Konzept bzw. Handlungsmodell

2 Motivationstheoretische Grundlagen

Um einen theoretischen Rahmen für die weitere Auseinandersetzung mit den motivationalen Aspekten in organisationalen Wandlungsprozessen und die noch folgende Konzeptentwicklung zu schaffen, muss zunächst der Begriff Motivation definiert und die Bandbreite der verschiedenen Erklärungsansätze kurz umrissen werden. Mit zwei grundlegenden Motivationsmodellen werden die wesentlichen Determinanten und Prozesse soweit konkretisiert, dass die entscheidenden Mechanismen und Wechselwirkungen zwischen Person und Umwelt sowie die motivationalen und volitionalen Anteile des Handelns verständlich gemacht und anschließend auf organisationale Kontexte übertragen werden können.

2.1 Begriffsbestimmung und theoretische Annäherung

In der Gesamtschau der unterschiedlichen theoretischen Zugänge kann Motivation definiert werden als ein psychischer Zustand, der ausgelöst durch bestimmte Situationen, die als Anreize bzw. Beweggründe wirken, energetisierende Funktion erhält und damit Richtung, Intensität und Ausdauer einer spezifischen Verhaltenstendenz bestimmt¹⁸. Grundlage bilden dabei persönliche Motive, Bedürfnisse oder Ziele, die auf Erfüllung drängen, die je nach situativer Assoziation mit positiven oder negativen Emotionen appetitiv oder aversiv wirken und damit Annäherungs- oder Vermeidungsverhalten auslösen¹⁹. Dabei kann das Verhalten durch externe Anreize und Handlungsfolgen (Belohnung, Sanktionen, etc.) also extrinsisch motiviert sein und/oder es resultiert aus eigenem inneren Antrieb – steht also in enger Verbindung mit den persönlichen Motiven oder Interessen und ist somit intrinsisch motiviert²⁰.

Im Kontext der unterschiedlichen Motivationstheorien beschäftigen sich *Bedürfnis- und Wachstumsansätze*²¹ mit den Wirkweisen von Motiven und Bedürfnissen sowie den Einflüssen von Umweltfaktoren²². In diesen Motivationsmodellen stehen die Befriedigung von physiologischen und psychischen Grund- und Sicherheitsbedürfnissen sowie das Streben nach Lustgewinn, Selbstwerterhöhung und Selbstverwirklichung oder nach Orientierung, Autonomie, Leistung, Macht und sozialem Anschluss im Vorder-

¹⁸ Vgl. Becker (2019), S. 20; Brandstätter, et al. (2018), S. 4-8; Sturm, et al. (2011), S. 118.

¹⁹ Vgl. Bak (2019), S. 60ff.; 64f.; Brandstätter, et al. (2018), S. 98.

²⁰ Vgl. Maderthaner (2021), S. 311f.; Rheinberg/Vollmeyer (2012), S. 149.

²¹ Bspw. Motivationsmodell nach Maslow (1954) und Motivationstheorie nach McClelland (1973), in: Bak (2019), S. 13ff.; 132-135; Psychologische Grundbedürfnisse nach Grawe (1998; 2004), in: Stucki/Grawe (2007), S. 18 und Grawe (2004), S. 183; oder Zwei-Faktor-Theorie nach Herzberg (1972; 1968; 1959), in: Comelli/Rosenstiel (2009), S. 142ff.

²² Vgl. Sturm, et al (2011), S. 119.

grund. Zudem werden situative Verhältnisse betont, deren Ausgestaltung bzw. Fehlen oder Vorhandensein persönliche Motive aktivieren und so Verhalten auslösen.

Dagegen nehmen *kognitive und Anreiztheorien*²³ den psychischen Prozess der Handlungsintension in den Fokus und gehen davon aus, dass „Ziele bewusst, rational und nach dem Prinzip der individuellen Nutzenmaximierung gewählt werden.“²⁴ In diesen Ansätzen ist motiviertes Handeln nicht (nur) das Ergebnis von Reiz-Reaktionsmustern, sondern einer kognitiven Auseinandersetzung mit mehreren Handlungsalternativen, in der zuletzt jene bevorzugt wird, „bei der das Produkt von erzielbarem Wert (Anreiz) und Wahrscheinlichkeit, ihn zu erzielen (Erwartung), maximal ist.“²⁵ Die Verhaltensintension ist dementsprechend ein Kalkül aus subjektiv erlebtem Anspruch der Tätigkeit, den damit verbundenen Erfolgsaussichten und den antizipierten Konsequenzen.

2.2 Allgemeines Motivations- und Handlungsmodell

Aus diesen inhalts- und prozessorientierten Erklärungsansätzen lässt sich ein allgemeines *Modell des Motivations- und Handlungsprozess* (siehe Abb. 1) ableiten. Ausgangspunkt bilden die Feldtheorie und Verhaltensformel Lewins (1946, 1951, 2012): Danach ist das Verhalten (V) eine Funktion der Person (P) und der Umwelt (U). Das heißt, es handelt sich bei der Motivation und den daraus resultierenden Verhaltens- und Handlungsweisen um das Ergebnis der Interaktion bzw. Wechselwirkung zwischen den Merkmalen der Person (bspw. Bedürfnisse, Motive, Absichten und Fähigkeiten) und den subjektiv wahrgenommenen oder interpretierten Merkmalen der Umwelt (bspw. Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung und Realisierung von Absichten).²⁶

Heckhausen (1977) entwickelt den Ansatz zu einem erweiterten, kognitiven Motivationsmodell²⁷ weiter und beschreibt die Determinanten motivierten Handelns. Demnach wird der Prozess der Motivierung (*Motivation*) dann initiiert, wenn situative Einflüsse (*Situation*) vor dem Hintergrund der individuellen Präferenzen und Eigenschaften einer Person (*Person*) einen Anreiz-Charakter entwickeln, die individuellen Ziele, Motive und Bedürfnisse durch eine entsprechende Handlung (*Handlung/Ergebnis*) erreicht oder erfüllt werden können und darauf zudem motivierende Konsequenzen (*Folgen*) folgen bzw. erwartet werden.

²³ Bspw. Risikowahl-Modell nach Atkinson (1957) und Zielsetzungstheorie nach Locke/Latham (1990; 2002; 2013), in: Brandstätter, et al. (2018), S. 38-42; 137-140 oder Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell nach Vroom (1964), in: Sturm, et al. (2011), S. 126.

²⁴ Sturm, et al. (2011), S. 125.

²⁵ Beckmann/Heckhausen (2018), S. 120.

²⁶ Vgl. Bak (2019), S. 86, i. A. a. Lewin (1951); Rheinberger/Vollmeyer (2012), S. 47, i. A. a. Lewin (1946).

²⁷ Vgl. Heckhausen/Heckhausen (2018), S. 4-7, i. A. a. Heckhausen (1977).

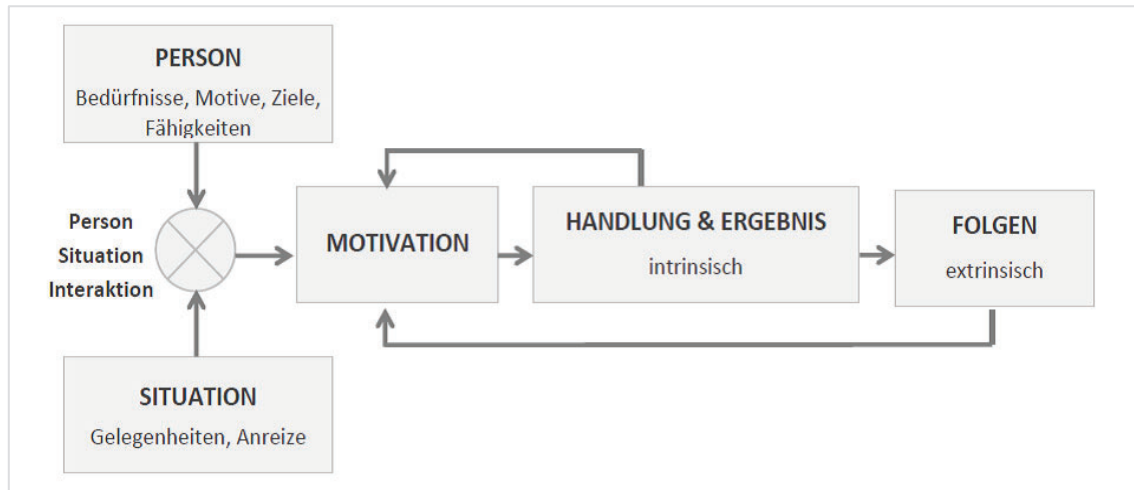


Abb. 1: Modell des Motivations- und Handlungsprozesses²⁸

Die *Personfaktoren*²⁹ sind dabei motivationale Einflüsse, die in der Person liegen, im Verhältnis zu den Umweltfaktoren Bedürfnisspannungen erzeugen und damit Verhaltensweisen aktivieren, um diese Spannungen wieder aufzulösen. Sie umfassen universelle Verhaltenstendenzen, ausgelöst durch elementare Bedürfnisse und das Streben nach dessen wirksamer Umsetzung (*physiologische Grundbedürfnisse* wie Hunger oder Durst), überdauernde individuelle und bereits in der psychosozialen Entwicklung internalisierte Motivdispositionen (*implizite Motive* wie Leistung, Macht, Anschluss, Anerkennung, etc.) sowie bewusste Werte, Zielsetzungen und Selbstzuschreibungen, die verfolgt werden (*explizite Motive* wie berufliche Ziele und Pflichten). Motivational bedeutsam ist zudem die subjektive Kompetenzerwartung der Person, Handlungen auch erfolgreich umsetzen zu können (*Selbstwirksamkeit*)³⁰.

Demgegenüber stellen *Situationsfaktoren*³¹ motivationale Einflüsse aus der Umwelt dar, die für die Person als intrinsische und extrinsische Anreize wirken. Diese Einflussfaktoren umfassen alle positiv oder negativ erlebten bzw. zu erwartenden Aspekte einer Situation, die einen individuellen Aufforderungscharakter besitzen und entsprechende Handlungen auslösen. Die Tätigkeit bzw. das Verhalten selbst und das damit verbundene, zu erwartende Ergebnis wirken im Sinne eines Wirksamkeitserlebens als intrinsische Handlungsanreize (*Tätigkeitsanreize*). Demgegenüber wirken die Folgen wie bspw. langfristige Ziele, Selbst- und Fremdbewertungen sowie materielle Belohnung als extrinsische Handlungsanreize (*Zweckanreize*).

²⁸ Eigene angepasste Darstellung, i. A. a. Heckhausen/Heckhausen (2018), S. 6; Achtziger/Gollwitzer (2018), S. 358, i. A. a. Heckhausen/Gollwitzer (1987).

²⁹ Vgl. Bak (2019), S. 86f. i. A. a. Lewin (1951; 2012); Heckhausen/Heckhausen (2018), S. 4f.

³⁰ Vgl. Bak (2019), S. 46.

³¹ Vgl. Heckhausen/Heckhausen (2018), S. 6; Brandstätter, et al. (2018), S. 5.

Darüber hinaus besteht in dem durch person- und situationsbezogenen Faktoren ausgelösten Motivations- und Handlungsprozess keine einfache Kausalität zwischen Ursache und Wirkung, sondern er vollzieht sich nach dem sogenannten „*Rubikon-Modell*“³² (siehe Abb. 2) von Heckhausen und Gollwitzer (1987) in chronologisch aufeinanderfolgenden Phasen.

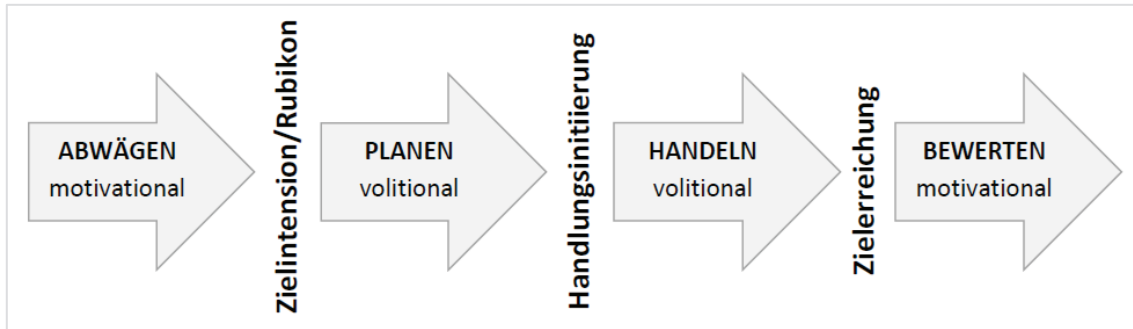


Abb. 2: Rubikon-Modell der motivationalen und volitionalen Phasen³³

Zunächst werden Priorität und Realisierbarkeit von eigenen Wünschen, Handlungsoptionen sowie damit zusammenhängende Ergebnisse und Folgen abgewogen und daraus eine verbindliche Zielsetzung vorgenommen (*prädezisionalen Handlungsphase*). Darauf folgen die Planung von Strategien, die dazu geeignet scheinen, das gesetzte Ziel zu realisieren (*präaktionalen Handlungsphase*) und anschließend die konkrete Umsetzung der geplanten Maßnahmen zur Zielerreichung (*aktionalen Handlungsphase*). Zuletzt wird das erreichte Handlungsergebnis danach bewertet, inwieweit der erwünschte Zielzustand erreicht wurde oder ggf. weitere bzw. neue Strategien ergriffen werden sollen (*postaktionalen Handlungsphase*). Während in der Abwägungs- und Bewertungsphase motivationale oder energetische Aspekte der Intensionsbildung wirksam werden, stehen in der Planungs- und Handlungsphase eher volitionale, also selbstregulative Prozesse im Vordergrund, die die willentliche Initiierung und Anstrengungsleistung zur Zielerreichung gewährleisten.

2.3 Motivation in organisationalen Kontexten

Nachdem die wesentlichen Eckpunkte zur Motivation definiert wurden, folgt nun der Transfer der erläuterten Konstrukte auf Organisationen. Dadurch werden die verschiedenen Bedingungen und Wechselwirkungen auch in diesen Kontexten nachvollziehbar und das Zusammenspiel aus individuellen und situativen Elementen sowie der Einfluss

³² Vgl. Achtziger/Gollwitzer (2018), S. 357-361, i. A. a. Heckhausen/Gollwitzer (1987).

³³ Eigene Darstellung i. A. a. Achtziger/Gollwitzer (2018), S. 358, i. A. a. Heckhausen/Gollwitzer (1987).

von Tätigkeit, Handlungsergebnis und Folgen auf die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen werden ersichtlich.

2.3.1 Wechselwirkung zwischen Motivation und Organisation

Mit Bezug auf Dera (2003) resultiert in der reziproken Wechselbeziehung zwischen Organisation (*Makroebene*) und Individuum (*Mikroebene*) die Arbeits-, Leistungs- und Kooperationsmotivation aus einem zweiseitigen Prozess³⁴: Einerseits existieren die sozio-kulturellen Bedingungen, Herrschaftsstrukturen und Strategien der Organisation, die über fortlaufende soziale Interaktion und Beziehungen handlungsleitende Normen und Werte sowie Deutungs- und Handlungsmuster (*Umweltfaktoren*) vermitteln bzw. vorgeben. Andererseits versuchen Mitarbeitende unter Rückgriff auf organisationale Regeln, Ressourcen und Möglichkeiten, ihre individuellen Motive, Interessen und Ziele (*Personfaktoren*) zu verwirklichen³⁵. Das geschieht abhängig von der subjektiv wahrgenommenen Wertigkeit der übertragenen Aufgaben, der eigenen Kompetenzeinschätzung, der erwarteten Ergebnisse sowie der Anreizwirkung der Handlungsfolgen.

Dementsprechend werden in Anlehnung an das in Kapitel 2.2 beschriebene Motivations- und Rubikon-Modell Tätigkeiten und auch Veränderungen nur intendiert, initiiert und realisiert, wenn die Erfüllbarkeit der persönlichen Motive und Präferenzen vor dem Hintergrund der eigenen Fähigkeiten sowie der organisationalen Rahmenbedingungen bzw. Möglichkeiten von den Mitarbeitenden als günstig eingeschätzt oder entsprechend starke extrinsische Anreize wie Belohnung oder Sanktionierung gegeben sind.

Um die Systemfunktion und den Fortbestand eines Unternehmens nachhaltig zu sichern oder Wandlungsprozesse wirksam umsetzen zu können, braucht es intrinsisch motivierte Fachkräfte und selbstorganisierte Teams³⁶. Denn eine hohe und durchgängige Mitarbeiter*innenmotivation steht in engem Zusammenhang mit Produktivität, Qualität und Innovation sowie mit Profitabilität, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit³⁷. Daher ist es entscheidend, dass bei den Organisationsmitgliedern eine Handlungs- und Anpassungsbereitschaft entsteht, die über die Einhaltung formaler Regeln und Strukturen hinausgeht und auf Basis einer rationalen, sozialen und affektiven Bindung an die Unternehmensprogramme echte Loyalität entsteht³⁸. Die dafür notwendige Identifikation mit den Zielen, Aufgaben und Entscheidungen der Organisation kann nur erreicht

³⁴ Vgl. Dera (2003), S. 81ff.; 105.

³⁵ Vgl. ebd., S. 82; 86.

³⁶ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 4..

³⁷ Vgl. Becker (2019), S. 2, i. A. a. Shantz, et al. (2013), Schaufeli, et al. (2009; 2008), Prins, et al. (2009), Hansez/Chmiel (2010), Harter, et al. (2002) und Stairs/Galpin (2010).

³⁸ Vgl. Dera (2003), S. 92; 97f., i. A. a. Senge (1996) und Kieffer (1994).

werden, wenn ein guter Kompromiss zwischen den individuellen Selbstkonzepten und den Kultur- und Handlungsmustern des Unternehmens gelingt³⁹.

In einer ganzheitlichen Betrachtung der Motivation gerade auch in Bezug auf anstehende Veränderungen ist es folglich notwendig, die individuellen wie kollektiven Eigenschaften, Motive und Ziele, die kontextorientierte Gestaltung des Arbeitsumfeldes und die verschiedenen Wechselwirkungen zu berücksichtigen und regelmäßig zu hinterfragen⁴⁰. Dafür müssen Mitarbeitende aktiv einbezogen werden, um einerseits Möglichkeiten der Motiv-, Personal- und Kompetenzentwicklung zu erkennen und zu nutzen⁴¹ und andererseits muss eine auf Offenheit und Vertrauen basierende Organisations- und Führungskultur geschaffen werden⁴². Nur so kann Eigeninitiative und Effizienz sowie Arbeitszufriedenheit, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft erzeugt werden⁴³.

Diesem Anspruch folgend liefern Becker (2019), Comelli und Rosenstiel (2009) in ihren Ausführungen zur Motivation in Organisationen eine Zusammenstellung verschiedener individueller und umweltbezogener Einflussaktoren, anhand derer die wichtigsten *Determinanten der Mitarbeiter*innenmotivation* (siehe Abb. 3) spezifiziert werden können.

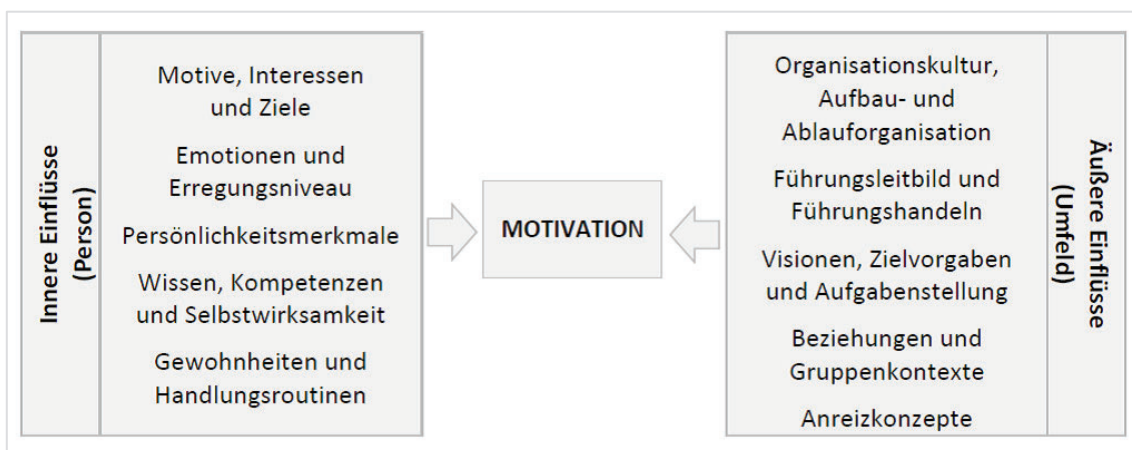


Abb. 3: Determinanten der Mitarbeiter*innenmotivation⁴⁴

2.3.2 Personbezogene Motivationsfaktoren

Im Spektrum der individuellen motivationalen Einflussfaktoren existieren viele Anteile, die gezielt gefördert oder durch die Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen positiv beeinflusst werden können. Darunter fallen die Aktivierung günstiger Motive, die Prägung neuer Interessen und Zielvorstellungen, die Vermittlung benötigter

³⁹ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 60; 249f.; Dera (2003), S. 81; 86.

⁴⁰ Vgl. Becker (2019), S. 45f.

⁴¹ Vgl. Becker (2019), S. 45f.; Comelli/Rosenstiel (2009), S. 28ff.

⁴² Vgl. Doppler/Lauterburg (2019), S. 66.

⁴³ Vgl. Becker (2019), S. 10; Comelli/Rosenstiel (2009), S. 34.

⁴⁴ Eigene Darstellung i. A. a. Becker (2019), S. 41ff. und Comelli/Rosenstiel (2009).

Fähigkeiten oder der Aufbau alternativer Handlungsrouinen⁴⁵. Daneben bestehen aber auch relativ stabile Merkmale wie implizite Motive, Persönlichkeitseigenschaften oder psycho-emotionale Dispositionen, die sich nicht unmittelbar ändern lassen, jedoch allein das Bewusstsein dessen wichtige und verwertbare Hinweise für die Organisation und die Planung von Veränderungsprozessen bereithält.

(1) *Motive, Interessen und Ziele:*

Persönliche *Motive, Interessen und Ziele* stellen als individuelle Präferenzen im Arbeitskontext und auch bzgl. des organisationalen Wandels wichtige Anreize und Auslöser von Motivation und Handeln dar. Ausschlaggebend ist neben der persönlichen Bedeutung, Intensität und Bewusstheit von Motiven und Interessen⁴⁶ primär die bereits dargestellte Vereinbarkeit mit den übergeordneten Zielen und Handlungsprogrammen der Organisation sowie den übertragenen Aufgaben.

Persönliche Ziele sind im Unterschied zu Motiven und Interessen „kognitive Repräsentationen erwünschter Zustände“⁴⁷ und mit der Intension verbunden, diese aktiv herbeizuführen. Motivational günstig wirken sich in erster Linie herausfordernde, reizvolle, aber zugleich realistische und angemessen priorisierte Zielsetzungen aus, die zudem eine hohe Motivkongruenz und Zielbindung aufweisen und somit geeignet sind, intrinsische Motivation, Leistungswillen und Entschlossenheit zu erzeugen⁴⁸. Darüber hinaus besitzen auch längerfristige Zielvorstellungen im Sinne idealistischer Zukunftsperspektiven oder inspirierender *persönlicher Visionen* eine hohe motivierende Kraft. Sie wirken emotionalisierend, verdeutlichen Prioritäten, geben Orientierung und sensibilisieren für relevante Inhalte und Informationen⁴⁹.

(2) *Emotionen und Erregungsniveau:*

Emotionen kommt eine wichtige motivationale Funktion zu, da sie eng mit persönlichen Bedürfnissen und Motiven zusammenhängen und damit Verhalten aktivieren und steuern⁵⁰. Positive Emotionen sind u. a. verbunden mit einem breiteren Aufmerksamkeitsfokus, holistischem Denken und Offenheit für Neues, kreativen Problemlösestrategien und höherer Arbeitsmotivation sowie einer positiven Beziehungsgestaltung und persön-

⁴⁵ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 28ff.; 32f.

⁴⁶ Vgl. Becker (2019), S. 22ff.

⁴⁷ Brandstätter, et al. (2018), S. 130 i. A. a. Bargh et al. (2010).

⁴⁸ Vgl. Brandstätter, et al. (2018), S. 137-140, i. A. a. Locke/Latham (1990; 2013); Sturm, et al. (2011), S. 129f., i. A. a. Locke/Latham (1990; 2002).

⁴⁹ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 70.

⁵⁰ Vgl. Brandstätter, et al. (2018), S. 169.

licher Resilienz⁵¹. Hingegen bedingen negative Emotionen eher Detailfokus, Verslossenheit, sozialen Rückzug und geringeres Engagement⁵². Auch die Intensität der Emotionen wirkt sich auf die Handlungsbereitschaft aus. So liegt nach der „*Yerkes-Dodson-Hypothese* [...] die optimale Leistungsvoraussetzung für Aufgaben, die nicht völlig anspruchslos sind, bei einem mittleren Erregungsniveau.“⁵³ Das heißt, eine ausgeglichene positiv emotionale Befindlichkeit bildet die ideale Voraussetzung für eine nachhaltig hohe Motivation. Emotionen wirken jedoch nicht nur individuell, sondern übertragen sich durch Interaktion und einen Kaskadeneffekt auf andere Menschen⁵⁴, beeinflussen damit also auch maßgeblich die kollektive Motivation.

(3) Persönlichkeitsmerkmale:

Motivation und Motivierbarkeit von Mitarbeiter*innen hängen eng mit der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur zusammen. Die sogenannten „*Big-Five*“ der *Persönlichkeit*⁵⁵ geben hier wichtige Anhaltspunkte. So spricht eine geringe Ausprägung von *Neurotizismus* für emotionale Stabilität und Selbstsicherheit. Diese Personen lassen sich selbst von widrigen Umständen nicht so leicht demotivieren⁵⁶. *Extravertierte* Menschen sind kontaktfreudig, aktiv und optimistisch, was ebenfalls einen starken Prädiktor für eine hohe Arbeitsmotivation darstellt. Genauso verhält es sich mit einer grundsätzlichen *Offenheit für Erfahrungen*. Sie geht einher mit Neugierde und der Bereitschaft, neue Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen sowie unkonventionelle Lösungswege auszuprobieren. Für eine kooperative Zusammenarbeit sind *Verträglichkeit bzw. Anpassungsfähigkeit* wichtige Merkmale. Und schließlich besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen Motivation und *Gewissenhaftigkeit*. Sie äußert sich durch einen hohen Grad an Selbstorganisation, Leistungsorientierung und Zielstrebigkeit.

(4) Wissen, Kompetenzen und Selbstwirksamkeit:

Eine Person ist nur dann handlungswillig und -fähig, wenn sie sowohl motiviert als auch über die notwendigen *Kompetenzen, Erfahrungen und Wissensbestände* verfügt, um die Aufgaben bewältigen zu können⁵⁷. Kompetenzen sind demnach ihre eigene

⁵¹ Vgl. Becker (2019), S. 170, i. A. a. Fredrickson (2009); Brandstätter, et al. (2018), S. 179.

⁵² Vgl. Becker (2019), S. 171, i. A. a. Halbesleben et al. (2009) und Parker et al. (2010); Brandstätter, et al. (2018), S. 179.

⁵³ Beckmann/Kossaks (2018), S. 619, i. A. a. Yerkes/Dodson (1908).

⁵⁴ Vgl. Heindl (2015).

⁵⁵ Vgl. Sisolefsky et al. (2017), S. 32f., i. A. a. McCrae/Terracciano (2005).

⁵⁶ Vgl. Becker (2019), S. 161.

⁵⁷ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. V.

Motivation, denn „Menschen tun gern das, was sie glauben gut zu können.“⁵⁸ Wer sich kompetent fühlt, erledigt die Aufgaben bereitwilliger und wer sich durch eine gestellte Aufgabe motivieren lässt, wird sich auch die notwendigen Fähigkeiten aneignen. Aber nicht nur die objektiv vorhandenen Kompetenzen sind entscheidend, sondern die Überzeugung, Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, d. h. die *Selbstwirksamkeitserwartung*⁵⁹. Eine positive und realistische Bewertung der eigenen Kompetenzen bewirkt eine bessere Zieleinschätzung sowie eine höhere Anstrengung und Ausdauer selbst bei schwierigen Situationen oder Misserfolgen⁶⁰.

Um im beruflichen Kontext übergeordnete und langfristige Ziele erreichen zu können, müssen allerdings auch unangenehme, aber notwendige Aktivitäten verrichtet werden, die nicht den eigenen Tätigkeitsvorlieben entsprechen⁶¹. Dazu bedarf es einerseits einer *motivationalen Kompetenz*, um die gesetzten Ziele immer wieder durch bewusste Gestaltung der Handlungssituation mit den eigenen Präferenzen in Einklang zu bringen und sich damit selbst zu motivieren⁶². Andererseits sind *Selbstregulationsfähigkeiten*, also Willenskraft (Volition), Frustrationstoleranz, Durchhaltevermögen und Disziplin, notwendig, um Aufgaben auch bei Motivationseinbrüchen, Rückschlägen und Widerständen weiter fokussiert zu verfolgen⁶³.

(5) Gewohnheiten und Handlungsrouinen:

Der Arbeitsalltag enthält viele wiederkehrende Abläufe, Tätigkeiten und etablierte Funktionen, was dazu führt, dass Mitarbeitende relativ stabile und unbewusst ablaufende *Gewohnheiten* ausbilden, die das gesamte Sozial- und Arbeitsverhalten umfassen⁶⁴ und sich sowohl positiv als auch negativ auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auswirken können. "Sie sind wichtige Ansatzpunkte, um Verhalten nachhaltig zu motivieren und zu festigen – andererseits stehen sie oft dem zu motivierenden Zielverhalten entgegen."⁶⁵ Einerseits schaffen Routinen durch Wiederholung und Übung effiziente und optimierte Arbeitsabläufe und bieten die Chance, erwünschte Verhaltensweisen langfristig zu verankern. Andererseits sind Gewohnheiten hartnäckig und können gesetzten Absichten und geplanten Veränderungen entgegenlaufen.⁶⁶

⁵⁸ Comelli/Rosenstiel (2009), S. 32.

⁵⁹ Vgl. Brandstätter/Hennecke (2018), S. 340, i. A. a. Bandura (1997).

⁶⁰ Vgl. Becker (2019), S. 177ff., i. A. a. Stajkovic/Luthans (1998).

⁶¹ Vgl. Rheinberg/Vollmeyer (2012), S. 194f.

⁶² Vgl. ebd., S. 209.

⁶³ Vgl. Becker (2019), S. 159; Rheinberg/Vollmeyer (2012), S. 178.

⁶⁴ Vgl. Becker (2019), S. 166; 186f.

⁶⁵ Ebd., S. 187.

⁶⁶ Vgl. Becker (2019), S. 187, i. A. a. Ji/Wood (2007), Gardner et al. (2011) und Verplanken/ Aarts (1999).

2.3.3 Umweltbezogene Motivationsfaktoren

Abgesehen von den personbezogenen Faktoren haben die organisationalen Verhältnisse großen Einfluss auf die Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen und können sich sowohl förderlich als auch hemmend auswirken. Insbesondere bedeutsam sind sie in Bezug auf die emotional und energetisch anspruchsvollen Veränderungssituationen. Nur wenn die persönlichen Motivationspotenziale durchgängig mittels förderlicher Bedingungen, Strukturen und Handlungsweisen verstärkt werden, können sich positive Synergien hinsichtlich der individuellen und allgemeinen Leistungs- und Wandlungsbereitschaft entwickeln.

(1) Organisationskultur, Aufbau- und Ablauforganisation:

Die Orientierung und das engagierte Mitwirken an den Strategien, Aufgaben und Entscheidungen einer Organisation sind nicht selbstverständlich, sondern hängen maßgeblich davon ab, in welchem Maße Mitarbeitende das Unternehmen insgesamt als befriedigend wahrnehmen⁶⁷ und inwieweit sie sich, wie bereits erwähnt, mit den Zielen, Handlungsprogrammen oder auch Veränderungen der Organisation identifizieren können. Die formalen *Strukturen und Prozesse* sowie *Werte, Normen und Regeln* müssen daher so gestaltet sein, dass sie von den Mitgliedern sowohl als nützlich als auch affektiv ansprechend erlebt werden⁶⁸ und im Rahmen der Effizienz- und Leistungsanforderungen der Organisation Möglichkeiten der Motivverwirklichung, des Lernens und der persönlichen Entwicklung schaffen⁶⁹.

(2) Führungsleitbild und Führungshandeln:

Das *Führungsleitbild* und das *konkrete Führungshandeln* haben „einen entscheidenden Anteil an der motivierenden Gestaltung des Arbeitsumfeldes.“⁷⁰ Sie können Motivationshindernisse wie Konflikte, Bürokratie oder mangelnde Ressourcen verringern sowie Motivationstreiber wie ansprechende Ziele und Aufgaben, wirksame Anreizsysteme oder persönliche Entwicklungsmöglichkeiten fördern⁷¹. Für eine hohe Identifikation mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sowie möglichen Veränderungsvorhaben ist jedoch eine ausschließlich auf ökonomischer Belohnungsmacht, Anleitung und Kontrolle basierende klassisch transaktionale Führung nicht ausreichend⁷². Damit

⁶⁷ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 239.

⁶⁸ Vgl. Dera (2003), S. 91, i. A. a. Kieffer (1994).

⁶⁹ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 249.

⁷⁰ Becker (2018), S. 77.

⁷¹ Vgl. ebd., S. 77f.

⁷² Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 128.

Mitarbeiter*innen und Teams kreativ und selbstorganisiert arbeiten, unternehmerisch denken und hohe Leistungsbereitschaft zeigen, braucht es zudem ein modernes, *transformationales Führungsverständnis*, das durch individuelle Beziehungsgestaltung und gezielte Förderung sowie sinnstiftende und ambitionierte Zukunftsvisionen in der Lage ist, Mitarbeitende emotional anzusprechen und zu inspirieren⁷³.

(3) Visionen, Zielvorgaben und Aufgabenstellung:

Visionen sind realisierbare Utopien, die positive, erstrebenswerte und begeisternde Zukunftsbilder erzeugen.⁷⁴ Dabei geben sie nicht nur Orientierung im zielgerichteten Handeln und fördern den Zusammenhalt, sondern sind nach Lauer (2019) "notwendige Bedingung für das Entstehen von Motivation."⁷⁵ Denn nur "wenn die Betroffenen und Beteiligten erkennen, dass ein lohnenswertes Ziel angestrebt wird, erfassen sie den Sinn ihres Tuns und setzen sich für die Sache ein."⁷⁶ Dazu müssen Visionen exklusiv, prägnant und verständlich formuliert sein und die individuellen Motive der Mitarbeitenden ansprechen⁷⁷.

Aus diesen Zukunftsbildern sollten sich auch Anhaltspunkte für die Aufgabenumsetzung, sprich *konkrete Zielsetzungen*, ableiten lassen. Locke und Latham (2006; 1996) betonen, dass erst eindeutige Ziele und Prozesse die Aufmerksamkeit und die Anstrengung auf die zielrelevanten Handlungen lenken. Hohe Leistungsbereitschaft ist dann zu erwarten, wenn die Zielsetzung eigenständig bzw. partizipativ erfolgt und sich die Mitarbeitenden damit identifizieren, die Ziele persönlich bedeutsam, dringlich und anspruchsvoll, aber erreichbar sowie widerspruchsfrei und überprüfbar formuliert sind, die Aufgabenstellung sowohl vorhandene Kompetenzen als auch neues Wissen und innovative Lösungen erfordert und die Fortschritte und Verbesserungspotenziale durch konstruktives Feedback wahrnehmbar gemacht werden.⁷⁸

In Ergänzung dazu braucht es eine *motivations- und lernförderliche Aufgabengestaltung* mit breiter Selbstbestimmung, um intrinsische Motivation und damit Ausdauer, Leistung und Produktivität zu steigern⁷⁹. Aufgaben müssen zunächst zum Leistungs- und Kompetenzniveau der Person passen und dürfen weder über- noch unterfordernd sein. Dann besteht die Chance, dass eine Person vollkommen in einer Aufgabe auf-

⁷³ Vgl. Furthner (2016), S. 23; Nerdinger (2014), S. 90.

⁷⁴ Vgl. Elbe/Erhardt, 2020, S. 117; Lauer (2021), S. 30; 44.

⁷⁵ Lauer (2019), S. 116.

⁷⁶ Ebd.

⁷⁷ Vgl. Lauer (2021), S. 44-47.

⁷⁸ Vgl. Locke/Latham, 2006, S. 265f.; Locke, 1996, S. 118-121.

⁷⁹ Vgl. Grant (2008), S. 56.

geht und sozusagen im „*Flow*“ arbeitet.⁸⁰ Zugleich wirken Aufgaben dann besonders motivierend, wenn sie persönliche Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen, ihre Bewältigung durch Feedback, Kooperation und soziale Interaktion unterstützt wird und sie ganzheitlich, vielfältig und autonom gestaltet werden können, d. h. planende, durchführende als auch kontrollierende Elemente beinhalten und abwechslungsreiche Anforderungen stellen. Schließlich zeigen Mitarbeitende höhere Anstrengungen, wenn sie ihre Aufgaben insgesamt als bedeutsam und sinnvoll hinsichtlich Problemlösekraft und Mehrwert für die unternehmerische Gesamtleistung erleben.⁸¹

(4) Beziehungen und Gruppenkontexte:

Soziale Beziehungen, insbesondere im Rahmen von *Arbeitsgruppen und Teams* üben durch ihren integrativen und sozialisierenden Charakter großen Einfluss auf die individuelle und kollektive Motivation aus. Vor allem ein enger kollegialer Zusammenhalt (*Kohäsion*) und die Identifikation mit der Gruppe, den Zielen und Aufgaben korrelieren mit hoher Produktivität, Effizienz, Partizipation und Zufriedenheit⁸². Zudem steuern die bestehenden Strukturen, Prinzipien und Normen das Verhalten und das Miteinander und vermitteln das erwartete Leistungsniveau⁸³. Dagegen können sich in sozialen Interaktionen aber auch kontraproduktive Synergien und Dynamiken ergeben, indem Konflikte entstehen oder das Verhalten bzw. die Haltung einzelner Mitglieder ungünstige Motive (bspw. Macht, Prestige, Rivalität) aktiviert und die vorhandene Motivation untergräbt⁸⁴ oder sich negative Emotionen und Stimmungen übertragen.

(5) Anreizkonzepte:

Anreizsysteme beziehen sich auf die „Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, um direkt oder indirekt auf die Leistungsbereitschaft [...] einzuwirken [...] bzw. gewünschte Verhaltensweisen zu verstärken.“⁸⁵ Sie haben nach Steiner und Landes (2014) eine wichtige Kommunikations-, Koordinations- und Motivationsfunktion, indem sie Ziele, Erwartungen und notwendige Anpassungen vermitteln, das Handeln steuern und die Personen zu zielgerichtetem Verhalten motivieren⁸⁶. Die Funktionalität von Anreizsystemen ist davon abhängig, inwieweit sie geeignet sind, Motivation, Kompeten-

⁸⁰ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 140ff.; Becker (2019), S. 111, i. A. a. Nakamura/Csikszentmihalyi (2002).

⁸¹ Vgl. Christian, et al. (2011), S. 98f.; Ulrich (2011), S. 206.

⁸² Vgl. Becker (2016), S. 67, i. A. a. Cartwright (1968); v. Dick/West (2013), S. 41ff.

⁸³ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 167ff.

⁸⁴ Vgl. Becker (2016), S. 19.

⁸⁵ Bartscher/Nissen (2018).

⁸⁶ Vgl. Steiner/Landes (2014), S. 36.

zen und Rahmenbedingungen gleichermaßen günstig zu beeinflussen. Neben den klassisch monetären Anreizen zeigt vor allem konstruktives persönliches Feedback eine sehr gute Wirksamkeit, da damit die intrinsische Motivation gestärkt, Fehler und neue Lösungswege aufgezeigt und die persönlichen Motive und Bedürfnisse angemessen berücksichtigt werden können. Anreizsysteme sind insbesondere dann effektiv, wenn sie finanzielle, materielle und soziale Aspekte in einem schlüssigen, objektiven, nachvollziehbaren und individuellen Konzept kombinieren und sowohl als Belohnungs- als auch Kommunikationsmittel eingesetzt werden.⁸⁷

3 Organisationstheoretischer Bezugsrahmen des Wandels

Um ein Grundverständnis betreffend organisationalen Veränderungen herzustellen, muss nun auch diesbezüglich der theoretische Bezugsrahmen skizziert werden. Entsprechend wird in den nachstehenden Kapiteln vor dem Hintergrund einer durchgängig hohen Systemrelevanz des Wandels dieser in seiner rationalen, kompetenzbezogenen und psychosozialen Dimension betrachtet und schafft so neben den motivationalen Aspekten des Handelns eine weitere wichtige Basis für die noch folgenden konzeptionellen Überlegungen zur Ausarbeitung eines effektiven Veränderungsmodells.

3.1 Systemimmanenz des organisationalen Wandels

Organisationen werden als zur Umwelt hin *offene sozio-technische Systeme*⁸⁸ verstanden, die einerseits kulturelle, soziale und technisch-instrumentelle Subsysteme ausbilden, also eigene Identitäten, Werte und Strategien, Strukturen und Beziehungsgefüge sowie Prozesse und Infrastrukturen. Andererseits existieren sie zugleich nicht autark, sondern sind tangiert und abhängig von weiteren äußeren Systemen wie bspw. der Markt-, Branchen- und Konkurrenzsituation, den politisch-gesellschaftlichen Verhältnissen oder den technologischen und ökologischen Entwicklungen.⁸⁹ Um ihre Leistungs- und Funktionsfähigkeit sowie ihren Fortbestand zu sichern, müssen sich Organisationen entsprechend auf interne und externe Kontexte einstellen, Veränderungen wahrnehmen bzw. antizipieren, sich daran anpassen oder diese vorwegnehmen.

Der Wandel kann dabei sowohl als ungeplanter, selbstverständlicher und emergenter Entwicklungsprozess verlaufen oder er stellt eine gezielt geplante und gesteuerte Neu-

⁸⁷ Vgl. Steiner/Landes (2014), S. 38ff.

⁸⁸ Vgl. Lauer (2019), S. 13f.; Elbe (2016), S. 39.

⁸⁹ Vgl. Glasl/Lievegoed (2021), S. 15ff.

bzw. Umgestaltung des Unternehmens oder bestimmter Teilbereiche dar⁹⁰. Dabei werden die Veränderungen entweder von der obersten Führungsebene initiiert (*Top-down-Ansatz*), gehen von den Mitarbeiter*innen bzw. einzelnen Bereichen aus (*Bottom-up- und Multiple-Nucleus-Ansatz*) oder sind als demokratisch-partizipatives Vorgehen (*Both-directions-Ansatz*) angelegt⁹¹. Wandel ist somit ein systemimmanenter Bestandteil von Organisationen und ein permanenter Anspruch, der deren gesamte Komplexität aus Elementen, Aktivitäten, Personen und Beziehungen umfasst.

3.2 Mehrdimensionales Veränderungsverständnis

Organisationaler Wandel muss also als mehrdimensionales und dynamisches Geschehen verstanden werden. Nach Krüger (2014; 1998) lassen sich dazu drei entscheidende Konstrukte ausmachen: der *Wandlungsbedarf*, die *Wandlungsfähigkeit* und die *Wandlungsbereitschaft*. Sie bilden die „*Koordinaten des Wandels*“⁹² (siehe Abb. 4), über deren Ausprägung sich Auslöser, Bedingungen und Zielsetzungen von Veränderungsprozessen erklären und methodische Konsequenzen ableiten lassen.

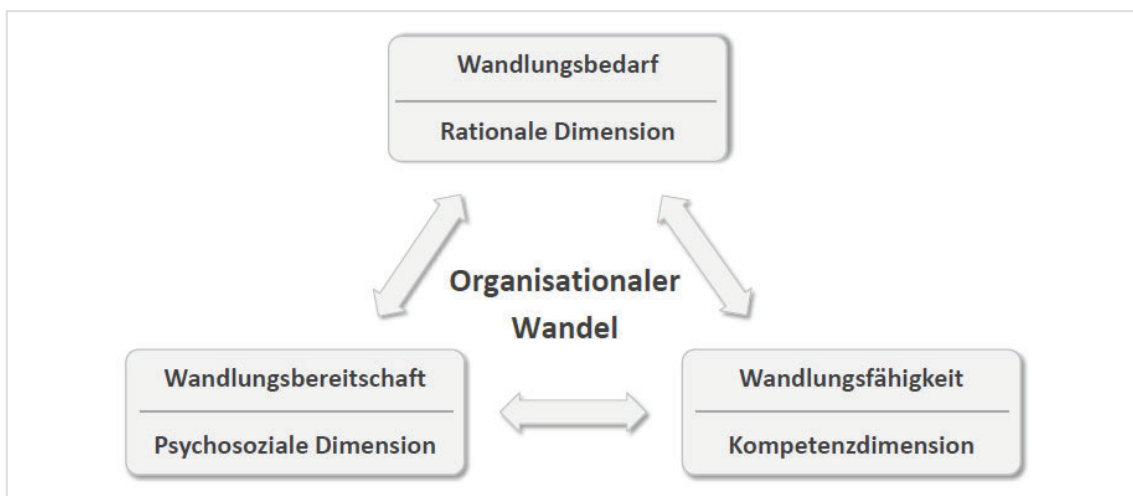


Abb. 4: Koordinaten des organisationalen Wandels⁹³

Alle drei Aspekte stehen dabei in enger Wechselwirkung zueinander und bedingen und beeinflussen sich gegenseitig. In der Folge kommt es je nach Konstellation und Wirksamkeit der einzelnen Koordinaten zu günstigen bzw. ungünstigen Synergien. Einerseits setzt Wandlungsbereitschaft einen deutlich ersichtlichen Wandlungsbedarf und die Kompetenzen voraus, die Veränderungen umsetzen zu können. Andererseits kann die Planung und Gestaltung des Wandels nur gelingen, wenn die steuernden, ausfüh-

⁹⁰ Vgl. Vahs (2019), 267.

⁹¹ Vgl. WPGS (2022); Vahs (2019), S. 367-370.

⁹² Krüger (2014), S. 14.

⁹³ Eigene Darstellung i. A. a. Krüger (2014), S. 14-21; 34; Krüger (1998), S. 228.

renden und betroffenen Personen die notwendigen Wandlungsfähigkeiten besitzen und motiviert sowie willens sind, die Veränderungsziele vollends zu erreichen. Damit organisationaler Wandel funktioniert, braucht es eine Ausgewogenheit zwischen den Elementen, was Krüger (1998) als *"Kongruenzprinzip des Wandels"*⁹⁴ bezeichnet.

3.2.1 Rationale Dimension – Veränderung als Konsequenz sachlicher Notwendigkeit

Der Begriff Wandlungsbedarf bezieht sich auf die *rationale Dimension* der Veränderung, bildet damit gleichsam ihren Ausgangs- und Zielpunkt und beschreibt das Ausmaß der inhaltlichen Themen, Probleme und Ziele, die durch entsprechende Anpassungsleistungen und Lösungsstrategien der Organisation zu bewältigen bzw. erreichen sind⁹⁵. Es kommt darauf an, die sachlogische Veränderungsnotwendigkeit wahrzunehmen und zu verstehen, die erforderlichen Entwicklungen zu initiieren, die dazu erforderlichen Aufgaben und Ziele zu definieren und die Sachprobleme zu lösen⁹⁶. Die Veränderungsimpulse die als *„Treiber des Wandels“*⁹⁷ entsprechenden Handlungs- und Anpassungsdruck erzeugen, können, wie schon angedeutet, sowohl von internen und externen Faktoren als auch von allgemeinen gesellschaftlichen Trends ausgehen.

Je nach Ausmaß der Anpassungsanforderungen kann der Wandlungsbedarf verschiedene Ebenen wie einzelne Mitarbeiter*innen, Gruppen, Teams und Abteilungen oder die Gesamtorganisation betreffen⁹⁸ und sich in seiner Tiefe und Tragweite unterscheiden. Die Bandbreite der Handlungsfelder reicht von eher rudimentären Prozessoptimierungen und Modifikationsmaßnahmen (*Restrukturierung, Reorganisation*) über eine strategische Neuausrichtung oder Kompetenzerweiterung (*Reorientierung, Revitalisierung*) bis hin zur tiefgreifenden Transformation von Organisationskultur, Werten, Normen, Einstellungen und Handlungsmustern (*Remodellierung*)⁹⁹.

3.2.2 Kompetenzdimension – Veränderung als Frage der wirksamen Befähigung

Die Wandlungsfähigkeit betrifft die *kompetenzbezogene Dimension* der Fähigkeiten, Wissensbestände und Möglichkeiten der einzelnen Individuen, der Organisationseinheiten und des gesamten Unternehmens, die sie dazu befähigen, Wandlungsprozesse

⁹⁴ Krüger (1998), S. 236

⁹⁵ Vgl. Krüger (2014), S. 14.

⁹⁶ Vgl. Krüger (2014), S. 14; 34; v. Ameln (2015), S. 29.

⁹⁷ Krüger (2014), S. 15.

⁹⁸ Vgl. v. Ameln/Kramer (2016), S. 4f.; Elbe/Erhardt (2020), S. 79.

⁹⁹ Vgl. Krüger (2009), S. 56ff.

erfolgreich durchzuführen¹⁰⁰. Hierfür sind „*Fähigkeiten höher Ordnung*“¹⁰¹ erforderlich, also Kompetenzen, die deutlich über die sonst benötigten Basisfähigkeiten hinausgehen und entweder bereits vorhanden sind oder mittels Qualifizierungsmaßnahmen neu erworben bzw. durch externe Wissensträger*innen ins Unternehmen gebracht werden müssen¹⁰². Entscheidend sind Führungskräfte, Mitarbeitende oder Fachexpert*innen, die als „*personelle Befähiger*“¹⁰³ durch ihre Fach-, Methoden- und Kommunikationskompetenzen Wandlungsbedarfe erkennen, diese sinnstiftend vermitteln, Betroffene integrieren, motivieren und sie in die Lage versetzen die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Darüber hinaus müssen sie die Veränderungen wirksam initiieren, steuern und gestalten können.¹⁰⁴ Unterstützt werden sie von sogenannten „*systemischen Befähigern*“¹⁰⁵, also veränderungsförderliche strategische, strukturelle und kulturelle Voraussetzungen sowie den zur Verfügung stehenden materiellen, personellen und zeitlichen Ressourcen.

3.2.3 Psychosoziale Dimension – Veränderung als emotional-motivationale Herausforderung

Die Wandlungsbereitschaft muss als wesentlicher „*Schlüssel zu erfolgreichem Wandel*“¹⁰⁶ verstanden werden und ist zugleich die entscheidende emotional-motivationale Herausforderung in Veränderungsprozessen. Sie bezieht sich auf die *psychosoziale Dimension* und umfasst die individuellen und kollektiven Einstellungen und Emotionen hinsichtlich den Zielen und Maßnahmen des Wandels, die Abwägung der persönlichen Vor- und Nachteile bzgl. der Veränderung und den Willen aktiv am Wandel mitzuwirken¹⁰⁷. Zudem geht es um die Frage, welche Akteure aufgrund ihrer Rollen, Kompetenzen und Haltungen wie einbezogen, zusammenwirken bzw. gefördert werden sollen¹⁰⁸.

In motivationaler Hinsicht entsteht in Organisationen jedoch häufig „ein intra- und inter-individueller Konflikt zwischen der Einsicht in die Notwendigkeit des Wandels und der Sehnsucht nach Stabilität.“¹⁰⁹ Nur bestenfalls ein Drittel der Betroffenen reagiert begeistert oder zustimmend. Sie engagieren sich als aktive Initiator*innen, Promoter*innen und Unterstützer*innen des Wandels. Der weitaus größte Teil von ca. 60-

¹⁰⁰ Vgl. Krüger (2014), S. 20.

¹⁰¹ Krüger (2014), S. 21; Krüger (2009), S. 34

¹⁰² Vgl. v. Ameln (2015), S. 29.

¹⁰³ Krüger (2014), S. 20.

¹⁰⁴ Vgl. Krummacker, 2007, S. 47, i. A. a. Jochmann (1999) und Sauder (1997); Schröder (o. D.)

¹⁰⁵ Krüger (2014), S. 20.

¹⁰⁶ Ebd., S. 19.

¹⁰⁷ Vgl. ebd.

¹⁰⁸ Vgl. v. Ameln (2015), S. 24; 29f.

¹⁰⁹ Comelli/Rosenstiel (2009), S. 261.

80% steht dem Veränderungsvorhaben zunächst abwartend, skeptisch oder ambivalent gegenüber und ist vom sachlichen und/oder persönlichen Mehrwert der Veränderung (noch) nicht überzeugt. Schließlich gibt es Einzelne oder Mehrere (ca. 15%), die das geplante Vorhaben vehement ablehnen, mit offenem Widerstand reagieren, den Status quo verteidigen oder verdeckt gegen die Veränderungen vorgehen.¹¹⁰

Die Konfrontation mit anstehenden Wandlungsprozessen, dem Unbekannten und die Abweichung von gewohnten Routinen löst abhängig von der subjektiven wie objektiven Bewertung und den damit verbundenen Erwartungen an die geplanten Veränderungen unterschiedliche Befindlichkeiten und Motivationen aus. Die wenigsten Betroffenen sind ausnahmslos positiv und vorbehaltlos. In den meisten Fällen reagieren sie zunächst mit Sorgen, Ängsten, Unsicherheiten, Misstrauen und Hilflosigkeit. In der Folge kommt es zu Resistenzen, Widerständen und u. U. zu Macht- und Interessenskonflikten.¹¹¹ Im Zuge der Veränderung durchlaufen die Mitarbeitenden verschiedene Phasen, in denen eine emotionale und kognitive Auseinandersetzung mit dem Vorhaben stattfindet, die sich je nach Ausprägung positiv oder negativ auf die Motivation und Leistungsbereitschaft auswirkt (siehe Abb. 5).

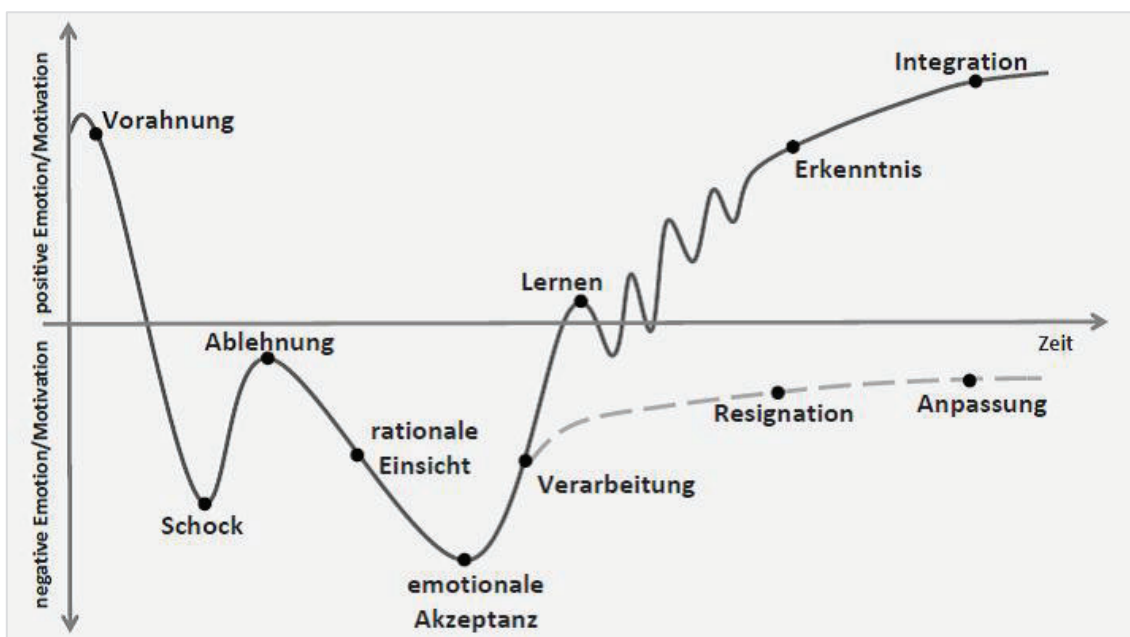


Abb. 5: Emotional-motivationale Phasen im Wandel¹¹²

¹¹⁰ Vgl. Vahs (2019), S. 335, i. A. a. Capgemini (2005), S. 33f.; Vahs (2019), S. 334f. i. A. a. Krebsbach-Gnath (1992), S. 38ff.; Vahs (2019), S. 344, i. A. a. Kanton Bern (2008); Kostka/Mönch (2006), S. 14f. i. A. a. Mohr, et al. (1998); Prochaska, et al. (2001), S. 249.

¹¹¹ Vgl. Vahs (2019), S. 333; 341; Krüger (2014), S. 35; 37f.

¹¹² Eigene Darstellung i. A. a. Meiler (2020), S. 14f. i. A. a. Kübler-Ross (2014); Vahs (2019), S. 343-346, i. A. a. Streich (1997); Krüger (2014), S. 36f.

Erst wenn die anfängliche Schock- und Ablehnungsphase überwunden ist und sich die Einsicht bzgl. der Notwendigkeit der Veränderung einstellt, wird diese auch emotional akzeptiert. Lassen sich in der weiteren Auseinandersetzung mit der neuen Situation die bestehenden inneren Widerstände, Frustrationen und Unsicherheiten verarbeiten bzw. auflösen und demgegenüber Wandlungsbereitschaft entwickeln, können die Betroffenen über einen konstruktiven Lern- und Erkenntnisprozess die Veränderungen schließlich in ihr Handlungsrepertoire integrieren. Überwiegen jedoch weiterhin widerständige Haltungen und Enttäuschung, stellen sich Resignation oder bestenfalls passive Anpassung gegenüber der Veränderung ein.¹¹³

4 Anforderungen an ein effektives Veränderungskonzept

Mit den theoretischen Erörterungen zur Motivation und zum organisationalen Wandel ist deutlich geworden: Um Transformationsprozesse wirksam planen, initiieren, realisieren, reflektieren und stabilisieren zu können, braucht es eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation und des Veränderungsgeschehens¹¹⁴ sowie eine entsprechende Gestaltung der eingesetzten Strategien und Methoden. Im Kapitel 4 werden nun die zentralen Anforderungen an ein effektives Veränderungskonzept erarbeitet. Dazu gehört zum einen die Identifikation und Berücksichtigung der maßgeblichen motivationalen und erfolgskritischen Bezugspunkte. Zum anderen sind die rationalen, kompetenzbezogen und psychosozialen Dimensionen des Wandels und die damit einhergehenden Herausforderungen aufzugreifen. Zu diesem Zweck sollen die theoretischen und methodischen Zugänge und Potenziale ausgewählter fach-, prozess- und motivationsorientierter Rahmenkonzepte bewertet und zielführend zusammengebracht werden.

4.1 Einbinden veränderungsrelevanter Motivationsfaktoren

Die im zweiten Kapitel identifizierten motivationalen Determinanten in Bezug auf organisationale Kontexte und Mitarbeiter*innen können, wie bereits angedeutet, für Wandlungsprozesse ebenfalls erfolgsentscheidende Fixpunkte darstellen und müssen in der Konzeption eines Change-Ansatzes mit eingebunden werden, um die Voraussetzungen für eine möglichst hohe Wandlungsbereitschaft zu schaffen.

(1) Kongruenz zwischen Veränderung und persönlichen Motiven und Zielen herstellen:
Die höchste motivationale Wirkung ist zu erwarten, wenn Veränderungen sowohl mit

¹¹³ Vgl. Meiler (2020), S. 14f. i. A. a. Kübler-Ross (2014); Vahs (2019), S. 343-346, i. A. a. Streich (1997); Krüger (2014), S. 36f.

¹¹⁴ Vgl. Kostka/Mönch (2006), S. 7f. zur Definition von Veränderungsmanagement

den persönlichen Motiven und Zielen als auch mit den Zukunftsvorstellungen der Mitarbeitenden korrespondieren. Infolgedessen entsteht eine hohe Identifikation mit dem Vorhaben. Dazu ist es nötig, die individuelle und kollektive Motivlage und die Zielvorstellungen einschätzen zu können und in den Planungen weitestgehend zu berücksichtigen. (*Motive, Ziele und Interessen*) .

(2) *Mit emotionalen Befindlichkeiten umgehen:* Wie bereits gezeigt, kommt es durch Veränderungen zur Auflösung von Stabilität und Sicherheit und es treten in Ausprägung und Intensität unterschiedliche Emotionen auf. Höhere Motivation und damit bessere Erfolgsaussichten bestehen dann, wenn es gelingt, negative Gefühle wie Ängste, Wut und Ablehnung zu reduzieren und demgegenüber positive Gefühle wie Freude, Begeisterung und Leidenschaft zu erzeugen¹¹⁵. Dementsprechend sind eine angenehme Arbeitsatmosphäre und ein bewusster, offener, empathischer und reflexiver Umgang mit den Affekten der Betroffenen förderlich. (*Emotionen und Erregungsniveau*)

(3) *Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigen:* Zwar sind Persönlichkeitsdispositionen von außen kaum veränderbar, geben jedoch in Bezug auf Veränderungsprozesse wichtige Hinweise, welche Personen leichter zu begeistern bzw. zu motivieren sind und damit als Promoter*innen und Vorbilder die Veränderungsziele voranbringen können und welche Mitarbeiter*innen dagegen aufgrund ihrer Eigenschaften evtl. mehr Zuwendung und engere Motivationsarbeit benötigen. (*Persönlichkeitsmerkmale*)

(4) *Kompetenzen und Selbstwirksamkeit fördern:* Besonders in Wandlungsprozessen ist die Motivation davon abhängig, inwieweit die betroffenen Personen über die notwendigen Kompetenzen, das Selbstvertrauen und die Willenskraft verfügen, die Vorhaben und die neuen Aufgaben umzusetzen. Fehlendes Wissen und erforderliche Fähigkeiten müssen u. U. erst identifiziert und vermittelt werden, damit Selbstwirksamkeit und Motivation entstehen können. (*Wissen, Kompetenzen und Selbstwirksamkeit*)

(5) *Alte Gewohnheiten ab- und neue Handlungsrouninen aufbauen:* Organisationaler Wandel erfordert einerseits das Aufgeben bzw. Verlernen gewohnter Handlungen sowie das Lösen von etablierten Positionen Andererseits braucht es neue Routinen und ein neues Selbstverständnis hinsichtlich der veränderten Rollen. Nachhaltig gelingen kann dies nur, wenn ungünstige Muster transparent gemacht und reflektiert sowie verhaltensaushlösende Kontexte verändert werden¹¹⁶. Schließlich muss sich aber der praktische Nutzen der neuen Verhaltensweisen und Funktionen bestätigen, damit das Verharren in alten Gewohnheiten unattraktiv wird. (*Gewohnheiten und Handlungsrouninen*)

¹¹⁵ Vgl. Becker (2019), S. 175.

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 194f.

(6) *Veränderungsförderliche Organisationskultur entwickeln:* In Wandlungsprozessen besteht die Herausforderung darin, im Abgleich zwischen individuellen Interessen und organisationalen Zielen, Deutungs- und Handlungsweisen eine optimale Passung zu finden und damit möglichst viele Organisationsmitglieder einbinden zu können. Dazu braucht es einen beidseitigen partizipativen Prozess, in dem sich die persönlichen Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden und die Anpassungsanforderungen der Organisation aufeinander zubewegen und eine veränderungsförderliche Kultur entstehen kann. (*Organisationskultur, Aufbau- und Ablauforganisation*)

(7) *Transformationales Führungshandeln etablieren:* Besonders in Veränderungen und der damit verbundenen Unsicherheit und Instabilität wirkt laut Furthner (2016) die „stark visionsgetriebene Facette der transformationalen Führung“¹¹⁷ zielführend, um emotionales Vertrauen, Optimismus und Begeisterung zu vermitteln, Selbstwirksamkeit und Verpflichtung hinsichtlich der Aufgaben zu fördern und zur nötigen Ausdauer und Mehranstrengung zu motivieren¹¹⁸. Zudem trägt es dazu bei, bestehende Denkmodelle, Regeln und Normen infrage zu stellen und ermutigt, neue Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln. (*Führungsleitbild und Führungshandeln*)

(8) *Zukunftsvision und motivierende Ziele und Aufgaben definieren:* In Wandlungsprozessen schaffen Visionen als emotional ansprechende Zukunftsvorstellung die Basis für die Identifikation mit dem Vorhaben und geben Orientierung im gemeinsamen Handeln. Erst die Konkretisierung durch Ziele und Teilziele verdeutlicht die erforderlichen Veränderungsschritte und ermöglicht die Planung und Überprüfbarkeit der Umsetzung. Für eine intrinsische Änderungsbereitschaft müssen anstehende und künftige Aufgaben so gestaltet sein, dass sie zu den Personen passen und als erfüllend und erstrebenswert erlebt werden. (*Visionen, Zielvorgaben und Aufgabenstellungen*)

(9) *Einfluss von Beziehungen und Gruppenkontexten nutzen:* Die größte Erfolgswahrscheinlichkeit bei Veränderungen dürfte dann gegeben sein, wenn sie nicht nur von Einzelnen, sondern durch die Gruppen und Teams der Organisation getragen werden. Durch ihre kohäsive, normierende und reziproke Wirkung lassen sich Unentschlossene, Abwartende und Skeptiker leichter überzeugen und motivieren sowie Wandlungsgegner aushalten bzw. ihre gegenläufige Wirkung minimieren. Zudem können motivierte, leistungsstarke Gruppen – auch bspw. neu zusammengestellte Change-Teams – einen starken Einfluss haben und einen entscheidenden Vorschub im Veränderungsprozess bewirken. (*Beziehungen und Gruppenkontexte*)

¹¹⁷ Furthner (2016), S. 17.

¹¹⁸ Vgl. ebd., S. 25.

(10) *Sinnvolle Anreizkonzepte entwickeln und einsetzen*: In Veränderungsprozessen sind funktionierende, gut abgestimmte und sinnvoll eingesetzte Anreizsysteme neben den anderen aufgeführten Faktoren wichtige ergänzende Elemente, um die Motivation und Selbstverpflichtung der Betroffenen aufzubauen und auch gegen Widerstände und trotz Rückschlägen aufrechtzuerhalten. Die Herausforderung besteht darin, Anreize so zu gestalten, dass sie zu den individuellen Motiven passen und die intrinsische Motivation verstärken. (*Anreizkonzepte*)

4.2 Berücksichtigen erfolgskritischer Schlüsselfaktoren

Angesichts der Mehrdimensionalität von Veränderungen sind die Motivationsfaktoren alleine nicht erfolgstragend. Es braucht weitere kritische Schlüsselfaktoren, die für die gesamte Bandbreite des Wandels wichtige Maßstäbe zur effektiven Gestaltung von Veränderungsvorhaben setzen. In Anlehnung an die durch verschiedene Expertisen gestützten Ausführungen von Gerkhardt und Frey (2006) und auf Grundlage der Ergebnisse der Change Management Studie von Capgemini Consulting (2010) lässt sich dazu die folgende Zusammenstellung vornehmen¹¹⁹:

(1) *Betroffene einbinden, Motivation und Identifikation fördern*: Zu den bedeutendsten Wirkfaktoren gehört, die Betroffenen von Beginn an aktiv zu beteiligen und die Veränderungs- und Handlungsmotivation sowie die Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben zu stärken. Eng damit verbundenen ist ein proaktiver und konstruktiver Umgang mit Konflikten und Widerständen. Hierzu bilden die im Kapitel 2.3 belegten person- und umweltbezogenen Determinanten der Motivation bereits wichtige Referenzen. (*psychosoziale Dimension*)

(2) *Aktuelle Situation analysieren und verstehen*: Ebenso wesentlich ist eine fundierte und umfassende Diagnose der Ist-Situation, der Risiken, Auswirkungen und Handlungsfelder sowie der Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen, um alle relevanten Informationen, Hemmnisse und Nutzenpotenziale offenzulegen und zu verstehen. (*rationale Dimension*)

(3) *Problembewusstsein und gemeinsame Vision entwickeln*: Ein aus der Situationsanalyse zu entwickelndes übereinstimmendes Problembewusstsein verdeutlicht einerseits die Handlungsdringlichkeit und bildet andererseits die Basis für eine gemeinsame motivierende Vision, die die Zielrichtung vorgibt und damit Identifikation und Orientierung schafft. (*rationale und psychosoziale Dimension*)

¹¹⁹ Vgl. Capgemini Consulting (2010), S. 20f. (die Studienergebnisse lassen die folgende Priorisierung der Faktoren zu); Gerkhardt/Frey (2006), S. 52-57, i. A. a. verschiedene Expertisen und Studien.

(4) *Breite Koalition und Verpflichtung herstellen*: Um Glaubwürdigkeit, Legitimation, Verbindlichkeit und Vertrauen hinsichtlich der Veränderung zu entwickeln und den Wandel voranzutreiben, sind eine breite Koalition und Geschlossenheit sowie eine klare Verpflichtung und Vorbildfunktion der verantwortlichen Führungskräfte, Schlüsselpersonen und Multiplikatoren erforderlich. (*psychosoziale Dimension*)

(5) *Frühzeitig und transparent kommunizieren*: Durch den gesamten Prozess braucht es eine klare, offene und frühzeitige Kommunikation zu den Zielen, Maßnahmen, Chancen und Risiken, sodass Hintergründe, Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung nachvollziehbar werden. (*psychosoziale Dimension*)

(6) *Systematisch Planen und Prozess flexibel halten*: Erfolgsentscheidend ist ebenfalls eine sorgfältige, verständliche und partizipative Planung des Vorhabens inkl. systematischer Aufgaben- und Rollenverteilung und realistischem Zeitmanagement bei gleichzeitiger Prozessflexibilität, um bei unvorhergesehenen Änderungen und neuen Anforderungen mit entsprechenden Anpassungen in der Vorgehensweise reagieren zu können. (*rationale und kompetenzbezogene Dimension*)

(7) *Hilfe zur Selbsthilfe und Kompetenzentwicklung unterstützen*: Ferner ist die Befähigung der Beteiligten fundamental. Sie umfasst die Identifizierung erforderlicher Kompetenzprofile und Wissensbedarfe sowie die Förderung der Selbstorganisation und Selbstwirksamkeit durch gezielte Prozessunterstützung und Qualifizierung. (*kompetenzbezogene Dimension*)

(8) *Erfolge identifizieren und kommunizieren*: Durch anfänglich leicht und kurzfristig realisierbare Maßnahmen werden schnell erste Erfolge in Richtung Veränderung und die damit verbundenen Vorteile sichtbar. Sie bieten Gelegenheit zur Wertschätzung und motivieren für die Weiterarbeit. Zugleich dürfen langfristige Zielsetzungen nicht aus dem Fokus geraten. (*psychosoziale und rationale Dimension*)

(9) *Ziele, Meilensteine und Fortschritt evaluieren*: Ein durchgängiges Controlling und Monitoring mittels eindeutiger und überprüfbarer Zielindikatoren gewährleistet gute Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten der Ergebnisse und des gesamten Prozesses. Wichtig sind sowohl harte Faktoren wie Ziele und Meilensteine als auch weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Motivation. (*rationale Dimension*)

(10) *Veränderung verankern und Kultur weiterentwickeln*: Letztlich geht es um die nachhaltige Verankerung der Veränderung, was nur gelingt, wenn die Neuerungen fest in die Strukturen, Prozesse und insbesondere in die Führungs- und Organisationskultur

integriert werden und sich in den Werten, Einstellungen und Handlungsmustern abbilden. (*rationale, kompetenzbezogene und psychosoziale Dimension*).

4.3 Integration von Sach-, Prozess- und Motivationsebene

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, nehmen die bestehenden Konzepte des Veränderungsmanagements je nach Organisationsverständnis bestimmte Aspekte der Wirklichkeit in den Blick und blenden dafür andere aus. Hinsichtlich der verschiedenen Dimensionen des Wandels entstehen Vahs (2019) und von Ameln (2009) zufolge komplementäre blinde Flecken und methodische Defizite¹²⁰. Entweder werden die subjektiven Motive, Einstellungen und Wahrnehmungen der Betroffenen sowie die komplexen Systemdynamiken zu wenig berücksichtigt und es kommt zu Desorientierung, Demotivierung und Ablehnung des Veränderungsvorhabens¹²¹. Oder die Konzentration auf breite Beteiligung und Aushandlung sowie der Verzicht auf direktive, faktenbasierte Führung führen dazu, dass das Vorgehen ineffektiv bleibt, da divergierende Interessen, mangelnde Initiative und fehlendes Wissen nicht kompensiert werden¹²².

Und selbst wenn eine Kombination der sachlogischen und prozessorientierten Elemente gelingt, produziert der Wandel weiterhin zwingend Systembrüche und erfordert Entscheidungen, die nicht immer konsensfähig sein können¹²³. Die Frage nach dem Umgang mit negativen emotionalen Reaktionen, Spannungen, Vorbehalten und Widerständen sowie mit den u. U. sehr unterschiedlichen Perspektiven auf eine geplante Neu- oder Umgestaltung ist auch damit noch nicht ausreichend beantwortet.

Eine erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprozessen ist erst dann realistisch, wenn alle Dimensionen und die verschiedenen Interdependenzen des organisationalen Wandels berücksichtigt, die wesentlichen Motivations- und Schlüsselfaktoren einbezogen und die bestehenden Realitätslücken ausgeräumt werden. Dazu braucht es einen Ansatz, der die unterschiedlichen inhaltlichen, kompetenzbezogenen und psychosozialen Aspekte durch die Integration von geeigneten sach-, prozess- und motivationsorientierten Rahmenkonzepten aufgreift und methodisch zusammenführt. Exemplarisch hierfür stehen: auf der Sachebene die *Organisationsgestaltung* und *Expertenberatung*, auf der Prozessebene die *Organisationsentwicklung (OE)* und *Prozessberatung* sowie auf der Motivationsebene das *Transtheoretische Modell (TTM)* bzw. *Stages of Change-Modell* und das *Motivational Interviewing (MI)*.

¹²⁰ Vgl. v. Ameln, et al. (2009), S. 26f.; Vahs (2019), S. 381ff.

¹²¹ Vgl. Vahs (2019), S. 383.

¹²² Vgl. v. Ameln, et al. (2009), S. 74; 80.

¹²³ Vgl. v. Ameln (2015), S. 29.

4.3.1 Sachebene: Organisationsgestaltung und Expertenberatung

In der *Organisationsgestaltung* oder klassischen *Fach- bzw. Expertenberatung* werden organisationale Veränderungen in erster Linie als die Umsetzung von rational erfassbaren Optimierungsanforderungen bzgl. der strategischen Ausrichtung und der aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung des Unternehmens betrachtet. Es handelt sich um ein sachlogisch-ökonomisch orientiertes Veränderungskonzept, das von steuerbaren Kausalzusammenhängen ausgeht.¹²⁴ Der Ansatz „umfasst die systematische Planung, Einführung und Kontrolle von expliziten organisatorischen Regeln [...]. Im Mittelpunkt stehen die Funktionalität und die Effizienz der Strukturen und Prozesse, die bewusst und rational gestaltet, ständig überwacht und erforderlichenfalls wieder reorganisiert werden.“¹²⁵

In der Vorgehensweise folgt die Fachberatung vordefinierten Handlungsschritten (siehe Abb. 6), in denen unter Anwendung standardisierter Methoden zunächst eine umfassende Datenerhebung und Ist-Stand-Analyse erfolgen. Anschließend werden der anzustrebende Soll-Zustand formuliert und auf Grundlage externer Expertisen Lösungsstrategien entwickelt und ausgewählt. Nach der Realisierung und Implementierung der Veränderungen folgt eine abschließende Kontroll- und Optimierungsphase, in der auf Basis eines Ist-Soll-Vergleichs die Ergebnisse bewertet und ggf. weitere Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden.¹²⁶



Abb. 6: Vorgehensweise der Organisationsgestaltung¹²⁷

4.3.2 Prozessebene: Organisationsentwicklung und Prozessberatung

➤ Organisationsentwicklung:

Beispielhaft für die Prozessebene steht die *OE*. Sie nimmt hinsichtlich des organisationalen Wandels eine sozialpsychologische Perspektive auf Grundlage eines soziotechnischen Systemverständnisses ein und geht davon aus, dass technisch-

¹²⁴ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 61f.; Elbe/Peters (2016), S. 129.

¹²⁵ Vahs (2019), S. 350.

¹²⁶ Vgl. ebd., S. 353-358.

¹²⁷ Eigene vereinfachte Darstellung, i. A. a. Vahs (2019), S. 353.

strukturelle und soziale Dimensionen nicht abgelöst voneinander verändert werden können¹²⁸. Dem humanistischen Menschenbild vom McGregor (1971) vom initiativen, entwicklungsfähigen und verantwortlichen Mitarbeitenden folgend, hat die Orientierung am Menschen eine besondere Bedeutung in diesem Konzept¹²⁹. Dementsprechend sind Veränderungen nach der OE längerfristige, organisationsumfassende Entwicklungs- und Verbesserungsprozesse, die die Strukturen, Prozesse und die Kultur des Unternehmens, aber auch die Beziehungsdynamiken und die Einstellungen, Erlebens- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter*innen umfassen¹³⁰.

Zentrale Aspekte sind die direkte und transparente Beteiligung der Betroffenen an der Planung und Durchführung der Maßnahmen, das Lernen durch praktische Erfahrung und die Verbesserung der eigenen Problemlösungs- und Anpassungsfähigkeiten¹³¹. Die OE verfolgt dabei eine doppelte Zielsetzung der ökonomischen und sozialen Effizienzsteigerung: zum einen die Verbesserung der Leistung und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation (*Produktivität, Effektivität, Effizienz*) und zum anderen die Förderung der Entwicklungsmöglichkeiten und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden (*Humanisierung der Arbeitswelt*)¹³².

➤ *Prozessberatung:*

Methodische Konsequenz aus den Grundannahmen der OE ist die *Prozessberatung*, die im Unterschied zur Fachberatung keine Expertenlösungen implementiert, sondern sich auf die Gestaltung und Moderation des Verstehens- und Veränderungsprozesses konzentriert. Nach Schein (2010) gründet die Prozessberatung auf einer tragfähigen Vertrauensbeziehung, die es dem Klienten erst möglich macht, die im „internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern.“¹³³ Das oberste Ziel besteht darin, das Klientensystem zu befähigen, aus der eigenen Situationsreflexion heraus selbst Handlungen und Lösungsstrategien abzuleiten und Veränderungen umzusetzen.

Für eine wirksame Veränderung sind nach der Prozessberatung eine gemeinsame Realitätskonstruktion und ein geteiltes Problem- und Änderungsbewusstsein erforderlich. Das kann nur durch einen partizipativen Diagnose- und Reflexionsprozess erreicht

¹²⁸ Vgl. Elbe/Erhardt(2020), S. 63; v. Ameln, et al. (2009), S. 68.

¹²⁹ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), S. 266; v. Ameln, et al. (2009), S. 67, i. A. a. McGregor (1971).

¹³⁰ Vgl. Elbe (2016), S. 102, i. A. a. Becker/Langosch (1995), S. 5.

¹³¹ Vgl. Vahs (2019), S. 358f.

¹³² Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 51.

¹³³ Schein (2010), S. 39.

werden, in dem die tieferliegenden Gründe und die Komplexität der Situation offengelegt werden.¹³⁴ Voraussetzung dazu ist eine auf gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Gleichberechtigung basierende Beziehung zwischen den beteiligten Personen und die konsequente Orientierung am Bedarf der Organisation. Folglich müssen Statusgefälle und Gefühle der Abhängigkeit zwischen den Parteien aufgelöst und der organisationalen Wirklichkeit mit Offenheit, Interesse und ohne Vorbehalte begegnet werden.¹³⁵

Ein entscheidender Grundsatz der Prozessberatung ist die „*Hilfe zur Selbsthilfe*“. Die Selbstorganisation und die Förderung der eignen Lösungs- und Lernfähigkeiten stehen im Fokus der Bemühungen, da die Erkenntnisse von außen nie ausreichend sein können, um eine passgenaue Maßnahmenempfehlung zu geben¹³⁶. Entscheidend ist, dass sich alle Beteiligten mit ihren Kompetenzen und ihrem Wissen einbringen und es damit möglich wird, eigene Lösungsstrategien zu entwickeln¹³⁷. Zugleich sollen die dafür erforderlichen Diagnose- und Problemlösungsmethoden vermittelt werden, damit auch zukünftige Problemstellungen selbst bewältigt werden können¹³⁸.

Das Vorgehen der OE bzw. der Prozessberatung gründet, ebenso wie die Organisationsgestaltung, auf einem idealtypischen Ablauf, beginnend mit der Kontaktaufnahme, Initiierung und Informationserhebung (*Start- und Diagnosephase*) über die Maßnahmenplanung und Implementierung (*Planungs- und Umsetzungsphase*) bis hin zur nachhaltigen Verstetigung und abschließenden Bewertung der Veränderungen (*Stabilisierungs- und Abschlussphase*)¹³⁹. Der Erkenntnis folgend, dass jede Tätigkeit, Frage, Erhebung oder Analyse als Intervention wirkt und die Wirklichkeit der Organisation verändert¹⁴⁰, wird das methodische Vorgehen in Anlehnung an die *Aktionsforschung* als ein iterativer bzw. rollierender Prozess beschrieben (siehe Abb. 7), in dem ggf. mehrere Zyklen aus Datensammlung und Diagnose, Rückmeldung und Ergebnisbewertung, Ziel- und Maßnahmenplanung sowie der Umsetzung und Neubewertung durchlaufen werden, bis eine wirksame Lösung gefunden und das Problem bearbeitet bzw. die Veränderung vollzogen wurde¹⁴¹.

¹³⁴ Vgl. Schein (2010), S. 19; 25.

¹³⁵ Vgl. ebd., S. 51-63

¹³⁶ Vgl. ebd., S. 19; 39f.

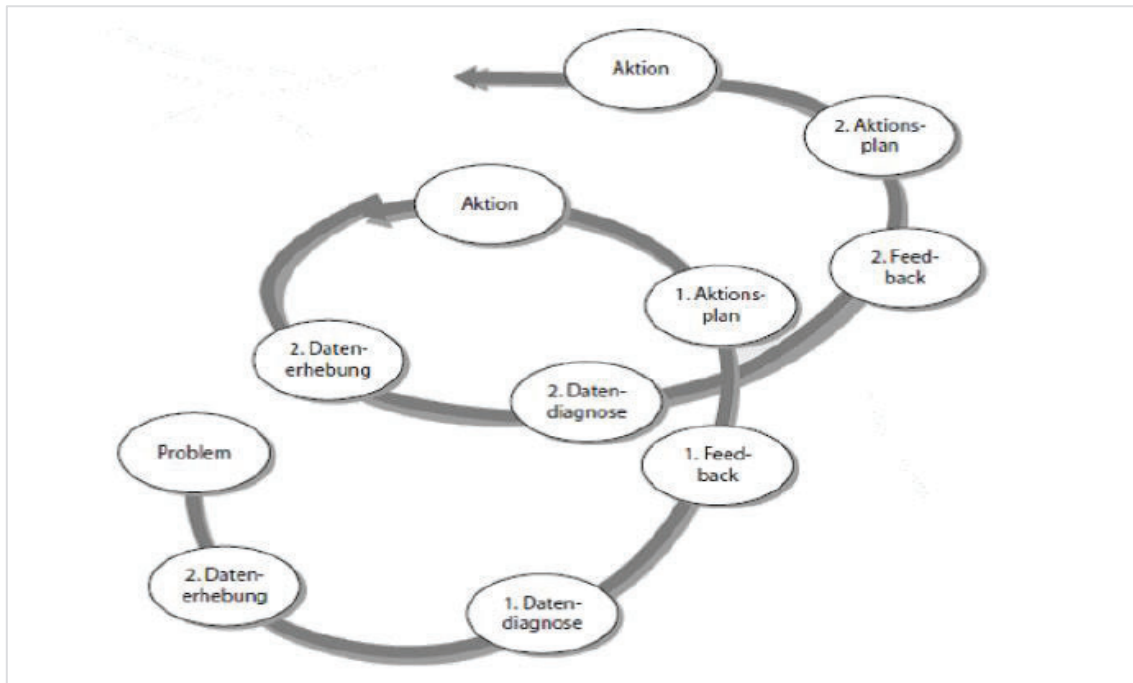
¹³⁷ Vgl. ebd., S. 37f.

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 28; 38.

¹³⁹ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 64-66; Elbe (2016), S. 108f.; Elbe/Peters (2016), S. 131f.

¹⁴⁰ Vgl. Schein (2010), S. 37; 47ff.

¹⁴¹ Vgl. Elbe/Peters (2016), S. 132.; v. Ameln (2015), S. 7; v. Ameln, et al. (2009), S. 68.

Abb. 7: Zyklisches Vorgehen der Aktionsforschung¹⁴²

4.3.3 Motivationsebene: Transtheoretisches Modell und Motivational Interviewing

➤ *Transtheoretisches Modell (TTM):*

Das ursprünglich aus dem psychotherapeutischen Bereich stammende *TTM* von Prochaska und DiClemente (1984) beschreibt Veränderungen – analog zum Rubikonmodell (Kapitel 2.2) und den emotionalen Phasen des Wandels (Kapitel 3.2.3) – nicht als einen einfachen Übergang vom Ist- zum Soll-Zustand, sondern als einen dynamischen Prozess. Der Ansatz geht davon aus, dass Menschen bei Verhaltensänderungen insgesamt sechs unterschiedliche motivationale Stadien („*Stages of Change*“)¹⁴³ chronologisch durchschreiten, bis sie ein neues Verhalten aufrechterhalten und nachhaltig etablieren (siehe Abb. 8).

Je nach individueller kognitiver und emotionaler Bewertung der Situation und der persönlichen Vor- und Nachteile bzgl. der Veränderung können die Stufen und der Zeitverlauf variieren. Die einzelnen Veränderungsstadien sind zwar relativ stabil, aber grundsätzlich veränderbar. Personen können also mit gezielter Einflussnahme in den Übergängen von einer Phase zur nächsten unterstützt und begleitet werden und Rückfälle

¹⁴² Darstellung aus Elbe (2016), S. 107.

¹⁴³ Vgl. Keller, et al. (1999), S. 20-23; Prochaska/Velicer (1997), S. 39

in alte, evtl. ungünstige Verhaltensmuster lassen sich so reduzieren.¹⁴⁴ Insgesamt ist jedoch ein lineares Durchlaufen der Schritte eher unwahrscheinlich. Vielmehr verlaufen sie zirkulärer und Regressionen in frühere Stadien sind integraler Bestandteil des Veränderungsprozesses¹⁴⁵.

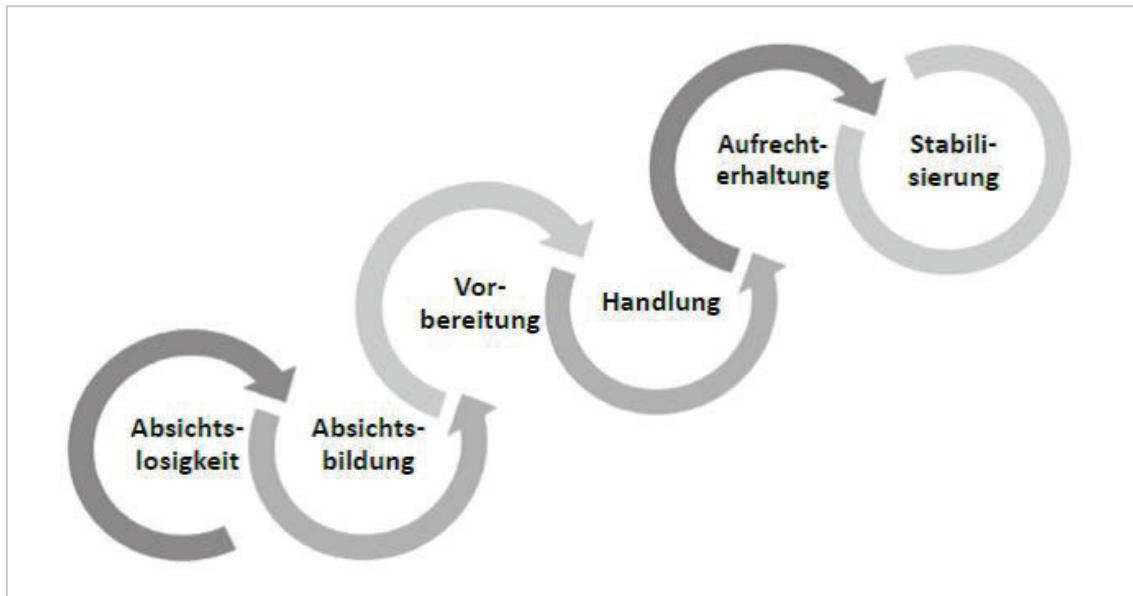


Abb. 8: Stadien der Veränderung („Stages of Change“)¹⁴⁶

Auf der anfänglichen Stufe der *Absichtslosigkeit* (*precontemplation*) existiert noch keine Intention zur Verhaltensänderung, da entweder ein Mangel an relevanten Informationen besteht oder einfach kein Problembewusstsein und keine persönliche und emotionale Betroffenheit vorhanden sind. Möglich ist auch, dass Personen die bewusste Auseinandersetzung mit einer anstehenden Veränderung vermeiden oder Reaktanzen und Widerstände entwickeln und deshalb bestimmte Tatsachen ausblenden.

Mit Einsetzen des Nachdenkens über die aktuelle Situation und den ggf. notwendigen Veränderungen beginnt die Stufe der *Absichtsbildung* (*contemplation*). Bezeichnend ist, dass zwar nun ein Problembewusstsein existiert, jedoch im Zuge der Wahrnehmung des Für und Widers kognitive und emotionale Dissonanzen entstehen und eine Veränderung noch sehr ambivalent bewertet wird. Konkrete Veränderungsmaßnahmen werden hier noch nicht überlegt und ergriffen.

Erst wenn die wahrgenommen Nachteile des Status quo und die Vorteile der Veränderung überwiegen und sich damit die Ambivalenz auflösen lässt, beginnt die Phase der *Vorbereitung* (*Preparation*). Die feste Absicht, in naher Zukunft etwas zu ändern, wird

¹⁴⁴ Vgl. Keller, et al. (1999), S. 17ff., i. A. a. Prochaska, et al. (1992), Prochaska/DiClemente (1984) und Prochaska (1979).

¹⁴⁵ Vgl. Keller, et al. (1999), S. 23.

¹⁴⁶ Eigene Darstellung i. A. a. Keller, et al. (1999) und Prochaska/Velicer (1997).

formuliert und es zeigen sich bereits erste Bemühungen und Schritte in Richtung des Zielverhaltens. Es werden Lösungsalternativen und Handlungspläne überlegt, benötigte Informationen eingeholt und nach Unterstützung für die Umsetzung gesucht.

Mit einem ausreichenden Maß an Entschlossenheit und Engagement findet schließlich der Übergang von der Vorbereitung zur *Handlungsstufe (Action)* statt. Es werden nun aktive Versuche unternommen, die Veränderung umzusetzen und die kognitiven Bewertungsprozesse und Umweltbedingungen entsprechend anzupassen. Aufgrund des hohen Aktivitätsniveaus, der benötigten Willenskraft und der Auseinandersetzung mit der Veränderungsrealität kommt es in dieser Phase verstärkt zu inneren Widerständen und damit u. U. dem Zurückfallen in vorherige Stufen und in alte Verhaltensmuster.

Im Stadium der *Aufrechterhaltung (maintenance)* wird die Veränderung bereits seit einiger Zeit beibehalten. Die Strategien aus der Handlungsphase werden konsolidiert und die Bemühungen richten sich auf die Vermeidung von Verhaltensrückfällen. Ist der Konsolidierungsprozess vielversprechend abgeschlossen und hat sich die Veränderung soweit etabliert, dass die Zuversicht bzgl. Aufrechterhaltung hoch und die Rückfallwahrscheinlichkeit gering ausfallen, ist schließlich eine nachhaltige *Stabilisierung (termination)* der Veränderung erfolgt

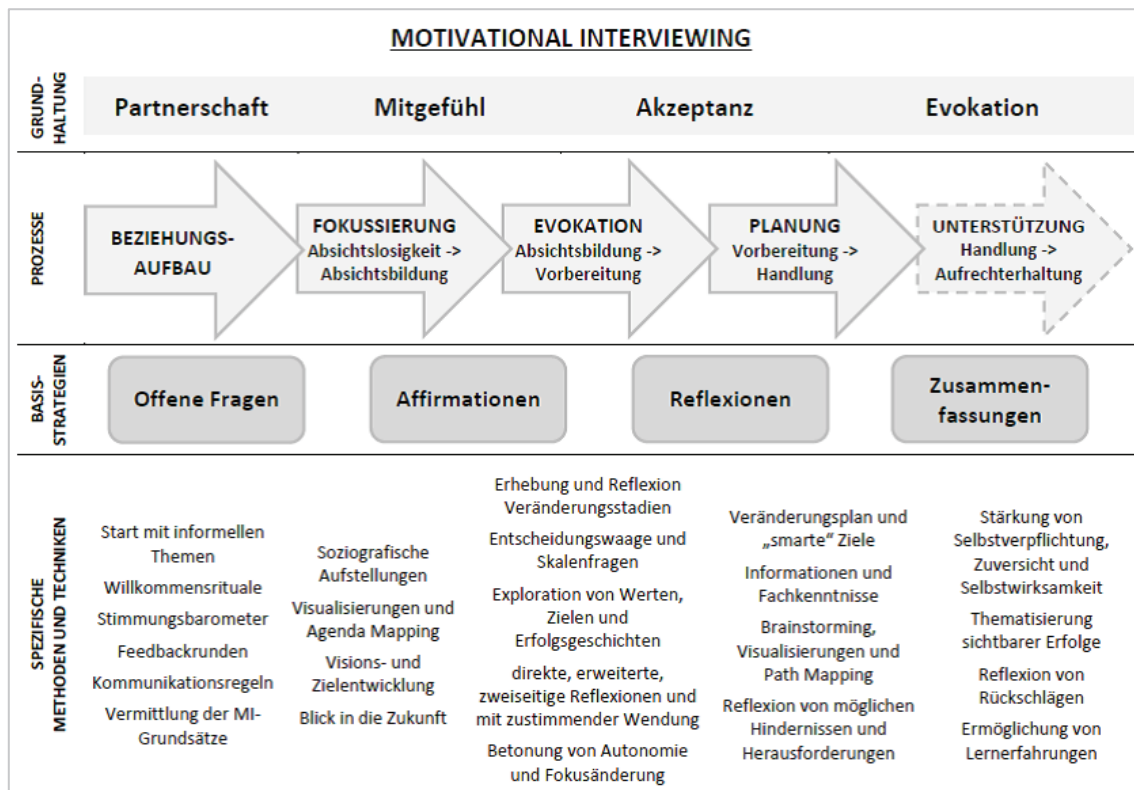
➤ *Motivational Interviewing (MI)*:

Der Ansatz, der ein methodisches Vorgehen auf Basis des TTM bzw. den Stadien der Veränderung konzipiert, ist das *MI*¹⁴⁷ nach Miller und Rollnick (1991). Es stellt einen kooperativen, zielorientierten Kommunikationsstil dar, der darauf angelegt ist, „die persönliche Motivation für und die Selbstverpflichtung auf ein spezifisches Ziel zu stärken, indem er die Motive eines Menschen, sich zu ändern, in einer Atmosphäre von Akzeptanz und Mitgefühl herausarbeitet und erkundet.“¹⁴⁸ Der Kern von MI besteht darin, auf Basis eines gemeinsamen Reflexionsprozesses die Wahrnehmungen, Ziele, Werte und Potenziale der Betroffenen zu erforschen, mögliche Ambivalenzen und Widerstände bzgl. einer Veränderung aufzulösen und intrinsische Motivation und Zuversicht zu entwickeln¹⁴⁹. (siehe Abb. 9)

¹⁴⁷ Vgl. Prochaska (1999), S. 8.

¹⁴⁸ Miller/Rollnick (2015), S. 50.

¹⁴⁹ Vgl. Miller/Rollnick (2004), S. 47f.

Abb. 9: Motivational Interviewing – Grundhaltung, Prozesse und Strategien¹⁵⁰

(1) *Grundhaltung*: Die Grundhaltung der Methode definiert sich in vier Schlüsselementen¹⁵¹. So basiert MI auf einer vertrauensvollen, gleichberechtigten und aktiven Zusammenarbeit (*Partnerschaftlichkeit*), in der die Bedürfnisse, Interessen, Kompetenzen und die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen im Mittelpunkt stehen (*Mitgefühl*). Sie ist von einer wertschätzenden emphatischen Haltung geprägt, in der die Menschen als auch ihre Perspektiven, Potenziale, Bemühungen und ihre Autonomie respektiert, gewürdigt und unterstützt werden (*Akzeptanz*). In der Annahme, dass die Beweggründe und Ressourcen für eine Veränderung bereits vorhanden sind, konzentriert sich MI auf die Entwicklung der intrinsischen Motivation und das Hervorlocken der damit verbundenen Ziele, Werte und Kompetenzen (*Evokation*).

(2) *Prozesse*: Vom Beginn der Auseinandersetzung mit einer möglichen Veränderung bis hin zu ihrer tatsächlichen Umsetzung lassen sich im MI verschiedene sequenziell als auch rekursiv verlaufende Prozesse¹⁵² identifizieren.

Damit sich die betroffenen Personen überhaupt auf die Methode einlassen und offen über ihre Themen reflektieren, ist es zunächst notwendig, eine tragfähige, vertrauens-

¹⁵⁰ Eigene Darstellung i. A. a. Miller/Rollnick (2015)

¹⁵¹ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 30-36.

¹⁵² Vgl. ebd., S. 45-50.

volle, hilfreiche und zugleich ergebnisoffene Arbeitsbeziehung herzustellen (*Beziehungsaufbau*).

Anschließend werden auf dieser Grundlage die Anliegen besprochen und zumindest ansatzweise eine gemeinsame Richtung und Zielsetzung in der Zusammenarbeit ausgehandelt (*Fokussierung*).

Wenn im weiteren Verlauf dann Klarheit über die anzugehenden Veränderungsziele besteht, wird es möglich, die eigenen Gedanken, Gefühle, Ideen und Argumente der Betroffenen herauszuarbeiten und mit Hilfe der gezielten Verstärkung von selbstmotivierenden Äußerungen die Ambivalenz Richtung Veränderung aufzulösen (*Evokation*).

Ist die Veränderungsbereitschaft deutlich ausgeprägt, können die Beteiligten dazu übergehen, konkrete Veränderungsziele und Handlungspläne zu erarbeiten und die nächsten Schritte zu präzisieren (*Planung*).

In der Planung und Umsetzung ist es wichtig, die Zuversicht und Selbstverpflichtung bzgl. der Veränderung weiter zu stärken und zu stabilisieren, damit eine erfolgreiche Realisierung gelingt und das neue Verhalten nachhaltig aufrechterhalten werden kann (*Unterstützung*).

(3) *Strategien und Methoden*: Innerhalb dieser Prozesse wird mittels gezielter Kommunikationsstrategien versucht, den Fortschritt Richtung Veränderung anzustoßen, zu begleiten und voranzubringen. Die wesentlichen Methoden und Techniken werden unter dem Akronym OARS (*Open questions, Affirming, Reflecting, Summarizing*)¹⁵³ zusammengefasst.

Offene Fragen bewirken ein ausführliches Erläutern und Reflektieren der Themen, sie stärken die Kooperationsbeziehung, lenken die Aufmerksamkeit und helfen, den Referenzrahmen besser zu begreifen. Zudem unterstützen sie die Exploration der Ansichten und fördern selbstmotivierende Aussagen.

Affirmationen haben im gesamten Veränderungsprozess eine motivierende Wirkung und umfassen die Anerkennung der Person mit seinen Eigenschaften, Potenzialen und Stärken sowie die Wertschätzung der spezifischen Bemühungen. Sie würdigen und betonen explizit deren positive Absichten und Fortschritte.

Das *reflektierende Zuhören* ist eine zentrale Gesprächstechnik im MI, um das Gegenüber zum Reden, Nachdenken und Erklären zu animieren, die Selbsterforschung und das gegenseitige Verstehen zu vertiefen sowie bewusst motivationsförderliche Aspekte

¹⁵³ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 52f.; 69-83; 85-93.

und Äußerungen zu verstärken bzw. mit widerständigen und reaktanten Argumenten oder Haltungen umzugehen. Durch einfache und komplexere Reflexionen werden Aussagen gezielt wiederholt, paraphrasiert und dahinterliegende Gedanken und Emotionen verbalisiert.

Zusammenfassungen stellen wirksame Elemente dar, um das Besprochene zu resümieren, Inhalte zu verknüpfen, Schwerpunkte zu setzen und thematische Übergänge zu gestalten. Sie vermitteln aufmerksames Zuhören, Verständnis und Wertschätzung, geben Gelegenheit zu wichtigen Ergänzungen und sind geeignet, selbstmotivierende Momente und Aussagen zu betonen. Zudem sind Zusammenfassungen hilfreich, um Motivationen, Intentionen und Änderungspläne zu bündeln und präsent zu halten.

Über die OARS hinaus werden im MI situationsabhängig weitere *spezifische Methoden* und Instrumente angewandt. Dazu gehören Visualisierungs-, Moderations- und Gesprächstechniken wie bspw. Brainstorming, Agenda Mapping oder die Entscheidungswaage sowie erweiterte und zweiseitige Reflexionen, Dringlichkeits- und Zuversichtsskalen oder das Einbringen zielgerichteter Informationen.

Auch in Gruppenkontexten lässt sich MI als Intervention zur Förderung der Veränderungsmotivation einsetzen. Nach Velasquez, et al. (2006) sowie nach Wagner und Ingersoll (2013) ist es hiermit möglich, die Interaktion und Dynamik der Gruppe analog zu den beschriebenen MI-Prozessen so zu steuern, sodass eine gemeinsame Exploration und Reflexion von Perspektiven, Werten, Zielen und Ambivalenzen ermöglicht wird und sich ein ergebnisoffener, produktiver, respektvoller und empathischer Austausch zwischen den Gruppenmitgliedern hinsichtlich der aktuellen Situation und potenzieller Veränderungen entwickeln kann. Die Moderations- und Kommunikationstechniken des MI eignen sich dazu, den thematischen Fokus gezielt zu gestalten, sodass die individuellen Sichtweisen und Kommentare miteinander verknüpft, zu geteilten Themen der Gruppe verallgemeinert und die Beteiligten zueinander in Interaktion gebracht werden können. Zugleich soll die Konzentration auf der gemeinsamen Befähigung und Unterstützung zur Veränderung liegen und dazu mehr Klarheit, Selbstvertrauen und Zuversicht erreicht werden. Ziel ist, eine vertrauensvolle und offene Gesprächsatmosphäre und eine positive Gruppenidentifikation herzustellen, damit die einzelnen Mitglieder und die gesamte Gruppe ein gemeinsames Engagement für anstehende Transformationsprozesse entwickeln.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Vgl. Wagner/Ingersoll (2013); Velasquez, et al. (2006).

4.3.4 Potenziale der einzelnen Ansätze

Je nach theoretischem und methodischem Zugang fokussieren die vorgestellten Ansätze verschiedene Realitätsaspekte und legen unterschiedliche Schwerpunkte in der Gestaltung von Veränderungsvorhaben. Im Zusammenwirken der jeweiligen Perspektiven lassen sich die Potenziale gegenseitig ergänzen, die komplementären Schwächen kompensieren und wirksame Synergien erzeugen.

So liegen die Stärken der *Organisationsgestaltung und Expertenberatung* vor allem im fachspezifischen Detail- und Branchenwissen hinsichtlich aktueller Technologien, Megatrends und der Anwendung von standardisierten und erprobten Erhebungsmethoden, Lösungsschemata und Best-Practice-Modellen. Mit dem Fokus auf die strategische Ausrichtung und die ökonomische Effizienz gilt die optimale Gestaltung der Strukturen und Prozesse als oberste Maxime der Vorgehensweise¹⁵⁵.

Der Mehrwert von *Organisationsentwicklung und Prozessberatung* besteht dagegen in der ganzheitlichen sozialpsychologischen Sichtweise auf das System und auf die damit verbundenen komplexen Wechselwirkungen zwischen den organisationalen Strukturen sowie den sozialen und psychologischen Aspekten wie Kommunikation, Beziehungen und Führung. Zudem haben die Beteiligung der Mitarbeitenden, die Selbstorganisation und Nutzung der vorhandenen Kompetenzen sowie des Erfahrungswissens in der Lösungssuche eine hohe Identifikationswirkung, verringern Durchsetzungswiderstände und schaffen die Möglichkeit von nachhaltigen Lernerfahrungen¹⁵⁶.

Zuletzt komplettieren die Potenziale des *TTM* und des *MI* ein ganzheitliches Veränderungsverständnis und eine umfassende Interventionsbreite, indem sie mit anerkannten und evidenzbasierten Verfahrensweisen nachweislich auch auf das Feld des organisationalen Wandels übertragbar sind¹⁵⁷. Sie bieten ein wirksames Handlungsrepertoire, um in der Praxis negative emotionale Reaktionen, Widerstände und Stress zu reduzieren, Beteiligung, Leistungs- und Lernbereitschaft zu erhöhen und damit letztlich den Veränderungsfortschritt voranzubringen¹⁵⁸.

Erst durch ein auf die jeweiligen Veränderungsstadien bezogenes Vorgehen ist es möglich, dass sich Methoden auf die aktuelle Bedürfnis- und Motivationslage der Mitarbeitenden abstimmen lassen und effektiver wirken als einheitliche Standardprogramme¹⁵⁹. Ausgehend von der Annahme, dass ein Großteil der Betroffenen zunächst

¹⁵⁵ Vgl. v. Ameln, et al. (2009), S. 36-40.

¹⁵⁶ Vgl. Comelli/Rosenstiel (2003), S. 265ff.

¹⁵⁷ Vgl. Güntner et al. (2018); Klonek/Kauffeld (2012); Prochaska, et al. (2001).

¹⁵⁸ Vgl. Prochaska, et al. (2001), S. 247.

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 251ff.

keine oder bestenfalls ambivalente Änderungsabsichten zeigt, ist die Möglichkeit, Personen unabhängig von ihrer momentanen Veränderungsbereitschaft zu erreichen und zu beteiligen ein entscheidender Vorteil. Daneben gibt ein phasenbezogener Ansatz frühzeitig wichtige Hinweise zur Umsetzbarkeit von Veränderungsinitiativen. Denn dort, wo sich die Motivation für die Veränderung nicht steigern lässt, sollte hinterfragt werden, wie sinnvoll und zielführend das geplante Vorhaben überhaupt ist¹⁶⁰.

Und schließlich wirkt MI auf der individuellen wie auf der kollektiven Ebene, indem es ein offenes, positives und vertrauensvolles, kollaboratives Gesprächsklima schafft, in welchem die Perspektiven, Motive und Ziele exploriert und eigene Ideen und Lösungsstrategien eingebracht und entwickelt werden können¹⁶¹. Zugleich lassen sich gruppendynamische Prozesse und interpersonelle Synergien in der Organisation aufgreifen und gezielt nutzen, um verschiedene Sichtweisen zu integrieren und ein gemeinsames Problembewusstsein zu entwickeln. Persönliche und gemeinsame Ambivalenzen können aufgedeckt, reflektiert und bearbeitet, dysfunktionale Äußerungen und Widerstände aufgefangen sowie schwierige Situationen kooperativ gelöst werden.¹⁶²

5 Konzept einer Motivationalen Organisationsentwicklung

Bis hierher konnte nachvollziehbar belegt werden, dass gelingende Motivationsarbeit und ein wirksamer Veränderungsansatz nur unter Berücksichtigung der wesentlichen Motivations- (MF) und Erfolgsfaktoren (EF) sowie im Rahmen eines multidimensionalen Wandlungsverständnisses funktionieren kann. Entsprechend braucht es ein integratives Modell, das gleichermaßen Sach-, Prozess- und Motivationsebene mit einbezieht. Die vorgestellten Perspektiven bestehender Rahmenkonzepte zeigen hierfür jeweils verwertbare Anhaltspunkte und sich ergänzende Potenziale. Im folgenden Kapitel 5 wird nun der Ansatz der *Motivationalen Organisationsentwicklung (MOE)* entworfen. Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen bildet ein Definitionsvorschlag die Grundlage, um anschließend das Konzept in seinem Ablauf auf den verschiedenen Ebenen inkl. der methodischen Schwerpunkte und unter Einbezug der erfolgskritischen und motivationalen Einflussfaktoren zu skizzieren.

¹⁶⁰ Vgl. Prochaska, et al. (2001), S. 256

¹⁶¹ Vgl. Güntner, et al. (2019), S. 139ff.

¹⁶² Vgl. Klonek/Kauffeld (2012), S. 63f.

5.1 Definition, Ziele und Prinzipien

Die *MOE* kann definiert werden als ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Veränderungs- und Transformationsprozesse, der basierend auf einem ganzheitlich-prozessualen Verständnis des Wandels zum einen den objektiven Veränderungsbedarf identifiziert, die strategisch-strukturelle Neugestaltung fachlich unterstützt und mit klarer Führung die notwendigen Umsetzungsschritte einleitet (*Sachebene*), zum anderen das methodische Vorgehen koordiniert, die Betroffenen mit ihren Ideen und Lösungsansätzen beteiligt und befähigt sowie den erforderlichen Kompetenz- und Wissenserwerb anstößt (*Prozessebene*) und der darüber hinaus vor dem Hintergrund heterogener und ambivalenter Befindlichkeiten, Motivlagen und Bewertungen ein konsensbasiertes Situations- und Veränderungsbewusstsein schafft, die individuelle und kollektive Motivation fördert und damit einen hohen Identifikationsgrad und eine breite engagierte Mitwirkung am Veränderungsvorhaben anstrebt (*Motivationsebene*).

Zielsetzung der MOE ist, aktuelle Verbesserungs- und Anpassungsanforderungen erfolgreich zu erfüllen und damit die ökonomische wie soziale Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhalten und zu steigern. Zugleich soll eine motivational getragene Lern-, Entwicklungs- und Wandlungskultur verankert werden, die das Unternehmen in die Lage versetzt, auch künftige Veränderungsprozesse effizient und effektiv umzusetzen. Die Grundhaltung des Konzeptes basiert dabei auf den Prinzipien einer systematischen, faktenbasierten Analyse und Planung, einer breiten Partizipation der Betroffenen und der Unterstützung der Selbsthilfekräfte sowie auf einer partnerschaftlichen, akzeptierenden, empathischen und offenen Zusammenarbeit aller Beteiligten.

5.2 Phasenmodell und methodisches Vorgehen

Die konkrete Vorgehensweise der MOE orientiert sich an den idealtypischen Phasen der Organisationsgestaltung und der OE, nimmt Bezug auf die Veränderungsstadien des TTM sowie die Prozesse des MI und greift in den unterschiedlichen Abschnitten methodisch jeweils die Sach-, Prozess- und schwerpunktmäßig die Motivationsebene auf. Dabei ist der Ablauf nicht linear, sondern als iterativer Prozess zu verstehen, in dem die verschiedenen Handlungsebenen ineinandergreifen und der mehrere und ggf. auch regressive Zyklen umfassen kann, bis alle Maßnahmen wirksam umgesetzt und Veränderungen nachhaltig stabilisiert wurden. (siehe Abb. 10)

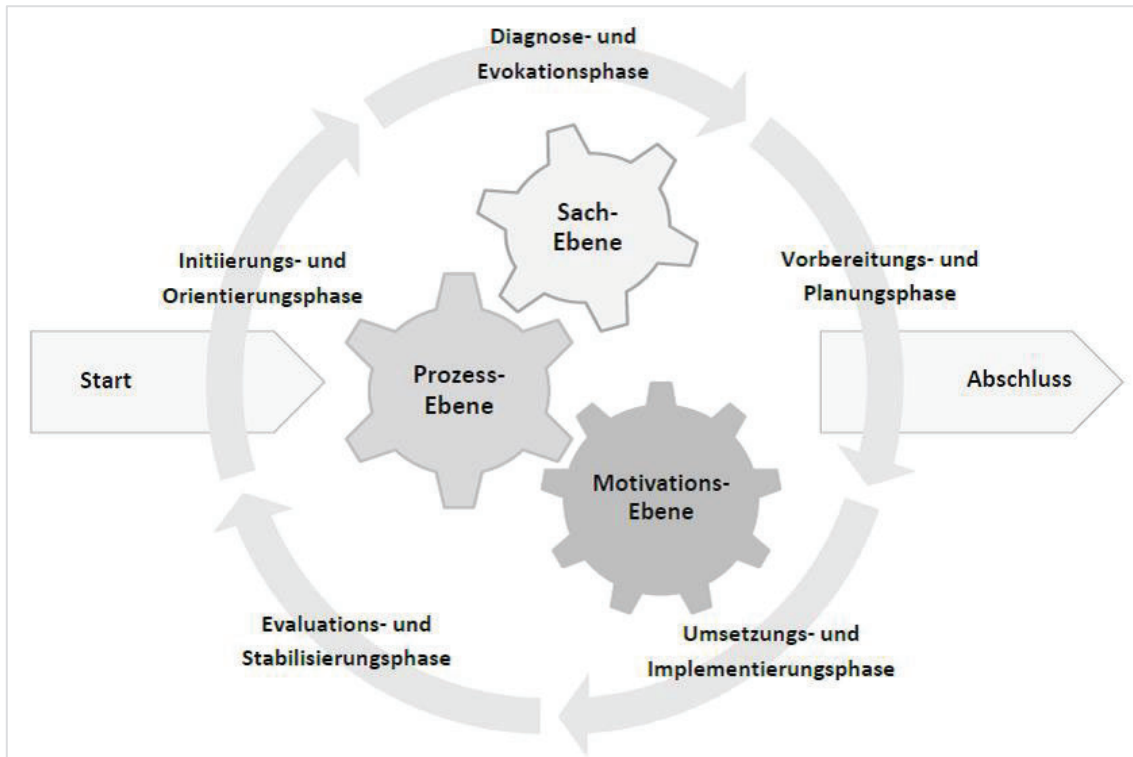


Abb. 10: Phasenmodell der Motivationalen Organisationsentwicklung¹⁶³

5.2.1 Startphase

Die *Startphase* umfasst die Zeitspanne zwischen dem ersten Empfinden eines Problems oder einer Veränderungsnotwendigkeit und der Entscheidung, Kommunikation und Initiierung des Veränderungsvorhabens¹⁶⁴. Aktuelle Situation, Ziel und Vorgehensweise können in dieser Phase evtl. schon weitestgehend umrissen sein oder sich noch diffus darstellen und sich erst in der weiteren Orientierungs- und Diagnosephase konkretisieren¹⁶⁵. Nach einer ersten groben Abschätzung der wichtigsten Eckdaten im Austausch mit Entscheidungsträgern und Schlüsselpersonen¹⁶⁶ wird eine Vereinbarung bzw. ein Kontrakt über das weitere Vorgehen und die Zusammenarbeit geschlossen¹⁶⁷ und die Grundlage für eine vertrauensvolle Kooperationsbeziehung gelegt¹⁶⁸. Anhand der ersten Ergebnisse werden eine vorläufige Strategie, inkl. Richtung, Struktur und Rahmenbedingungen, skizziert¹⁶⁹.

¹⁶³ Eigene Darstellung; siehe auch Anhang 1-7: Checklisten zum Phasenmodell

¹⁶⁴ Vgl. Vahs (2019), S. 354.

¹⁶⁵ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 164f.; Schiersmann/Thiel (2018), S. 13; Schein (2010), S. 23.

¹⁶⁶ Vgl. Schiersmann/Thiel (2018), S. 11.

¹⁶⁷ Vgl. Elbe/Erhardt, 2020, S. 64; Schiersmann/Thiel (2018), S. 18.

¹⁶⁸ Vgl. Elbe (2016), S. 108; Schein (2010), S. 51.

¹⁶⁹ Vgl. Schiersmann/Thiel (2018), S. 14ff.

(1) Sachebene:

Auf der Sachebene geht es in der Startphase unter Berücksichtigung der internen und externen Kontextfaktoren um eine erste *gemeinsame Einschätzung* der Ist-Situation und des anzustrebenden Soll-Zustandes, d. h. um eine grobe Erhebung der objektiven Problembereiche und des Wandlungsbedarfs und um die Abschätzung von Veränderungsrichtung, möglicher Lösungsperspektiven und den wichtigsten Erfolgsindikatoren¹⁷⁰. Zudem werden die erforderlichen Kompetenzen, Expertisen, der ggf. notwendige Einbezug von externem Fachwissen sowie der Bedarf an zeitlichen, personellen, räumlichen und finanziellen Ressourcen und Gestaltungselementen abgestimmt¹⁷¹ (*EF: systematische Planung*). Die Planungsintensität kann dabei zunächst noch vage bleiben oder vorerst nur bis zum Abschluss der Diagnosephase erfolgen, um im Verlauf entsprechend reagieren und nachjustieren zu können¹⁷².

(2) Prozessebene:

Auf der Prozessebene sollten in der Startphase bereits wichtige Repräsentanten für das Veränderungsvorhaben¹⁷³ wie bspw. Topmanagement, zuständige Führungskräfte, einzelne betroffene Mitarbeiter*innen, Mitarbeiter*innenvertretung und die für die Umsetzung Beauftragten an den ersten Austausch- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden und im weiteren Verlauf als *Steuerungs-, Kommunikations- und Reflexionsinstanz*¹⁷⁴ dienen. Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Themen müssen sich die Beteiligten bzgl. Situationseinschätzung, vorläufiger Veränderungsrichtung, grober Prozessgestaltung und geeignetem Organisationsformat, bspw. als Projekt oder als Teil der Linienorganisation, einigen. Zudem sollte eine angemessene *Partizipationstiefe/-breite* der betroffenen Mitarbeiter*innen und Stakeholdern¹⁷⁵ diskutiert werden, mit dem Ziel eine möglichst aktive und durchgängige Auseinandersetzung und Identifikation mit der Veränderung zu erreichen (*EF: Partizipation, Motivation, Identifikation*).

In jedem Fall müssen qualifizierte und geeignete Personen benannt, beauftragt und miteinbezogen werden, die die Administration, Moderation und Begleitung des Veränderungsprozesses vornehmen, wie externe oder interne Berater*innen oder ein *Change- bzw. Kernteam*, das sich die Aufgaben untereinander aufteilt¹⁷⁶. Es empfiehlt sich,

¹⁷⁰ Vgl. Vahs (2019), S. 350f.; 354.

¹⁷¹ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 168-171; Schiersmann/Thiel (2018), S. 27f.

¹⁷² Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 164f.; Schiersmann/Thiel (2018), S. 13; Schein (2010), S. 23.

¹⁷³ Vgl. Schiersmann/Thiel (2018), S. 11.

¹⁷⁴ Vgl. Schiersmann/Thiel (2018), S. 20-24; Brehm/Hackmann (2014), S. 179.

¹⁷⁵ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 169; Schiersmann/Thiel (2018), S. 27; Brehm/Petry (2014), S. 301-304.

¹⁷⁶ Vgl. Brehm/Hackmann (2014), S. 180; 184ff.; 189-192.

die Planungen mittels *Prozessarchitektur*¹⁷⁷ zu visualisieren, um ein nachvollziehbares Orientierungsinstrument zu schaffen, das die grundlegenden Aktivitäten und Meilensteine inkl. Chronologie und Zeitverlauf sowie Überprüfungsroutinen anhand definierter Erfolgsindikatoren beinhaltet (siehe Abb. 11). Das skizzierte Vorgehen soll einerseits Verbindlichkeit herstellen, aber andererseits genügend Flexibilität in Ablauf und Methodenwahl zulassen (*EF: Prozessflexibilität*).

(3) Motivationsebene:

➤ *Zusammenstellung einer motivierten Referenzgruppe:*

Für die Zusammenstellung der ersten Referenzgruppe, die die Veränderung diskutieren und initiieren soll, ist aus motivationaler Sicht darauf zu achten, dass Personen bspw. mittels *Key-Player-Analyse*¹⁷⁸ nach Rolle, Funktion und Kompetenzen, aber auch Persönlichkeit ausgewählt werden (*MF: Persönlichkeit*). Wie bereits ausgeführt ist es günstig, eher extrovertierte, offene und selbstsichere Kolleg*innen zu wählen, die den Wandlungsprozess aktiv und motiviert anstoßen und begleiten können und die durch ihr Sozialkapital, ihr Ansehen, ihre Beziehungsfähigkeit sowie ein transformationales Führungshandeln in der Lage sind, andere für das Vorhaben zu begeistern und als Vorbilder und Wandlungsträger fungieren¹⁷⁹ (*MF: Führungshandeln*).

➤ *Koalition, Problembewusstsein und Veränderungsvision:*

In der ersten konstituierenden Phase werden die unterschiedlichen Sichtweisen, Erfahrungen und ggf. Widersprüche und Unsicherheiten der bis dahin einbezogenen Personen exploriert, analysiert und reflektiert. Ziel ist, ein gemeinsames Problem- und Veränderungsbewusstsein zu schaffen, d. h. eine möglichst geteilte Auffassung zur aktuellen Situation, zur Notwendigkeit des Wandels und zur anzustrebenden Zielrichtung¹⁸⁰ (*EF: Problembewusstsein, Vision*). Um hier einen breiten Konsens und eine entschlossene Führungskoalition bilden zu können, müssen sich alle Beteiligten mit dem Vorhaben identifizieren (*EF: Führungskoalition, Verbindlichkeit*). Die im Weiteren noch genauer beschriebenen *Prozesse und Strategien* aus dem MI sind an dieser Stelle bereits hilfreich, um in der Referenzgruppe mögliche Bedenken, Vorbehalte, Ambivalenzen und Widerstände zu ergründen und aufzulösen sowie die Zuversicht und Selbstverpflichtung zu stärken (*MF: alle Personfaktoren*).

¹⁷⁷ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 167f.; Schiersmann/Thiel (2018), S. 28-31.

¹⁷⁸ Vgl. Brehm/Petry (2014), S. 312.

¹⁷⁹ Vgl. Brehm/Hackmann (2014), S. 184f.; Krüger (2014), S. 41.

¹⁸⁰ Vgl. Krüger (2014), S. 40f.

➤ *Motivationskonzept in der Prozessarchitektur:*

In der Erarbeitung der Prozessarchitektur und des methodischen Vorgehens sollte abgesehen von den Aspekten der Sach- und Prozessebene auch ein *Motivationskonzept* überlegt und vorgesehen werden (siehe Abb. 11).

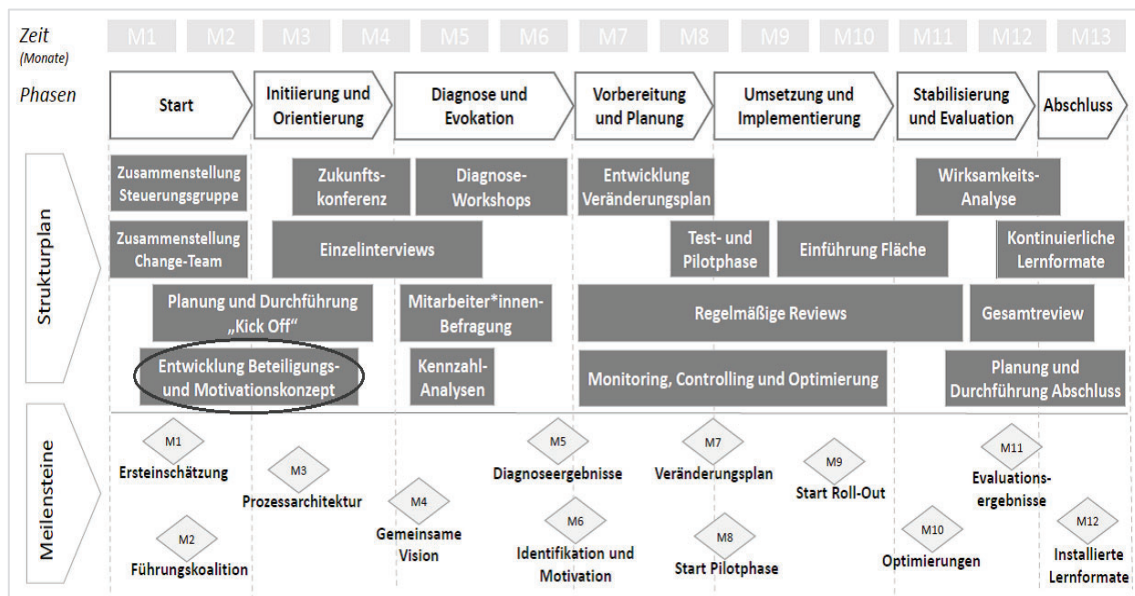


Abb. 11: Beispiel Prozessarchitektur inkl. Motivationskonzept¹⁸¹

Dieses muss die dargelegten person- und umweltbezogenen Einflussfaktoren der Motivation (Kapitel 2.3, 4.1) auf ihre lern- und motivationsförderliche Wirkung im Zusammenhang mit dem Veränderungsvorhaben hin antizipieren und ggf. erkennbare Anpassungserfordernisse vorsehen (*MF: alle Person-, Umweltfaktoren*). Auf methodischer Ebene sollte in der Planung der Aktivitäten, Gespräche und Reviews vor allem der Umgang mit möglichen Spannungsfeldern¹⁸² wie emotionalen Reaktionen, Widerständen und heterogenen Haltungen der Betroffenen aufgegriffen werden.

➤ *Gleichberechtigte, vertrauensvolle Kooperationsbeziehung:*

Um in einer u. U. emotional aufgeladenen Umbruchsituation konstruktiv, vertrauensvoll und paritätisch zusammenarbeiten, neue Einflüsse zulassen und zu einer Übereinkunft kommen zu können, braucht es eine tragfähige und gleichberechtigte Kooperationsbeziehung und insgesamt eine positive Arbeitsatmosphäre. Folglich liegt ein Schwerpunkt bereits in der Startphase wie auch im gesamten Prozess auf dem *Beziehungs- und Vertrauensaufbau* zwischen allen Beteiligten.

¹⁸¹ Eigene Darstellung, siehe auch Anhang 8: Beispiel Prozessarchitektur

¹⁸² Vgl. Krüger (2014), S. 41.

Eine motivierende Arbeitsbeziehung und damit ein optimaler „*Kontext für erfolgreiche Lern- und Veränderungseffekte*“¹⁸³ lässt sich in Anlehnung an Stucki und Grawe (2007) nur dann herstellen, wenn im Interaktions- und Kommunikationsverhalten sowie in der Moderation die psychologischen Grundbedürfnisse nach Bindung, Orientierung und Kontrolle sowie nach positivem Selbstwert und Wohlbefinden berücksichtigt werden. Dementsprechend ist es von Beginn an wichtig, das Vorgehen transparent und verständlich zu erklären (*EF: frühzeitige, transparente Kommunikation*), echtes Interesse, Parteilichkeit und Verlässlichkeit zu vermitteln, die gemeinsame partizipative Problembearbeitung bei gleichzeitiger Entscheidungsautonomie zu betonen sowie Verständnis, Empathie und Wertschätzung auszudrücken. Zudem ist ein freundliches, offenes und humorvolles Miteinander günstig für eine gute Zusammenarbeit.¹⁸⁴

➤ *MI-Strategien im Beziehungsaufbau:*

Die über den gesamten Prozess hinweg relevanten *MI-Methoden (OARS)* sind auch wirksame Strategien für die Beziehungsgestaltung. Eine sinnvolle Kombination von offenen Fragen, reflektierendem Zuhören, Affirmationen und Zusammenfassungen unterstützt die Exploration und Reflexion der persönlichen Themen, Ziele und Wertvorstellungen der Betroffenen und wertschätzt die Personen mit ihren Potenzialen, Stärken und Bemühungen. Die OARS befördern so den wechselseitigen Prozess des Beziehungsaufbaus, indem einerseits die vieldimensionale Situation mit ihren unterschiedlichen Perspektiven empathisch nachvollzogen werden kann. Andererseits bewirkt ein derart gestaltetes Interaktionsverhalten, dass sich die Beteiligten mit ihren Anliegen und Sorgen wahrgenommen und ernst genommen fühlen (*MF: Motive, Interessen, Ziele; Emotionen*), folglich Vertrauen fassen und sich öffnen können.¹⁸⁵

➤ *Beziehungsaufbau in Einzel- und Gruppensettings:*

Abhängig von Konstellation und Dynamik der Einzel- und Gruppensettings stellt der Beziehungsaufbau unterschiedliche Anforderungen an die Gesprächssteuerung und muss in der Planung von Interviews und Moderationen unbedingt berücksichtigt werden. Im Unterschied zu Einzelgesprächen, in denen es um die Face-to-Face-Interaktion zwischen Beratungsperson und dem Gegenüber geht, müssen in Gruppenkontexten die Moderierenden auch eine funktionierende und tragfähige Beziehung unter den Mitgliedern fördern, damit alle gut zusammenarbeiten und aktiv miteinbezogen

¹⁸³ Stucki/Grawe (2007), S. 18.

¹⁸⁴ Vgl. ebd., S. 18; 21f.

¹⁸⁵ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 82f.; 85-93; 102.

werden (MF: *Beziehungen, Gruppenkontexte*). Um ein positives soziales Netzwerk und eine hohe Gruppenidentifikation zu erzeugen, ist es neben der Anwendung der OARS wichtig, die Themen, Perspektiven, Interessen, Erfahrungen und Hoffnungen der einzelnen Teilnehmer*innen miteinander zu verknüpfen und Gemeinsamkeiten zu betonen, um so einen *offenen, kollaborativen Dialog* zwischen den Teilnehmenden zu fördern¹⁸⁶. Unterstützend für einen empathischen, respektvollen und akzeptierenden Umgang ist es, die Grundsätze und die Arbeitsweise von MI, die begleitende Rolle der Moderation sowie die Bedeutung von Eigenverantwortung und gegenseitiger Unterstützung zu vermitteln¹⁸⁷.

5.2.2 Initiierungs- und Orientierungsphase

Die *Initiierungs- und Orientierungsphase* beginnt mit der Kommunikation des Veränderungsvorhabens an alle betroffenen Mitarbeitenden und ist damit der Beginn der weiteren diagnostischen, planerischen und interventiven Schritte. Die Hauptaspekte in dieser Phase sind einerseits die Vermittlung der objektiven Argumente zur aktuellen Situation und die Verdeutlichung des Handlungsbedarfs, andererseits besteht der Anspruch darin, ausreichend Partizipation, hohes Vertrauen und durchgängige Orientierung sowie insgesamt eine positive Veränderungsstimmung herzustellen¹⁸⁸. Grundvoraussetzung ist auch hier eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen allen Beteiligten, um darauf aufbauend ein möglichst breites Problem- und Änderungsbewusstsein zu erzeugen und eine geteilte Richtungsentscheidung für das weitere Vorhaben zu treffen. Idealerweise lässt sich mit allen Betroffenen eine Vision im Sinne eines gemeinsamen, motivierenden Zukunftsbildes entwerfen¹⁸⁹.

(1) Sachebene:

Auf der Sachebene sollten die in der Startphase gesammelten Information zur aktuellen Situation und die Vereinbarungen zur vorläufigen Planung gut vor- und aufbereitet werden, um eine sachlich belastbare Argumentationslinie und *ein plausibles Informationspaket* für das wahrgenommene Problem, den notwendigen Wandlungsbedarf und die möglichen Lösungsoptionen vorzuhalten¹⁹⁰. Dies ist wichtig, um die objektiven Gründe, Kausalitäten, Risiken sowie die Chancen bzgl. einer Veränderung nachvoll-

¹⁸⁶ Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 150ff.; 180.

¹⁸⁷ Vgl. Velasquez, et al. (2006), S. 34.

¹⁸⁸ Vgl. Lauer (2019), S. 132f.; Brehm (2014), S. 243f.

¹⁸⁹ Vgl. Lauer (2019), S. 113; Krüger (2014), S. 41.

¹⁹⁰ Vgl. Berner (2017)

ziehbar und zielgruppengerecht an die Mitarbeitenden vermitteln zu können¹⁹¹ (*EF: frühzeitige, transparente Kommunikation*). Aber auch der bereits absehbare Informations-, Wissens- und Kompetenzbedarf und der damit zusammenhängende Diagnose- und Analyseprozess sowie die benötigten Ressourcen sollten angekündigt werden.

(2) Prozessebene:

Das Ende der Startphase und gleichsam den Anstoß für den weiteren Prozess sollte eine Auftaktveranstaltung darstellen. In diesem Rahmen bildet die erstellte Prozessarchitektur die Grundlage, um das geplante Veränderungsvorhaben an die Mitarbeiter*innen zu kommunizieren¹⁹². Wichtig ist, den „Kick-Off“ und die weiteren Bearbeitungs- und Besprechungsformate in dieser Phase so zu wählen, dass eine möglichst breite, aber methodisch noch gut handhabbare Beteiligungsform hergestellt werden kann (*EF: Partizipation, Motivation, Identifikation*). Je nach Art und Umfang des Vorhabens kann das die gesamte Organisation, die betroffenen Abteilungen und Teams, eine Auswahl von Repräsentant*innen oder die Arbeit mit einzelnen Personen umfassen. Hier können *Großgruppenverfahren*¹⁹³ wie Open Space, Wordcafé und Zukunftskonferenz oder *Kleingruppenworkshops* und *Einzelinterviews* eingesetzt werden, um in die inhaltliche Auseinandersetzung zu gehen und im Zuge von ersten Erhebungs- und Feedbackzyklen¹⁹⁴ einen thematischen Fokus bzw. eine *gemeinsame Vision* als Zielrichtung für die Weiterarbeit auszuhandeln.

(3) Motivationsebene:

Auf der Motivationsebene liegt der Schwerpunkt in der Initiierungs- und Orientierungsphase auf der Gestaltung des Übergangs vom Stadium der *Absichtslosigkeit* bzw. des Schockzustandes zur *Absichtsbildung*, also der aktiven kognitiven wie emotionalen Auseinandersetzung mit dem bevorstehenden Wandel.

➤ *Kommunikation, Setting und Beteiligungsform:*

In der Information über die geplante Veränderung ist auf transparente und zugleich *motivierende Kommunikation* zu achten, d. h. sowohl die Hintergründe und Herausforderungen als auch die Potenziale der Veränderung sollten angesprochen werden. Die Informationen müssen gut verständlich aufbereitet sein und sich auf die jeweils be-

¹⁹¹ Vgl. Lauer (2019), S. 133; Brehm, (2014), S. 243.

¹⁹² Vgl. Lauer (2019), S. 74; Brehm (2014), S. 243.

¹⁹³ Vgl. Schiersmann/Thiel, (2018), S. 106f.; 115f.; 135-137; 138-142

¹⁹⁴ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 64; Elbe/Peters (2016), S. 131.

troffenen Personen bzw. Bereiche und konkreten Aufgaben beziehen, sodass Relevanz und Konsequenzen deutlich werden. Motivational bedeutsam ist, Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung aufzuzeigen, dabei aber zugleich einen positiven Ausblick zu geben sowie Vertrauen und Sicherheit zu vermitteln (*MF: Emotionen; Anreize*).

Die Settings sind hinsichtlich der Motivationsebene so zu wählen, dass sie neben den informativen Teilen auch Gelegenheit bieten, die Mitarbeitenden aktiv zu beteiligen, einen offenen, symmetrischen Dialog zu führen und erste *diagnostische und motivationale Elemente* anzuwenden (*EF: Partizipation, Motivation, Identifikation*). So sollten bereits die ersten Informations- und Gesprächsformate derart gestaltet werden, dass Raum für Diskussionen, Rückmeldungen und Kritik besteht, der Erhebungs- und Reflexionsprozess angestoßen wird und sich ein erstes Stimmungsbild abzeichnen kann.

➤ *Ausweitung der Beziehungsarbeit und Vermeiden von Fallen:*

Der Stellenwert des Beziehungsaufbaus, insbesondere in Gruppenkontexten, hat in dieser Phase wesentliche Bedeutung, um die Vertrauens- und Kooperationsbasis auf alle Betroffenen auszuweiten und sie mit ihren Befindlichkeiten und Haltungen in den gemeinsamen Dialog einzubeziehen. Die im vorherigen Kapitel ausgeführten *Strategien zur Beziehungsgestaltung* werden entsprechend weitergeführt.

Ein zu schnelles, auf Diagnostik und Probleme fokussiertes Vorgehen mit u. U. entstehenden Etikettierungs- und Bevormundungstendenzen ist für den Aufbau der Kooperationsbeziehung kontraproduktiv und sollte vermieden werden, da es ein ungünstiges Status- und Machtgefälle und damit Überforderung, Passivität, Dissonanzen und Abwehrreaktionen erzeugt¹⁹⁵. Folglich sind soziale Aspekte wie Kennenlernen, Sicherheit gewinnen, Vertrauen aufbauen und über informelle Gespräche in den Austausch miteinander kommen, anfänglich wichtiger als die Thematisierung von Problemen und Veränderungszielen¹⁹⁶. Zu Beginn können daher je nach Setting bspw. *Willkommens- und Aufwärmrituale* wie Stimmungsbarometer, Befindlichkeits- und Feedbackrunden den Einstieg erleichtern und Unsicherheit oder Hemmungen reduzieren¹⁹⁷.

➤ *Orientierung durch Fokussierung:*

Auf Basis der Arbeitsbeziehung ist die *Fokussierung* im Veränderungsprozess der erste entscheidende Schritt, um von einer fehlenden Veränderungsabsicht zur aktiven

¹⁹⁵ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 61-66; 68; Schein (2010), S. 57.

¹⁹⁶ Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 162f.; 167f.

¹⁹⁷ Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 163; Elbe/Erhardt (2020), S. 89.

Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation und zu einem Problem- und Änderungsbewusstsein zu gelangen. Anzustreben ist ein gemeinsamer „*Orientierungspunkt am Horizont*“¹⁹⁸ bzw. eine gemeinsame Richtung, um dann erreichbare Veränderungsziele genauer abstecken zu können¹⁹⁹. Die Beteiligten müssen nun vor dem Hintergrund von differierenden Agenden, also verschiedener Perspektiven, Hoffnungen, Befürchtungen und Erwartungen eine konsensfähige thematische Ausrichtung im Idealfall eine motivierende Vision für die weitere Zusammenarbeit aushandeln und festlegen (*EF: Problembewusstsein, Vision*). Dies lässt sich bspw. im Rahmen einer *Zukunftskonferenz* (siehe Abb. 12) und über die Beschäftigung mit der Vergangenheit, Gegenwart und der potenziellen Zukunft erreichen²⁰⁰.



Abb. 12: Schema Zukunftskonferenz bzw. Visionsentwicklung²⁰¹

➤ *Aushandlung im Fokussierungsprozess:*

Abhängig vom Ausgangspunkt des Veränderungsanliegens, der Verhandlungs- und Entscheidungspartizipation und der Prozessoffenheit kann die Richtungsbestimmung in unterschiedlicher Gewichtung vorgegeben sein²⁰²: durch Managemententscheidungen, bedingt durch externe Einflussgrößen oder ausgehend von den Betroffenen selbst. Je nachdem, wie eindeutig, mehrdimensional oder divergierend die Optionen aussehen, können unterschiedliche MI-Strategien und Methoden eingesetzt werden, um in einer geleitend kooperativen Suche die relevanten Kontexte, Blickwinkel und Kompetenzen der Beteiligten auf gemeinsame Themen hin zusammenzuführen²⁰³. Im Allgemeinen stellen hier *offene Fragen, selektive Reflexionen, Zusammenfassungen* oder *gezielte Informationen* sowie Moderationstechniken wie *Aufstellungen, Kleingruppen, Runden*

¹⁹⁸ Miller/Rollnick (2015), S. 125.

¹⁹⁹ Vgl. ebd., S. 119.

²⁰⁰ Vgl. Schiersmann/Thiel (2018), S. 135ff.; v. Dick/West (2013), S. 78-81.

²⁰¹ Eigene Darstellung i. A. a. Schiersmann/Thiel (2018), S. 135ff.; v. Dick/West (2013), S. 78-81; siehe auch Anhang 9: Zukunftskonferenz bzw. Visionsentwicklung

²⁰² Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 120ff.

²⁰³ Vgl. ebd., S. 123.

und *Visualisierungen* sinnvolle Mittel dar, um die inhaltliche Auseinandersetzung in ihrer Breite und Tiefe zu steuern und die Schwerpunkte herauszuarbeiten²⁰⁴.

Ist der Fokus für alle eindeutig oder bereits institutionell vorgegeben und lässt sich zugleich relativ schnell ein Konsens bzgl. Problembewusstsein und Veränderungsabsicht herstellen, kann mit der Zustimmung aller Beteiligten zum Prozess der Diagnose und Evokation oder mit ausreichender Veränderungsbereitschaft ggf. auch schon zur Planung der Umsetzung übergegangen werden.²⁰⁵

Es wird aber häufig vorkommen, dass mehrere oder unklare Zielalternativen bestehen, d. h. es existiert eine Auswahl von gleichrangigen Themen und Perspektiven oder die vorgebrachten Anliegen sind diffus und lassen noch keine bearbeitbare Richtung erkennen. Dann geht es im Fokussierungsprozess darum, über ausgewählte Methoden wie bspw. *Agenda Mapping* (siehe Abb. 13) die Optionen zu sammeln, zu visualisieren, gemeinsam zu erkunden und zu priorisieren, um dann einen ersten Startpunkt zu identifizieren.²⁰⁶

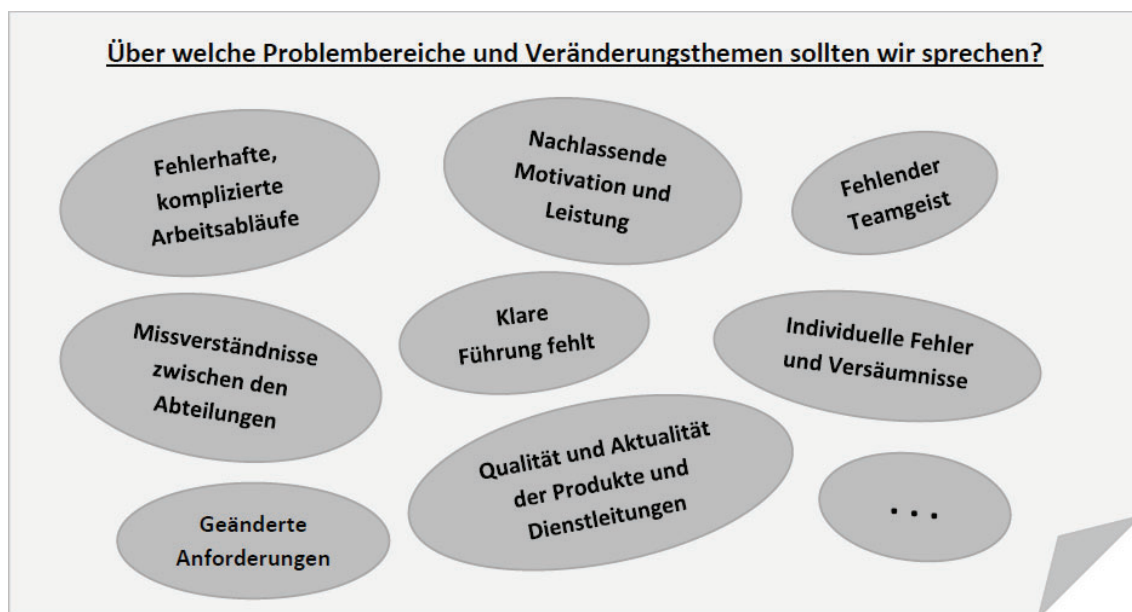


Abb. 13: Fokussierungsprozess mit Agenda Mapping²⁰⁷

Oder es braucht eine „Suche nach Mustern und Beziehungen zwischen den Anliegen“²⁰⁸, um mit Hilfe der OARS verschiedene Richtungen zu erkunden und daraus eine gemeinsame Arbeitshypothese abzuleiten, mit der gearbeitet werden kann²⁰⁹.

²⁰⁴ Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 122-126.

²⁰⁵ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 125; 129f.

²⁰⁶ Vgl. ebd., S. 124f.; 130-138.

²⁰⁷ Eigenes Beispiel des Agenda Mappings i. A. a. Miller/Rollnick (2015), S. 135f.

²⁰⁸ Miller/Rollnick (2015), S. 125.

²⁰⁹ Vgl. ebd., S. 142.

➤ *Stellenwert individueller Themen, Motive und Ziele:*

Um eine günstige Voraussetzung für einen gelingenden Fokussierungsprozess und die Grundlage für eine gemeinsame Vision zu schaffen, sollte die erwähnte Übereinstimmung zwischen den Motiven, Interessen und Zielen der Betroffenen und den Handlungsprogrammen und Werten der Organisation berücksichtigt und angestrebt werden (MF: *Motive, Interessen, Ziele; Organisationskultur/-ziele*). Entsprechend ist es empfehlenswert, den Prozess der Themensetzung soweit möglich offen und partizipativ anzulegen. Je mehr sich alle in den Themen wiederfinden, desto wahrscheinlicher sind die Entwicklung von intrinsischer Motivation und die Identifikation mit der Veränderung.

➤ *Umgang mit Widerstand und Dissonanzen:*

Reagieren Betroffene auf eine Richtungsentscheidung weiterhin abwartend, lassen keine klare Intention erkennen oder sind evtl. sogar abwehrend, besteht die Aufgabe darin, mit der bestehenden Agenda in die Phase der Evokation überzugehen, um herauszufinden, ob die Motivation bereits entwickelt werden kann. Oder es muss zunächst die *persönliche Diskrepanz* zwischen aktueller Situation und den Veränderungszielen deutlicher herausgearbeitet werden, damit ein ausreichendes Problembewusstsein entstehen kann.²¹⁰

Vorbehalte und Widerstände, die für die abwehrende Haltung verantwortlich sind, können Ausdruck von objektiven Gegenargumenten, ausgeprägten Ambivalenzen oder emotionaler Überforderung sein und müssen an dieser Stelle weiter exploriert werden, um Ansatzpunkte für die weitere Auseinandersetzung und Motivationsarbeit zu finden (EF/MF: *Umgang mit Widerständen; Emotionen*). Äußern sich die Reaktanzen jedoch eher in Verteidigungs- oder Oppositionshaltungen, gründen sie wahrscheinlich auf Dissonanzen in der Arbeitsbeziehung oder in einer dysfunktionalen Interaktion zwischen den Beteiligten²¹¹. Für eine Weiterarbeit müssen diese Störungen zunächst bearbeitet und ausgeräumt werden (siehe hierzu Diagnose- und Evokationsphase).

5.2.3 Diagnose- und Evokationsphase

In der anschließenden *Diagnose- und Evokationsphase* geht es um die Gestaltung eines partizipativen und kooperativen Verstehensprozesses hinsichtlich der aktuellen Situation und des Wandlungsbedarfs, mit dem Ziel, das gemeinsame Problem- und

²¹⁰ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 129; 149.

²¹¹ Vgl. ebd., S. 240f.

Veränderungsbewusstsein zu vertiefen²¹², die Motivation bzgl. dem Vorhaben weiter zu fördern und aus den erworbenen Erkenntnissen Lösungsideen und Handlungsalternativen für die weitere Planung abzuleiten. Abhängig von den Problemfeldern, den Zielsetzungen und dem Diagnosezweck werden dabei verschiedene theoretische Perspektiven und Methoden trianguliert und damit einzelne oder mehrere Themen und deren Wechselwirkungen in unterschiedlichen Bezügen erhoben, analysiert und reflektiert²¹³. Aufgrund der gemeinsamen Auseinandersetzung und des Erkenntnisgewinns hat insbesondere die Diagnose- und Evokationsphase bereits eine entscheidende interventive Wirkung auf die Wahrnehmungs- und Deutungsweisen aller Beteiligten und damit auf den weiteren Veränderungsprozess²¹⁴.

(1) Sachebene:

Auf der Sachebene geht es in dieser Phase um eine *systematische, inhaltliche Untersuchung und Bewertung* des Ist-Zustandes, die Identifikation der Problemursachen und deren Zusammenhänge, die Informationssammlung zu Stärken und Lösungsoptionen sowie um die Ermittlung von Erfolgsindikatoren²¹⁵. Die Diagnose kann je nach Breite und Tiefe der Untersuchung die Strukturen, Prozesse, Strategien, (Sub-)Kulturen, Effizienzmerkmale, Einflussfaktoren und Dynamiken auf Organisations-, Gruppen- und individueller Ebene sowie auf Kontext- und Beziehungsebene umfassen²¹⁶. Ausgehend vom Erkenntnisziel werden u. a. ökonomisch-/effizienzorientierte, arbeitswissenschaftliche, pädagogisch-/lernpsychologische, sozialpsychologische, organisationstheoretische oder veränderungsbezogene Perspektiven eingenommen²¹⁷ und entsprechende, aufeinander abgestimmte Erhebungsinstrumente wie bspw. *Interviews, Befragungen, Beobachtungen* oder *Prozess-, Dokumenten- und Kennzahlenanalysen* eingesetzt²¹⁸.

(2) Prozessebene:

In Anlehnung an die Aktionsforschung bzw. der Survey-Feedback-Methode und dem diagnostischen Zirkel stellt die Diagnose auf der Prozessebene einen *Zyklus des vertiefenden Verstehens* unter aktiver Beteiligung der Betroffenen dar²¹⁹. Theoretische Konstrukte und Hypothesen zur aktuellen Situation bilden hierbei Start- und Referenz-

²¹² Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 65; Elbe (2016), S. 108; Elbe/Peters (2016), S. 132.

²¹³ Vgl. Elbe (2015), S. 32; 37.

²¹⁴ Vgl. Elbe (2016), S. 108, i. A. a. Hart/Bond (2001); Elbe (2015), S. 9; Schein (2010), S. 37.

²¹⁵ Vgl. Vahs (2019), S. 356; Doppler/Lauterburg (2019), S. 267-271; Elbe/Peters (2016), S. 128.

²¹⁶ Vgl. Elbe (2015), S. 39-58.

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 32.

²¹⁸ Vgl. Doppler/Lauterburg (2019), S. 271ff.; Elbe (2015), S. 12-22.

²¹⁹ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 65; 44; Elbe (2015), S. 8ff.

punkte auf deren Basis die organisationale Realität und die tatsächlichen handlungsleitenden Institutionen wie Strukturen, Prozesse, Handlungsrouinen, Werte und Normen gemeinsam reflektiert und interpretiert werden²²⁰. In einem iterativen Vorgehen können mehrere Zyklen von qualitativer und quantitativer Datenerhebung und anschließender gemeinsamer Auswertung, Analyse und Reflexion durchlaufen werden, um ein für die Weiterarbeit ausreichendes Situations- und Problemverständnis zu erreichen²²¹ (EF: *Analyse, Verstehen der aktuellen Situation*).

In der Prozessarchitektur sollten bereits passende Erhebungs- und Reflexionsformate inkl. inhaltlicher und methodischer Schwerpunktsetzung definiert sein, wie *Einzel- und Gruppeninterviews, Diagnose-Workshops, standardisierte Befragungen* sowie *Reviews* zur Diskussion und Bewertung der Ergebnisse. Auch Art und Umfang der Partizipation der Betroffenen ist zu klären, d. h. welche Personen zu welchem Zeitpunkt wie in den Diagnoseprozess miteinbezogen werden²²² (EF: *Partizipation*). Die eingesetzten Diagnose- und Besprechungsdesigns müssen zudem so gewählt und methodisch aufgesetzt sein, dass damit neben der Erfassung der inhaltlichen Themen auch die *Erhebung und Reflexion der motivationalen Aspekte* erfolgen kann und die Ergebnisse sich mit der Weiterführung der Motivationsarbeit verschränken lassen.

(3) Motivationsebene:

Das Ergründen der Erlebens- und Verhaltensweisen der Betroffenen im Verhältnis zur organisationalen Wirklichkeit, der aktuellen Situation und den geplanten Veränderungen²²³ steht auf der Motivationsebene im Vordergrund. Diagnostisch interessant ist zum einen die Analyse und Reflexion der motivationsförderlichen und -hinderlichen Person- und Kontextfaktoren und die daraus ggf. abzuleitenden Anpassungen (MF: *alle Person-, Umweltfaktoren*). Zum anderen liefert die *Einschätzung der Veränderungsstadien* auf Grundlage des TTM und dem MI aufschlussreiche Anhaltspunkte zu den Ambivalenzen, Widerständen und Motivationspotenzialen (EF: *Motivation, Identifikation*). Sie sind entscheidend für die weitere Prozessplanung und die Abstimmung der Interventionen, um vom Stadium der *Absichtsbildung* zur *Vorbereitung und Planung* der Veränderung zu gelangen.

²²⁰ Vgl. Elbe (2016), S. 14f.; Elbe (2015), S. 22-28; Doppler/Lauterburg (2019), S. 270.

²²¹ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 65; Elbe/Peters (2016), S. 132; Elbe (2015), S. 10.

²²² Vgl. Doppler/Lauterburg (2019), S. 269.

²²³ Vgl. Elbe (2015), S. 2.

➤ *Erhebungs- und Reflexionsinstrumente zur Motivation:*

Die Erhebungs- und Reflexionsformate hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft können ebenfalls aus einer Kombination von *quantitativen Befragungen* und *qualitativen Einzel- und Gruppeninterviews* bestehen. Wichtig ist, dass das Diagnosesystem in der Praxis überschaubar und handhabbar bleibt und damit trotzdem die wesentlichen Komponenten des komplexen Motivationsgeschehens erfasst werden können²²⁴.

Der Einsatz von Fragebögen bietet den Vorteil, dass auch größere Gruppen oder eine ganze Organisation befragt werden können. Dadurch ergeben sich verwertbare Anhaltspunkte zur Ausprägung und Heterogenität der Veränderungsmotivation im gesamten System und es können anhand dessen Schwerpunkte in der weiteren Interventionsplanung gesetzt werden. In den unterschiedlichen Befragungsmöglichkeiten zur Motivation²²⁵ ist bspw. der *Fragebogen zur Veränderungsbereitschaft (Readiness to Change Questionnaire)* ein gut einsetzbares Instrument, um mittels mehrerer Items die Veränderungsstadien der Mitarbeiter*innen einzuschätzen.

Der entscheidende Mehrwert in der Erhebung der Motivation kann aber erst in der direkten Interaktion mit Einzelpersonen, Teams oder Gruppen erreicht werden. Hier können ggf. bereits einfache qualitative diagnostische Mittel, wie kurze *Befragungen*, *Feedbackrunden*, *soziometrische Aufstellungen* zur Veränderungsbereitschaft²²⁶ (siehe Abb. 14) oder *Selbsteinschätzungen* zum momentanen Veränderungsstadium²²⁷ integriert werden, um dann mit den Beteiligten die Ergebnisse, Ähnlichkeiten und Unterschiede direkt zu reflektieren und damit weiterzuarbeiten. Zudem bietet es die Möglichkeit, genauer zu ergründen, inwieweit sich die Betroffenen mit der anstehenden Veränderung auseinandersetzen, die Vor- und Nachteile abwägen oder bereits eine klare Tendenz vertreten und sich auf die nächsten Schritte vorbereiten. Der interventive Teil der gezielten Motivationsförderung inkl. des Einsatzes der MI-Strategien lässt sich somit unmittelbar und wirksam anschließen.

²²⁴ Vgl. Rheinberg/Vollmeyer (2012), S. 214.

²²⁵ Beispiele für Fragebögen siehe auch Anhang 10-12: Readiness to Change Questionnaire (modifiziert) i. A. a. Heather/Rollnick (1993), S. 21f.; EiC-Barometer nach Brehm/Petry (2014), S. 306-311 (Instrument um die Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit der Akteure zu messen und anhand dessen Schwerpunkte in der weiteren Interventionsplanung zu setzen); Frage-Antwort-Sequenz zur Motivation nach Rheinberg (2004), S. 4-11 (Bestimmung von Motivationsformen und Motivationsproblemen durch eine Sequenz aus Fragen und Antworten).

²²⁶ Vgl. Pelzmann/Strümpf (2018), S. 72f.

²²⁷ Vgl. Velasquez, et al. (2006), S. 42f.; Wagner/Ingersoll (2013), S. 213ff.

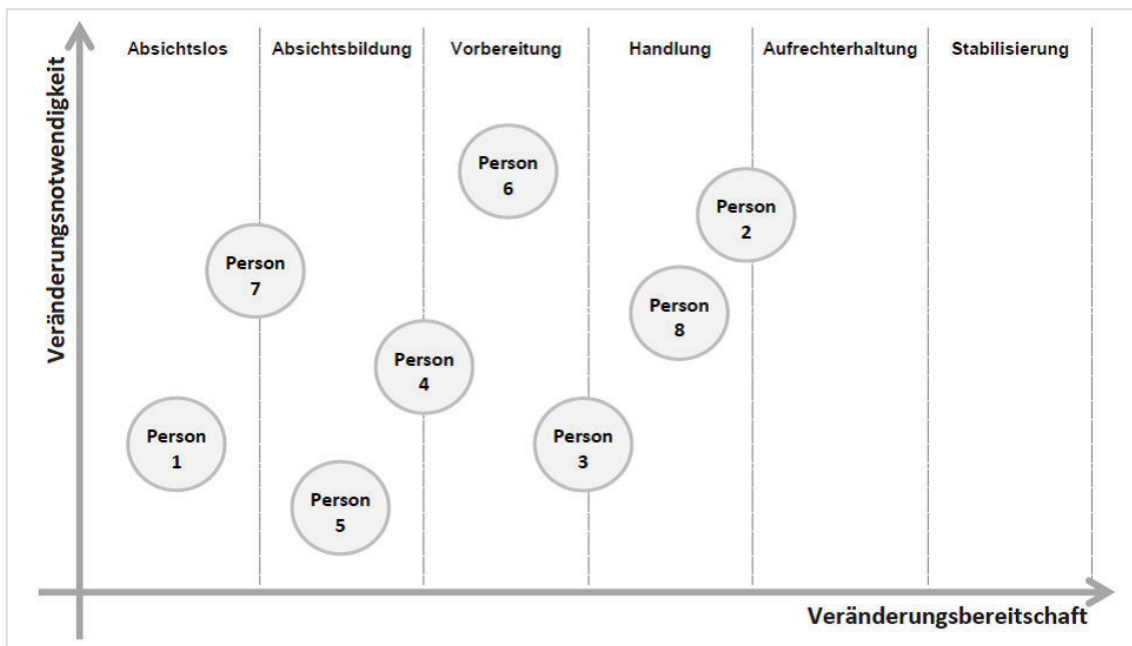


Abb. 14: Soziogramm zu Veränderungsbereitschaft/-notwendigkeit²²⁸

➤ *Evokation als interventiver Teil:*

Methodisch liegt der Schwerpunkt in dieser Phase nicht nur auf der Diagnostik der individuellen und kollektiven Bereitschaft zur Veränderung oder auf der Erhebung und Analyse der motivationalen Rahmenbedingungen. Vielmehr legen die gewonnenen Erkenntnisse zur Änderungsbereitschaft die Grundlage, um in den Gesprächen und Interviews die Fokussierung, das Problembewusstsein und die Veränderungsvision weiter zu untermauern und darüber hinaus nun auch die Perspektiven, Emotionen und Widerstände gezielt zu evozieren und die Motivation zu verstärken.

Bezeichnend für den Prozess der Evokation ist die *Ambivalenz* als „normale Zwischenstufe auf dem Weg zur Veränderung“²²⁹. Dieser erlebte Spannungszustand spiegelt das Vorhandensein von widerstreitenden Emotionen und Motivationen der Betroffenen wieder und drückt sich in unterschiedlichen Argumenten für und gegen eine Veränderung aus (MF: *alle Person-, Umweltfaktoren*). Personen in diesem Veränderungsstadium äußern also sowohl selbstmotivierende oder selbstverpflichtende Aussagen (*Change-Talk*), als auch solche, die für die Beibehaltung des Status quo sprechen (*Sustain-Talk*). Wichtige Anhaltspunkte für Change- und Sustain-Talk sind bspw. geäußerte Wünsche, Gründe, Notwendigkeiten, Absichten und Aktivitäten, die für die eine wie auch für die andere Seite sprechen.²³⁰ Zudem nehmen Selbstvertrauen und

²²⁸ Eigene Darstellung i. A. a. Pelzmann/Strümpf (2018), S. 72f.; siehe auch Anhang 13: Soziogramm zur Veränderungsbereitschaft/-notwendigkeit

²²⁹ Miller/Rollnick, (2015), S. 187.

²³⁰ Vgl. ebd., S. 189-196.

Selbstwirksamkeitserwartung Einfluss auf die Ausprägung der erlebten Ambivalenz und die Motivation, was sich in Selbstaussagen bzgl. Zuversicht und Umsetzungsfähigkeiten (*Confidence-Talk*) äußert²³¹.

In dieser Phase der Motivationsarbeit geht es nun darum, die unterschiedlichen Argumente und Gegenargumente der Mitarbeitenden zunächst zu explorieren und gegenüber zu stellen, damit eine systematische Auseinandersetzung möglich wird. Eine hilfreiche Metapher für die Ambivalenz, die zugleich als Reflexionsinstrument genutzt werden kann, ist die einer *Entscheidungswaage/-matrix*²³² (siehe Abb. 15).

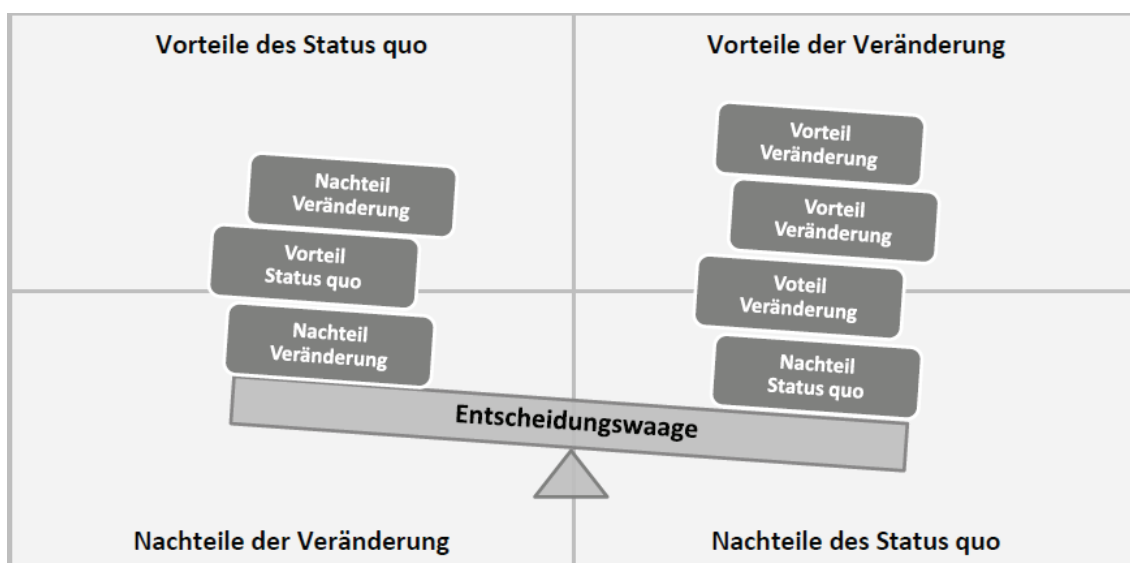


Abb. 15: Entscheidungswaage/-matrix zur Evokation der Ambivalenz²³³

Beide Seiten sind in diesem Bild mit Vor- und Nachteilen verbunden, die entweder für oder gegen eine Veränderung sprechen. Die gegensätzlichen Motivationen können damit gesammelt, visualisiert und weiter vertieft werden. Der Fokus liegt im weiteren Vorgehen dann auf der gezielten und differenzierten Verstärkung von Change- und Confidence-Talk sowie dem Reduzieren von Sustain-Talk, um dadurch das Kräfteverhältnis zwischen Für und Wider letztlich in Richtung Veränderung auflösen zu können und im Prozess weiter voranzuschreiten²³⁴.

➤Evozieren von Change- und Confidence-Talk:

Wirksame Strategien, um Change-Talk zu fördern sind zunächst *offene evokative Fragen* nach Wünschen, Motiven, Fähigkeiten und Veränderungsgründen, um diese dann

²³¹ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 252.

²³² Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 278f.; Wagner/Ingersoll (2013), S. 193ff.; Miller/Rollnick (2004), S. 33f.; Keller, et al. (1999), S. 31

²³³ Eigene Darstellung i. A. a. Miller/Rollnick (2015), S. 279; Miller/Rollnick (2004), S. 34.

²³⁴ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 199f.; 247; Wagner/Ingersoll (2013), S. 190f.

hinsichtlich der enthaltenen Selbstmotivation weiter zu konkretisieren und zu intensivieren. Techniken wie bspw. *Skalenfragen*²³⁵ zur subjektiv wahrgenommenen Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung, die Rückschau auf vergangene Probleme oder die Betrachtung einer möglichen positiven Zukunft liefern ebenfalls gut verwertbare Ansatzpunkte zur Auseinandersetzung.²³⁶ Die Fragen sollten dann erneut mit *reflektierendem Zuhören*, *Affirmationen* und *selektiven Zusammenfassungen* kombiniert werden, da hierdurch weiterer und vertiefender Change-Talk ausgelöst wird und sich die Aussagen, die für die Veränderung sprechen, resümieren, verdeutlichen und zurückspeiegeln lassen²³⁷.

Für das Erzeugen einer motivierenden Spannung kann es an dieser Stelle auch sehr wirksam sein, die *Diskrepanz* zwischen dem gegenwärtigen und den angestrebten Zustand zu verstärken, indem die persönlichen Wertvorstellungen, Motive und Ziele herausgearbeitet (*MF: Motive, Interessen, Ziele*) und ins Verhältnis zur aktuellen Situation gesetzt werden²³⁸. In diesem Punkt lässt sich die Motivationsebene effektiv mit der inhaltlichen Ebene der Diagnose verschränken, indem die objektiven Informationen und Ergebnisse helfen, die Problemlage und den Änderungsbedarf zu verdeutlichen.

Um Confidence-Talk zu evozieren und das Selbstvertrauen und die Selbstwirksamkeitsüberzeugung zu erhöhen (*MF: Selbstwirksamkeit*), empfiehlt es sich, mit den MI-Methoden Stärken, Ressourcen und Gründe für Optimismus herauszuarbeiten, zu würdigen und zu resümieren. Auch hier können *Skalenfragen* zur Selbsteinschätzung eingesetzt werden, um Zuversicht und Kompetenzeinschätzung positiv zu beeinflussen. Der Blick auf vergangene Erfolge bzw. die Umdeutung von Fehlschlägen und das kreative Sammeln von Umsetzungsideen mittels *Brainstorming* oder *hypothetischen Fragen* nach möglichen Lösungsstrategien können hier ebenfalls wirksam sein.²³⁹

➤ *Umgang mit Widerstand und Dissonanzen:*

Im Umgang mit Sustain-Talk bzw. Widerstand als Konterpart zu Change- und Confidence-Talk geht es darum, mit *selektiven Reflexionen* und *Perspektivwechseln* die selbstmotivierenden Aspekte wieder in den Fokus zu rücken und weiter zu evozieren oder die Äußerungen in einem anderen Kontext zu betrachten. Direkte und besonders *erweiterte Reflexionen* mit einer verstärkten Akzentuierung der Gegenargumente be-

²³⁵ Skalenfragen sind Fragen nach der subjektiven Selbsteinschätzungen mittels einer Bewertungsskala bspw. von 0-10. Die Einschätzungen bilden die Grundlage für weitere Reflexionen.

²³⁶ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 203-211.

²³⁷ Vgl. ebd., S. 219-230.

²³⁸ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 285; 289-297; Wagner/Ingersoll (2013), S. 201f.

²³⁹ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 254-259.

wirken eine Art Korrekturreaktion und verschieben die Aufmerksamkeit wieder in Richtung Change-Talk. Auch die Betonung von Autonomie und Entscheidungsfreiheit kann den Effekt haben, dass mit dem Bewusstwerden der Eigenverantwortung wieder die andere Seite der Ambivalenz in den Vordergrund rückt. Schließlich sind *zweiseitige Reflexionen* oder solche mit einer *zustimmenden Wendung* wirksame Mittel, um Sustain-Talk in Bezug zu bereits geäußertem Change-Talk zu setzen oder das Gesagte zu würdigen, gleichzeitig aber eine alternative Perspektive anzubieten.²⁴⁰

Dissonanzen der Betroffenen sind ebenfalls wiederkehrende Phänomene in Veränderungsprozessen. Sie gehören im engeren Sinn nicht zur Kategorie Sustain-Talk, sondern sind Anzeichen für Störungen in der Arbeitsbeziehung, für Uneinigkeiten in der Fokussierung oder in der Planung. Auch ein zu hohes Tempo, verfrühtes Voranschreiten oder starkes Drängen im Evokationsprozess lösen abwehrende Reaktionen aus. Hintergrund sind Verteidigungs- oder Offensivmanöver, um die eigene Integrität und Autonomie zu schützen (*MK: Emotionen; Gewohnheiten*), können aber auch gezielte Bemühungen sein, den Veränderungsprozess zu unterlaufen. Deutliche Anzeichen für Dissonanzen sind bspw. Schuldzuweisungen, Bagatellisierungen und Rechtfertigungen oder Unterbrechungen und Distanzierungen im Gespräch. Entscheidend ist dann, den partnerschaftlichen Charakter zu betonen und mit einer akzeptierenden Haltung zu reagieren, um Spannungen abzubauen und Missverständnisse auszuräumen. Ggf. ist es notwendig, den Fokus zu verlagern, das Vorgehen zu verlangsamen und die Prozesse Beziehungsaufbau und Fokussierung nochmals in den Blick zu nehmen.²⁴¹

➤ *Umgang mit motivationaler Heterogenität:*

In der Diagnose- und Evokationsphase werden sich die Betroffenen in mehr oder weniger unterschiedlichen Veränderungsstadien befinden. Während die einen noch eher absichtslos abwarten, sind andere evtl. voll in der Ambivalenz und Absichtsbildung und wieder andere wollen bereits erste Veränderungsschritte unternehmen. Ebenso wird es Personen geben, bei denen die Gegenargumente weiter überwiegen oder die sich im Widerstand befinden. Die Herausforderung in dieser Phase der Motivationsarbeit liegt darin, die Interventionen so zu gestalten, dass alle Beteiligten miteinbezogen werden, ein gemeinsames Fortschreiten im Veränderungsprozess möglich bleibt und die ggf. vorliegende Heterogenität berücksichtigt oder sogar genutzt werden kann (*MF: Beziehungen, Gruppenkontexte*).

²⁴⁰ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 233-239.

²⁴¹ Vgl. ebd., S. 240-247.

Dazu ist es nötig, die Diskussion zu Argumenten und Gegenargumenten, zu Erfahrungen und Erfolgsgeschichten sowie zu Werten und Zielvorstellungen mit den beschriebenen Strategien und Techniken aktiv zu fördern. Die Aussagen, insbesondere diejenigen die Change-Talk enthalten, müssen immer wieder mittels *Reflexionen* und *Zusammenfassungen* mit denen der anderen verknüpft werden²⁴². Über die Betonung von Ähnlichkeiten in der Ambivalenz und die Wahrnehmung von allgemeinen Mustern entwickelt sich eine *produktive interpersonelle Diskrepanz*, die Beteiligten inspirieren und unterstützen sich gegenseitig²⁴³ im Motivationsprozess und die Identifikation mit dem gemeinsamen Zielen wird gestärkt.

Wenn deutlich wird, dass bei einer kritischen Menge der Betroffenen der Change-Talk zunehmend einen mobilisierenden Charakter bekommt, d. h. eindeutige Veränderungsabsichten geäußert werden, Aktivitäten kurz bevorstehen oder bereits erste kleine Schritte unternommen wurden, ist es Zeit, in die Phase der Vorbereitung und Planung überzugehen²⁴⁴.

5.2.4 Vorbereitungs- und Planungsphase

Konnte durch ggf. mehrere Diagnose- und Evokationszyklen ein ausreichendes Verständnis und Bewusstsein für den Ist-Zustand und die Probleme entwickelt, eine gemeinsame Zielrichtung festgelegt und die Veränderungsmotivation der Betroffenen wirksam aufgebaut werden, steht nun die *Vorbereitungs- und Planungsphase* an, in der die konkreten Umsetzungsziele und Maßnahmen ausgearbeitet werden. Neben einer sachlich fundierten Planung und geeigneten Prozessgestaltung ist auf motivationaler Ebene eine stabile Motivation und hohe Selbstverpflichtung aller Beteiligten zu den anstehenden Aufgaben entscheidend für die erfolgreiche Weiterführung der nächsten Schritte.

(1) Sachebene:

Auf der Sachebene geht es in dieser Phase darum, auf Grundlage der inhaltlichen Diagnose- und Interpretationsergebnisse die grobe Richtung bzw. Vision des Veränderungsvorhabens nun auf konkrete Ziele inkl. der nötigen Teilziele und der kritischen Erfolgsindikatoren hin zu operationalisieren und zu priorisieren (*EF: Ziele, Meilensteine festlegen*). Unter Rückgriff auf gewonnene Erkenntnisse und ggf. externes Fachwissen

²⁴² Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 191f.; Velasquez, et al. (2006), S. 46f.

²⁴³ Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 202; 211.

²⁴⁴ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 192f.; Wagner/Ingersoll (2013), S. 224.

werden anschließend mögliche Lösungsoptionen entwickelt, geprüft und bewertet. Aus den Alternativen wird die vielversprechendste Lösungsstrategie ausgewählt und mit den einzelnen Umsetzungsschritten in einem *Handlungs- bzw. Veränderungsplan* festgelegt. Auch die notwendigen zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen sowie die Aufgabenverteilung, die Verantwortlichkeiten und die ggf. erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen werden mit eingeplant.²⁴⁵

(2) Prozessebene:

In der Entwicklung des *Veränderungsplans* (siehe Abb. 16) ist auf der Prozessebene weiter auf eine ausreichende Partizipation der Betroffenen, sowohl der für die Steuerung als auch für die operative Umsetzung verantwortlichen Personen zu achten²⁴⁶ (*EF: Partizipation*). Wiederum sind hier geeignete *gruppendynamische Formate* und *Methoden* auszuwählen, die eine gemeinsame Lösungssuche ermöglichen und in dessen Rahmen der Planungsprozess moderativ und motivational begleitet und unterstützt werden kann²⁴⁷.

Veränderungsplan → Digitalisierung der Zusammenarbeit							
Ziele	Indikatoren	Geplante Maßnahmen	Ressourcen	Verantw.	Fristen	Mögliche Hindernisse	Umsetzung und Wirksamkeit
Das Intranet wird als Kommunikations- und Kollaborationsplattform aktiv genutzt	Alle MA besitzen einen Account Steigende Anzahl und Qualität der Beiträge	Coaching zu grundlegenden Funktionalitäten und spezifischen Fragestellungen Einführung neuer Mitarbeiter*innen bereits im Rahmen der Einarbeitung	Technische Infrastruktur Zeitliche und personelle Ressourcen für Coachingangebot Überarbeiteter Einarbeitungsprozess	Fachzirkel Digitaler Wandel	04/2023	Technische Probleme Fehlende digitale Affinität Nachlassende Bereitschaft	☐ ☒ ☐ ☐ ☐
Virtuelle Teamarbeit hat sich als alternative Besprechungs- und Arbeitsroutine etabliert	Mind. 50% der Teamsitzungen finden digital statt Nutzung von Chat und Videocall hat zugenommen	Pilot zur virtuellen Teamarbeit Review und Empfehlungen Integration in Besprechungsstrukturen	Technische Infrastruktur Zeitliche und personelle Ressourcen Pilotgruppe	Fachzirkel Digitaler Wandel	04/2023	Technische Probleme Fehlende digitale Affinität Nachlassende Bereitschaft	☐ ☒ ☐ ☐ ☐
...	...	...	...	...	...	...	...

Abb. 16: Exemplarischer Aufbau Veränderungs-/Maßnahmenplan²⁴⁸

Wie in den Kapiteln 2.3.3 und 4.1 erläutert, kommt es bei der Definition der Ziele, Maßnahmen und Aufgaben darauf an, diese konkret und verständlich zu formulieren sowie auf einen systematischen Aufbau und eine realistische Zeitplanung zu achten (*EF: systematische Planung*). Auch die übergeordnete Prozessarchitektur sollte unter Einbezug

²⁴⁵ Vgl. Vahs (2019), S. 356; Krüger (2014), S. 42f.

²⁴⁶ Vgl. Elbe/Erhardt, 2020, S. 65; Elbe/Peters, 2016, S. 132; Krüger (2014), S. 44f.

²⁴⁷ vgl. u. a. Seifert (2011), S. 100-110 zum klassischen Moderations- und Planungsprozess

²⁴⁸ Eigene Darstellung; siehe auch Anhang 14: Veränderungs-/Maßnahmenplan

der ausgewählten Lösungsalternativen sowie der notwendigen Ressourcen und Überprüfungsschleifen ggf. angepasst, erweitert und konkretisiert werden. Zuletzt wird der Veränderungsplan gemeinsam verabschiedet, freigegeben, an alle kommuniziert und die Umsetzung eingeleitet²⁴⁹.

(3) Motivationsebene:

Wenn Häufigkeit und Intensität von Change-Talk im Verhältnis zu Sustain-Talk zunehmen und wenn nicht mehr nur Wünsche, Gründe und Motive ausgedrückt werden, sondern sich die Aussagen der Betroffenen verstärkt auf die eigene Selbstverpflichtung und Entschlossenheit, auf Zukunftsvorstellungen oder auf positive Aspekte der Veränderung beziehen, ist es auch motivational angezeigt, in die *Planungsphase* überzugehen. Ebenso sind Diskussionen und Fragen bzgl. möglicher Lösungsoptionen und Berichte von ersten kleinen Veränderungsschritten verlässliche Indikatoren, dass sich ein Wechsel von der *Absichtsbildung* zum Stadium der *Vorbereitung* vollzieht.²⁵⁰

➤ Gestaltung des Übergangs:

Nun ist es wichtig, den Übergang von der Diagnose- und Evokationsphase zur Vorbereitungs- und Planungsphase gut zu gestalten. Hierbei kommt es auf das *richtige Timing* an, da sonst die Gefahr besteht, die Beteiligten zu über- oder unterfordern und sich Fortschritte im Beziehungsaufbau sowie in der Fokussierung und Evokation wieder relativieren oder der gesamte Prozess stagniert. Als Überleitung und Startimpuls zur Planung empfiehlt sich ein *zusammenfassendes Resümee* zu geben, das die wichtigsten bis dahin geäußerten Argumente aller Beteiligten aufgreift, aber vor allem die Aspekte des Change-Talk rekapituliert. Mit einer anschließend *offen formulierten Schlüsselfrage* zu den nun anstehenden Schritten haben die Betroffenen nochmals Gelegenheit zur Rückmeldung und sie werden ermutigt, im Prozess weiterzugehen²⁵¹.

Trotzdem wird es auch in dieser Phase wahrscheinlich weiter Unterschiede zwischen den Beteiligten hinsichtlich ihrer Änderungsmotivation geben. Während einige bereits die Veränderungen planen und umsetzen wollen, werden andere evtl. noch in der Abwägung stecken²⁵². Den Ausführungen aus den Kapiteln 2.3.3 und 4.1 folgend, ist es hier wichtig, die Gruppendynamiken sinnvoll zu nutzen, damit Beziehung, Zusammenhalt und gemeinsame Identifikation dazu beitragen können, dass sich auch unsichere,

²⁴⁹ Vgl. Elbe/Peters (2016), S. 132; Krüger (2014), S. 45.

²⁵⁰ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 302-308; Wagner/Ingersoll (2013), S. 226.

²⁵¹ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 308ff.

²⁵² Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 227.

skeptische oder abwartende Beteiligte auf die nächsten Schritte einlassen können (*MF: Beziehungen, Gruppenkontexte*).

➤ *Unterstützung des Planungsprozesses:*

Die Moderierenden unterstützen den Planungsprozess, indem sie weiterhin auf die Qualität der Arbeitsbeziehung und die gegenseitige Unterstützung, die Stärkung des Selbstvertrauens und die klare Ausrichtung auf die Veränderung achten und ggf. relevante Informationen und Fachkenntnisse einbringen. Zudem ist es entscheidend, dass das erreichte Niveau an Motivation und Zuversicht für das Veränderungsvorhaben aufrechterhalten bzw. weiterentwickelt wird und entsprechend die Aufmerksamkeit weiterhin auf geäußerten Change- und Confidence-Talk liegt.²⁵³ Neben der Veränderungsbereitschaft ist ab diesem Punkt die Selbstverpflichtung bzgl. des Handlungsplans wichtig, damit dieser auch tatsächlich ausgeführt wird. Sie ist dann hoch, wenn die Betroffenen ihre Handlungsintension klar und offen formulieren und damit eine Form von sozialer Verpflichtung und Unterstützung entsteht. Für die Selbstverpflichtung ist es darüber hinaus günstig, komplexe und ambitionierte Pläne auf kleinere Teilziele herunter zu brechen und zunächst leichtere Ziele in den Fokus zu nehmen (*EF: schnelle Erfolgsmöglichkeiten identifizieren*).²⁵⁴

➤ *Entwicklung des Veränderungsplans:*

Um die Verbindlichkeit und Umsetzungsmotivation bzgl. des weiteren Vorgehens zu stärken, sollte der Veränderungsplan von den Beteiligten selbst entwickelt²⁵⁵ und auf eine motivierende Ziel- und Aufgabensetzung geachtet werden (*EF/MF: Hilfe zur Selbsthilfe; Ziele, Aufgaben*). Es wird damit begonnen, die aus der Fokussierung vereinbarte Richtung bzw. Vision in *spezifische, messbare, attraktive, realistische und terminierte Ziele*²⁵⁶ und notwendige Teilziele zu übersetzen (1). Die Ideen und Lösungsoptionen werden zunächst bspw. mittels *Brainstorming* gesammelt und visualisiert (2). Anschließend sind die Teilnehmenden dazu angehalten, die Vorschläge zu diskutieren, Argumente und Präferenzen zu besprechen und sich auf eine Vorgehensweise zu einigen (3). Mit einer *präzisen Zusammenfassung* des entworfenen Plans sollen die Schlüsselpunkte nochmals verdeutlicht sowie Richtigkeit und Einigkeit sichergestellt werden (4). Motivational bedeutsam ist nun, in Bezug auf die geplanten Maßnahmen und die konkreten Schritte klare Umsetzungsabsichten und die Selbstver-

²⁵³ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 316f.; Wagner/Ingersoll (2013), S. 229ff.; 235.

²⁵⁴ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 335-338; Wagner/Ingersoll, 2013, S. 239ff.

²⁵⁵ Vgl. Miller/Rollnick (2015), 317f.; 328; Wagner/Ingersoll (2013), S. 237f.

²⁵⁶ Vgl. Weigl/Mikutta (2019), S. 31, i. A. a. Doran (1981) zum „smart“-Prinzip in der Zielformulierung

pflichtung zu evozieren (5). Zuletzt sollte der gesamte Plan auf Bedenken, Schwachstellen, Hindernisse und Herausforderungen hin reflektiert und ggf. nötige Lösungsstrategien und Hilfsmittel antizipiert werden (6).²⁵⁷

5.2.5 Umsetzungs- und Implementierungsphase

Wenn im Zuge der Konsolidierung des Veränderungsplans ein allgemeiner Konsens und breite Entschlossenheit hergestellt werden konnte, beginnt die *Umsetzungs- und Implementierungsphase*. Die Maßnahmen und Aufgaben zur Veränderung werden gemäß ihrer Priorität und unter Einsatz der geplanten Ressourcen und Rahmenbedingungen durchgeführt bzw. installiert, ihre Wirksamkeit und der Zielkurs fortlaufend kontrolliert und ggf. nötige Anpassungen vorgenommen. Der Aufgabenfokus, die konsequente Durchführung der Veränderungsmaßnahmen und die Bearbeitung von evtl. eintretenden Umsetzungshindernissen werden in dieser Phase motivational unterstützt.

(1) Sachebene:

Auf der Sachebene werden nun die notwendigen personellen, materiellen und strukturellen Voraussetzungen geschaffen, um die geplanten inhaltlichen Veränderungen oder Lösungsstrategien gemäß ihrer Dringlichkeit und Bedeutung sukzessive zu realisieren. Die Neuerungen und Anpassungen bspw. in der strategischen Ausrichtung, in der Ablauf- und Aufbauorganisation oder in den Regeln und Routinen werden implementiert, kommuniziert und in den Statuten oder Dokumentationen wie Unternehmenspolitik, Organigramm, Verfahrensbeschreibungen, etc. festgehalten. Zugleich wird die Umsetzung und der Fortschritt anhand objektiver Kriterien gesteuert, d. h. über die festgelegten Teilziele, Meilensteine und die in der Planung definierten Erfolgsindikatoren begleitend überprüft und die Maßnahmen nach Bedarf korrigiert oder erweitert.²⁵⁸

(2) Prozessebene:

Hinsichtlich der Prozessebene liegt der Schwerpunkt in der Umsetzungs- und Implementierungsphase auf einer Orientierung gebenden Begleitung, Moderation und Hilfestellung sowie auf der Koordination der verschiedenen Aktivitäten und der Befähigung und Kompetenzentwicklung der Betroffenen²⁵⁹ (*EF: Hilfe zur Selbsthilfe*). Dafür wird ein weiterer regelmäßiger Austausch über geeignete *Besprechungs- und Feedbackrouti-*

²⁵⁷ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 318-329.

²⁵⁸ Vgl. Vahs (2019), S. 357; Elbe/Peters (2016), S. 128; Krüger (2014), S. 48f.

²⁵⁹ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 66; Elbe/Peters (2016), S. 132.

nen eingeplant, damit u. a. ein *kontinuierliches Monitoring und Controlling* als Reflexions-, Kontroll- und Steuerungselement sichergestellt ist²⁶⁰ (EF: *Ziele, Meilensteine, Fortschritt evaluieren*). Die erforderlichen *Trainings, Coachings* oder *Qualifizierungsmaßnahmen* werden von den Beratenden selbst oder weiteren Fachexpert*innen gemäß dem Veränderungsplan und im Umsetzungsverlauf ggf. bedarfsorientiert durchgeführt. Trotz der für die Ressourcen- und Aufgabenplanung wichtigen Ziel- und Maßnahmenfestlegung muss eine gewisse Prozessflexibilität weiter erhalten bleiben, um situativ auf unvorhergesehene Änderungen oder neue Herausforderungen reagieren zu können²⁶¹ (EF: *systematische Planung, Prozessflexibilität*).

(3) Motivationsebene:

➤ *Aufrechterhaltung von Zuversicht und Selbstverpflichtung:*

In motivationaler Hinsicht gehen der Umsetzungs- und Implementierungsphase und den unmittelbar nächsten Schritten klare aktivierende, selbstmotivierende und selbstverpflichtende Aussagen zum Veränderungsplan voraus. Das *Handlungsstadium* soll mit dem Ziel der nachhaltigen *Aufrechterhaltung und Stabilisierung* der Veränderungen durchlaufen werden, wobei zu beachten ist, dass dies keinen linearer Prozess darstellt, sondern dass abhängig von Komplexität und Dauer, die Umsetzung gewissen temporären Schwankungen unterliegen wird²⁶². Es bleibt also wichtig, auf die Steigerung von Zuversicht, Selbstwirksamkeit und Selbstverpflichtung und auf gegenseitige Unterstützung der Beteiligten zu achten²⁶³.

Gerade zu Beginn der Durchführung ist es günstig, die Maßnahmen so zu wählen, dass schnelle Erfolge wahrscheinlich sind, um die Vorteile und die Wirksamkeit der Veränderung spürbar zu machen (EF: *Erfolge identifizieren und kommunizieren*). Dann kann sich eine positive Stimmung oder gar Begeisterung entwickeln²⁶⁴ und die Aufgabenbearbeitung an sich schon motivierend wirken. Im weiteren Verlauf unterstützt das Teilen und Würdigen von bereits vollzogenen Schritten und die Besprechung von Rückschlägen (MF: *Anreizkonzepte*) eine konstruktive und gemeinsame Lernerfahrung²⁶⁵ und es schafft den Rahmen auf sinkende Entschlossenheit, Pessimismus und Frustrationen zu reagieren²⁶⁶.

²⁶⁰ Vgl. Vahs (2019), S. 405; Schiersmann/Thiel (2018), S. 194-198; Krüger (2014), S. 49.

²⁶¹ Vgl. Vahs (2019), S. 410; Krüger (2014), S. 49.

²⁶² Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 345f.

²⁶³ Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 227f.; Keller, et al. (1999).

²⁶⁴ Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 228.

²⁶⁵ Vgl. ebd., S. 229.

²⁶⁶ Vgl. ebd., S. 241ff.

➤ *Abfangen ungünstiger Entwicklungen:*

Im direkten Erleben der tatsächlichen Konsequenzen der Veränderungen können aber trotzdem wieder verstärkt Akzeptanzprobleme und Widerstände auftreten²⁶⁷ und es besteht ein hohes Risiko in alte Verhaltensmuster zurückzufallen²⁶⁸. Neben der Handlungsbereitschaft braucht es nun verstärkt Willenskraft, Ausdauer und Frustrationstoleranz, um die Veränderungen auch bei Herausforderungen und Rückschlägen weiterzuführen und erfolgreich abzuschließen²⁶⁹. Das heißt die Aufmerksamkeit muss auf dem frühzeitigen Erkennen und Abfangen von ungünstigen Entwicklungen sowie auf dem konstruktiven Umgang mit Reaktanzen und Dissonanzen liegen. Bei auftretenden Schwierigkeiten oder Distanzierungen zum Vorgehen sollte mit den MI-Strategien flexibel reagiert und ggf. auf vorherigen Prozessen bzw. Veränderungsstadien wieder angesetzt werden. Möglicherweise muss die Planung überdacht und nachjustiert, der Evokations- und Fokussierungsprozess nochmals betrachtet oder die Arbeitsbeziehung erneuert bzw. gestärkt werden.²⁷⁰

5.2.6 Evaluations- und Stabilisierungsphase

In der *Evaluations- und Stabilisierungsphase*, ist es nach der Umsetzung der Veränderungen an der Zeit den gesamten Prozess zu reflektieren und auf Basis der Bewertungen zu entscheiden, wie die erreichten Ergebnisse zu sichern sind, damit die Veränderungen nachhaltig bestehen bleiben. Die Verankerung der Neuerungen, der Umgang mit möglichen Regressionen und die Schaffung von brauchbaren Lernerfahrungen stehen in dieser Phase im Mittelpunkt der Bemühungen.

(1) Sachebene:

Auf der Sachebene sind nun die geplanten Maßnahmen und Schritte durchgeführt und der Veränderungsprozess vollzogen. In einem quantitativen und qualitativen *Ist-Soll-Vergleich* bzw. einem erneuten Erhebungszyklus wird anhand der objektiven Indikatoren die tatsächliche Zielerreichung überprüft. Bei Abweichungen von den definierten Kriterien findet eine erneute Ursachenanalyse statt und falls nötig werden Korrekturen eingeleitet. Bestätigt sich der Veränderungserfolg, geht es in der Folge darum, die erreichten Ergebnisse zu verstetigen, indem sie fest in die organisationalen Strukturen und Prozesse verankert werden (*EF: Verankerung der Veränderung*). Zudem erfolgen

²⁶⁷ Vgl. Vahs (2019), S. 357; Grolman (2014), S. 19.

²⁶⁸ Vgl. Keller, et al. (1999), S. 22.

²⁶⁹ Vgl. Brandstätter/Hennecke (2018), S. 143; Miller/Rollnick (2015), 346.

²⁷⁰ Vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 347-352.

noch weitere Kontrollschleifen, um die nachhaltige Effizienz und Wirksamkeit zu überprüfen und ggf. Optimierungsmaßnahmen vorzunehmen.²⁷¹

(2) Prozessebene:

Für die Evaluation muss auf der Prozessebene ein Rahmen gewählt werden, der geeignet ist, alle Dimensionen und Ebenen der Veränderung hinsichtlich der ökonomischen, sozialen und motivationalen Effekte zu überprüfen und zu reflektieren. Auch hier ist wieder eine ausreichende *Beteiligung der Betroffenen* sicherzustellen, um eine gemeinsame und authentische Bewertung vornehmen zu können (*EF: Partizipation*). Die Erprobung der Wirksamkeit und Stabilität der Veränderungsergebnisse und der erworbenen Kompetenzen erfolgt durch den vollständigen Übergang der Verantwortung an die zuständigen Führungskräfte und Kolleg*innen sowie durch die Rückkehr zur neuen Unternehmenspraxis und zum Linienmanagement²⁷². Gelingt noch keine nachhaltige Verfestigung der geänderten Routinen und ergeben sich Rückfälle in alte Zustände, Handlungsmuster und Gewohnheiten, muss nachjustiert oder gemäß dem iterativen Vorgehen, die ein oder andere Phase nochmals durchlaufen werden (*MK: Gewohnheiten*). Darüber hinaus ist es wichtig, dass die über den gesamten Prozess gesammelten Erfahrungen und erzielten Lerneffekte nachwirken²⁷³. Dafür sollten begleitende und wiederkehrende Austausch- und Reflexionsmöglichkeiten wie bspw. *Folgeprüfungen, Erfahrungsrunden, Lerngruppen* oder *Qualitätszirkel* geschaffen werden²⁷⁴. So etabliert sich eine brauchbare Wissensbasis, die die Bewältigung von aktuellen Schwierigkeiten und Herausforderungen sowie die Umsetzung künftiger Wandlungsprozesse erleichtert.

(3) Motivationsebene:

Um die *Stabilisierung der Veränderungen* auf der Motivationsebene zu unterstützen, werden die Interventionen und Strategien aus der Umsetzungs- und Implementierungsphase durchgängig weitergeführt. In der abschließenden *Evaluation und Reflexion* der Zielerreichung sind die Aspekte der Motivationsentwicklung ebenfalls interessant und sollten mit erhoben werden. Hier ergeben sich u. U. weitere verwertbare Ansatzpunkte für die Sicherung der Ergebnisse. Da ein lineares Durchlaufen der Veränderungsstadien insgesamt unwahrscheinlich ist, wird es auch in dieser Phase noch zu

²⁷¹ Vgl. Vahs (2019), S. 357f.

²⁷² Vgl. Krüger (2014), S. 51.

²⁷³ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 66; Elbe (2016), S. 109; Elbe/Peters (2016), S. 132.

²⁷⁴ Vgl. Krüger (2014), S. 51; Brehm/Petry (2014), S. 317f.

einzelnen Regressionen in alte Muster kommen²⁷⁵. Werden aber eintretende Rückschritte weiterhin konsequent aufgenommen, konstruktiv bearbeitet und die zirkulären Prozesse der Motivationsförderung beibehalten, führt das nicht zum kompletten Scheitern, sondern zur Auswahl und Entwicklung wirkungsvollerer Strategien für eine stabile Veränderung²⁷⁶. In motivationaler Hinsicht sollte das Durchschreiten der Veränderungsstadien zusammen mit der Erfahrung von bewältigten Motivationseinbrüchen und Schwierigkeiten auch diesbezüglich eine positive Lernerfahrung schaffen, die sich günstig auf die generelle Wandlungsbereitschaft der Betroffenen auswirkt (*EF: Weiterentwicklung der Kultur*).

5.2.7 Abschlussphase

Wenn das Ergebnis der abschließenden Evaluation den Schluss zulässt, eine stabile Veränderung hinsichtlich der sachlichen, kompetenzbezogenen und psychosozialen Dimensionen und auf allen betroffenen Organisationsebenen erreicht zu haben, kann der gesamte Veränderungsprozess beendet werden. Die neue Normalität ist von allen akzeptiert und die Organisation kehrt vollständig zum Regelbetrieb zurück. Bestenfalls konnten nachhaltige Lerneffekte und dynamische Fähigkeiten im Wahrnehmen, Umsetzen und Bewältigen von Veränderungsanforderungen erzielt werden²⁷⁷.

(1) Sachebene:

Entscheidendes Abschlusskriterium auf der Sachebene ist die *nachhaltige Institutionalisierung* der Veränderungen inkl. aller notwendigen Optimierungen (*EF: Verankerung der Veränderung*). Das heißt, die gewünschten Effizienz- und Verbesserungseffekte konnten erzielt, die Leistungsfähigkeit erhöht und die ökonomische Stabilität der Organisation sichergestellt werden.

(2) Prozessebene:

Auf der Prozessebene sollte die Beendigung des Veränderungsprozesses mit allen relevanten Information, den gemeisterten Schwierigkeiten und erreichten Erfolgen angemessenen kommuniziert werden. Analog zum Kick-Off in der Startphase bietet es sich hier ebenfalls an, eine Veranstaltung für den *gemeinsamen Abschluss* zu planen, um Gelegenheit zum Austausch und zur gegenseitigen Wertschätzung der Leistungen

²⁷⁵ Vgl. Keller, et al. (1999), S. 22.

²⁷⁶ Vgl. ebd., S. 23.

²⁷⁷ Vgl. Krüger (2014), S. 51.

zu schaffen. Die Zusammenarbeit in der Anwendung des Veränderungskonzepts mit den externen Beratungspersonen und mit den beauftragten bzw. involvierten Kolleg*innen ist damit beendet. Da aber organisationaler Wandel nicht die Ausnahme, sondern die Regel sein wird, ist es für die Organisation wesentlich, die Organisationsentwicklung als kontinuierliches *Lern-, Reflexions- und Entwicklungsformat* in die Strukturen, Abläufe und die Kultur zu integrieren²⁷⁸.

(3) Motivationsebene:

Auch in motivationaler Hinsicht ist es in der Beendigung des Veränderungsprozesses wichtig, die Möglichkeit zu schaffen, die individuellen und gemeinsamen Eindrücke, Perspektiven und Lernerfahrungen zu teilen, zu resümieren und zu würdigen²⁷⁹. Wie bereits in der Evaluations- und Stabilisierungsphase erwähnt, stärkt die Reflexion und Würdigung der gemeisterten Herausforderung die Motivation, Selbstwirksamkeit und Zuversicht auch für künftige Wandlungsprozesse. Die als wirksam erwiesenen motivationalen Person- und Umweltfaktoren sowie die grundlegenden Prinzipien und Strategien des MI sollten nachhaltigen Eingang finden in die Führungs- und Organisationskultur (*EF: Weiterentwicklung der Kultur*).

6 Fazit und Ausblick

Ausgangspunkt der vorliegenden Masterthesis bildete der Problemkomplex aus steigenden Anpassungs- und Transformationsanforderungen an die Organisationen bei gleichzeitig niedrigen Erfolgsquoten der eingesetzten, meist einseitig technisch-ökonomisch ausgerichteten Lösungsstrategien. Entsprechend stellte sich die Frage, wie ein effektiver Veränderungsansatz konzipiert sein sollte, der sowohl die sachlogisch-rationale und prozessorientierte als auch die emotional-motivationale Perspektive im organisationalen Wandel berücksichtigt, den Schwerpunkt dabei auf die gezielte Motivationsarbeit mit den Betroffenen legt und somit die Erfolgswahrscheinlichkeit der geplanten Wandlungsprozesse erhöht.

Im Ergebnis konnte entsprechend der Zielsetzung der Arbeit die MOE als ein erweiterter integrativer Change-Ansatz entworfen und in seinen Grundzügen, Prinzipien, Zielen und Vorgehensweisen plausibel beschrieben werden. Dazu wurden unter Berücksichtigung eines mehrdimensionalen Veränderungsverständnisses wesentliche Motivations-

²⁷⁸ Vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 66; Krüger (2014), S. 50f.

²⁷⁹ Vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 245.

und Wirkfaktoren identifiziert und einbezogen, die Schwerpunkte und Potenziale verschiedener Rahmenmodelle auf der Sach-, Prozess- und Motivationsebene komplementär zusammengeführt und somit die konzeptionelle Grundlage geschaffen, um die Wirksamkeit von Veränderungsvorhaben zu verbessern.

Der erste Schritt dazu bestand darin, auf Basis eines theoretischen Grundverständnisses zur Motivation die entscheidenden individuellen und situativen Einflussgrößen des Motivations- und Handlungsprozesses bzgl. organisationaler Kontexte herauszuarbeiten. Insbesondere die Passung zwischen Organisations- und Führungskultur und den Motiven, Zielen und Interessen der Mitarbeitenden sowie die damit einhergehenden Identifikationseffekte konnten als bestimmende Merkmale ausgemacht werden. Weitere Determinanten wie bspw. Emotionen, Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen oder Zukunftsvisionen, Zielvorgaben, Aufgabengestaltung und Beziehungskontexte haben sich an dieser Stelle ebenfalls als wichtige und verwertbare Fixpunkte zur Förderung der Motivation herausgestellt.

Anschließend wurde der organisationale Wandel als systemimmanentes und komplexes Geschehen skizziert. Das wechselseitige Konstrukt aus Wandlungsbedarf, Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft bildete dafür den zentralen Bezugsrahmen und belegte die Relevanz der rationalen, kompetenzbezogenen und psychosozialen Dimension im Verstehen, Planen und Umsetzen von Veränderungen. Deutlich wurde, dass für einen effektiven Veränderungsprozess alle Perspektiven gleichermaßen und ausgewogen berücksichtigt werden müssen.

Für ein Anforderungsprofil eines wirksamen Change-Ansatzes wurden die bis dahin erarbeiteten Erkenntnisse aufgegriffen und daraus wesentliche Motivations- und Erfolgsfaktoren abgeleitet bzw. zusammengestellt. So bestätigte sich, dass organisationaler Wandel nur gelingen kann, wenn auf Basis eines ganzheitlichen Veränderungsverständnisses die Sachprobleme systematisch erfasst und gelöst werden, die dazu notwendigen Kompetenzen, Wissensbestände und Ressourcen vorhanden sind und eine durchgängige Prozessbegleitung sichergestellt ist und wenn sich zudem über die Unterstützung der emotional-motivationalen Auseinandersetzung mit geplanten Neuerungen die intra- und interindividuellen Diskrepanzen überwinden lassen, die Unsicherheiten, Vorbehalte und Sorgen aufgelöst werden und infolgedessen eine breite Identifikation und ein aktives Engagement bzgl. dem Vorhaben entsteht.

Die sich daraus ergebende Konsequenz war, die sach-, prozess- und motivationsbezogenen Perspektiven entsprechend ausgewählter Veränderungskonzepte vor- und gegenüberzustellen und die jeweiligen theoretischen und methodischen Zugänge und

Stärken herauszuarbeiten: das faktenbasierte Verfahren, die Fachkompetenz und ökonomische Effizienz der Organisationsgestaltung und Expertenberatung, die sozialpsychologisch geprägte und auf Partizipation, Selbstwirksamkeit und moderativer Unterstützung fokussierte Methodik der OE und Prozessberatung und das prozessuale Motivations- und Veränderungsverständnis des TTM in Verbindung mit den kooperativen und phasenbezogenen Strategien des MI.

Kernelement der Arbeit stellte schließlich die Definition und Konzeption der MOE dar, indem unter Einbezug der motivationalen wie erfolgskritischen Schlüsselfaktoren die unterschiedlichen Rahmenkonzepte sinnvoll integriert wurden. Im Zuge der Ausarbeitung eines iterativen, idealtypischen Phasenmodells konnte verdeutlicht werden, wie sich mit der Verschränkung der verschiedenen Interventionsebenen die jeweiligen Herangehensweisen ergänzen und sich somit bestehende Realitätslücken kompensieren lassen. Abgesehen von günstigen Synergieeffekten liegt jedoch die besondere Qualität des Entwurfs darin, das methodische Vorgehen auf die aktuellen Veränderungsstadien der Betroffenen passgenau abstimmen und den gesamten Wandlungsprozess motivational begleiten zu können. So lassen sich mit Hilfe der MI-Strategien die notwendige Vertrauensbeziehung aufbauen, die Fokussierung der Zielrichtung vornehmen, die Ambivalenzen und Widerstände evozieren und auflösen, die Planung und Umsetzung der Maßnahmen unterstützen und insgesamt die Motivation, Zuversicht und Selbstverpflichtung hinsichtlich der Veränderung stärken.

Im Zuge der theoretischen Auseinandersetzung und der Konzeptentwicklung zeichnete sich ab, worin die entscheidenden Chancen und Potenziale eines motivationalen Veränderungsansatzes liegen. Gleichzeitig haben sich weitere relevante Fragen und neue Sachverhalte ergeben, die im Rahmen der Arbeit nicht behandelt werden konnten.

Für die wissenschaftliche Diskussion zum organisationalen Wandel und zur Förderung der Änderungsmotivation wurden verwertbare Perspektiven und Erkenntnisse zur Effektivitätssteigerung aufgezeigt, die sich als Ansatzpunkte für die künftige Forschung eignen. Speziell die weitere Untersuchung des TTM und des MI als evidenzbasierte und auf Organisationen übertragbare Veränderungsmodelle erscheint interessant und ergiebig. In diesem Zusammenhang könnte die Grundidee der MOE weitergeführt werden, indem das vorliegende Konzept durch evaluierte Feldversuche empirisch validiert und anschließend in einem breiter gefassten Diskurs reflektiert und auf Schwachstellen, notwendige Präzisierungen und Korrekturen untersucht wird.

In praktischer Hinsicht bietet der Ansatz für Führungskräfte, Beratende und interne Change-Beauftragte ein geeignetes Handlungsrepertoire, um Veränderungsprozesse

motivierend zu steuern bzw. zu moderieren und Mitarbeiter*innen für die aktive Mitwirkung zu gewinnen. Zudem geben die einbezogenen Motivationsfaktoren nützliche Hinweise zur motivkongruenten Gestaltung von Zukunftsvisionen, Zielen, Aufgaben und Rahmenbedingungen. Offen bleibt die Frage, welchen tatsächlichen Zugewinn die Vorgehensweise unter Realbedingungen schafft und wie sich bspw. strukturell bedingte Widerstände, nicht auflösbare Heterogenität oder machtpolitische Einflüsse auswirken. Darüber hinaus stellt sich die Herausforderung, wie der hohe methodische Anspruch des Modells trotz knapper Ressourcen zu erreichen ist und sich die für eine professionelle Umsetzung erforderlichen interdisziplinären Fach-, Prozess- und Kommunikationskompetenzen herstellen lassen. Diesbezüglich bestünde der nächste sinnvolle Schritt darin, die vorgestellten Strategien und Techniken in anwendbare Manuale und Instrumente zu überführen, in Pilotprojekten zu erproben und in der Anwendung weiter zu konkretisieren und zu optimieren.

Die MOE birgt zudem das Potenzial, die Anpassungs- und Transformationsfähigkeiten der Organisationen nachhaltig zu verbessern, vorausgesetzt es gelingt, das Modell nicht nur als punktuelle Problemlösestrategie einzusetzen, sondern als kontinuierlichen Anspruch und strukturell verankertes Wandlungskonzept zu etablieren. Dazu ist es nötig, die bestehenden Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsmuster vor dem Hintergrund des ganzheitlich-prozessualen Veränderungsverständnisses und der kooperativ-empathischen Grundhaltung des Ansatzes zu reflektieren und einen entsprechenden Kulturwandel anzustoßen.

Trotz allem bedeutet eine derart konzeptionelle Neuordnung im Changemanagement jedoch einen grundlegenden Paradigmenwechsel in der theoretischen wie methodischen Ausrichtung. Das scheint allerdings angesichts des deutlichen Reformbedarfs nicht nur angezeigt, sondern alternativlos. Das entwickelte Handlungsmodell der MOE bietet hierfür einen möglichen Maßstab, setzt in jedem Fall aber einen treffenden Innovationsimpuls.

Literaturverzeichnis

Achtziger, A./Gollwitzer, P.M. (2018): Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer, Berlin. S. 355-388

Bak, P. (2019): Lernen, Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie II – das Wichtigste, prägnant und anwendungsorientiert. Springer, Berlin

Bartscher, T./Nissen, R. (14.02.2018): Definition Anreizsystem. Auf: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anreizsystem-30143/version-253734> (abgerufen am 07.05.2022)

Becker, F.: (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Springer, München

Beckmann, J./Heckhausen, H. (2018): Motivation durch Erwartung und Anreiz. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer, Berlin. S. 119-162

Beckmann, J./Kossaks, T.N. (2018): Motivation und Volition im Sport, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln. 5. Auflage. Springer, Berlin. S. 615-640

Berner, W. (2017): Promotion Package: Erste-Hilfe-Koffer für die Kommunikation über die Linie. Auf: <https://www.umsetzungsberatung.de/methoden/promotion-package.php> (abgerufen am 27.07.2022)

Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R.M., Lozo, L. (2018): Motivation und Emotion. Allgemeine Psychologie für Bachelor. 2. Auflage. Springer, Berlin

Brandstätter, V./Hennecke, M. (2018): Ziele. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln. 5. Auflage. Springer, Berlin. S. 331-354

Brehm, C.R./Hackmann, S. (2014): Management und Organisation von Programmen und Projekten, in: Krüger W./Bach, N. (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 163-202

Brehm, C.R./Petry, T. (2014): Toolbox – Denkwerkzeuge des Wandlungsmanagement, in: Krüger, W./Bach, N (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 295-325

- Brehm, C.R. (2014): Kommunikation im Wandel, in: Krüger W./Bach, N. (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 236-264
- Capgemini Consulting (2010): Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management Studie 2010. München
- Capgemini Consulting (2012): Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Change Management Studie 2012. Offenbach am Main
- Christian, M.S./Garza, A.S./Slaughter, J.E. (2011): Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. In: Personnel Psychology, 64. pp. 89-136
- Comelli, G./Rosenstiel, L. (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4., erweiterte und überarbeitete Auflage. Vahlen, München
- Dera, S. (2003): Motivation durch Kommunikation. Eine Studie zur Kommunikation in Organisationen und ihrer motivationalen Wirkung. Ibidem-Verlag, Stuttgart
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2019): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 14., aktualisierte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Doppler, K./v. Ameln, F. (2019): „Anders denken, anders fühlen“. Klaus Doppler über Erbe und Zukunft des Change Managements. In: Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO), 50, 2019. S. 163-167
- Drepper, T. (2018): Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Springer, Wiesbaden
- Elbe, M. (2015): Organisationsdiagnose. Methoden – Fallstudien – Reflexionen. Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler
- Elbe, M. (2016): Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen. Springer Gabler, Berlin/Heidelberg
- Elbe, M./Erhardt, U. (2020): Konstruktive Organisationsentwicklung. Mitarbeiter einbinden, Organisationen verstehen, Lernkulturen gestalten. Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler
- Elbe, M./Peters, S. (2016): Die temporäre Organisation. Grundlagen der Kooperation, Gestaltung und Beratung, Springer Gabler, Berlin/Heidelberg

- Furthner, M. (2016): Effektivität der transformationalen Führung. Helden, Visionen und Charisma. Springer Gabler, Wiesbaden
- Geißler, K./Hege, M. (1991): Konzepte sozialpädagogischen Handelns. Ein Leitfaden für soziale Berufe. 5. Auflage. Beltz, Weinheim/Basel
- Gerkhardt, M./Frey, D. (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. In: Organisationsentwicklung 4/06. S. 48-59
- Glasl, F./Lievegoed, B. (2021): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für ein nachhaltiges Change Management. 6., erweiterte und aktualisierte Auflage. Haupt Verlag, Bern
- Grant, A.M. (2008): Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. In: Journal of Applied Psychology, 93. pp. 48–58.
- Grawe, K (2004): Neuropsychotherapie. Hogrefe, Göttingen
- Grolman, F. (2014): Change Management. Veränderung wirkungsvoll gestalten. Auf: <https://organisationsberatung.net/wir/downloads/> (abgerufen am 04.04.2022)
- Güntner, A./Endrejat, P./Kauffeld, S. (2019): Guiding Change: Using Motivational Interviewing Within Organizations. In: Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO). 2019/50, pp. 129-139
- Heather, N./Rollnick, S. (1993): Readiness to Change Questionnaire. User's Manual. In: National Drug and Alcohol Research Centre. Technical Report Number 19
- Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2018): Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer, Berlin. S. 1-11
- Heindl, T.: (26.03.2015): Übertragung von Emotionen nach der Interaktionstheorie. Auf: <https://interaktionstheorie.org/2015/03/26/uebertragung-von-emotionen-nach-der-interaktionstheorie/> (abgerufen am 19.07.2022)
- Keller, S./Velicer, W./Prochaska, J. (1999): Das Transtheoretische Modell - Eine Übersicht. In: Keller, S. (Hrsg.): Motivation zur Verhaltensänderung. Das transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Lambertus, Freiburg im Breisgau. S. 17-44

- Klonek, F.E./Wunderlich, E./Spurk, D./Kauffeld, S. (2016): Career counseling meets motivational interviewing: A sequential analysis of dynamic counselor–client interactions. In: Journal of Vocational Behavior 2016/94. pp. 28-38
- Klonek, F.E./Kauffeld, S. (2012): Muss, kann ... oder will ich was verändern? Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. In: Wirtschaftspsychologie. Heft 4-2012, S. 58-71
- Kostka, C./Mönch, A.(2006): Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. 3. Auflage. Hanser, München/Wien
- Krüger, W. (1998): Management permanenten Wandels. In: Glaser, H./Schröder, E.F., v./Werder, A. (Hrsg.) Organisation im Wandel der Märkte. Gabler Verlag, Wiesbaden. S. 227-250
- Krüger, W. (2014): Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement, in: Wilfried Krüger, W./Bach, N. (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 1-32
- Krüger, W. (2014): Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse, in: Krüger, W./Bach, N. (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 33-61
- Krummaker, S. (2007): Wandlungskompetenz von Führungskräften. Konstrukterschließung, Modellentwicklung und empirische Überprüfung. In: Corsten, H./Reiß, M./Steinle, C./Zelewski, S. (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft. Information – Organisation – Produktion. Deutscher Universitäts-Verlag, Hannover
- Kühl, S. (2020): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer, Wiesbaden
- Lauer, T. (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler, Berlin
- Lauer, T. (2021): Quick Guide Change Management für alle Fälle. Was uns Case Studies lehren. Springer Gabler, Berlin
- Lenz, U. (2019): Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In: J. Heller (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Springer, Wiesbaden. S. 50-68
- Locke, E.A. (1996): Motivation through conscious goal setting. In: Applied & Preventive Psychology 5. pp. 117-124

Locke, E.A./Latham, G.P. (2006): New Directions in Goal-Setting Theory. In: Current Directions in Psychological Science. Oct., 2006, Vol. 15, No. 5. pp. 265-268

Luhmann, N. (1970-1979): Vortrag. Die Bedeutung von Organisationen in der modernen Gesellschaft. In: Lukas, E./Tacke, V. (Hrsg.) (2022): Nicola Luhmann. Schriften zur Organisation 5. Vorträge - Lexikonartikel – Rezensionen. Springer, Wiesbaden. S. 185-191

Maderthaner, R. (2021): Psychologie. 3., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. UTB, Wien

Meiler, M.M. (2020): Emotionales Change Management. Wie Führungskräfte ihre persönliche und fachliche Veränderungskompetenz stärken. Springer Gabler, Berlin

Miller, W./Rollnick, S. (2015): Motivierende Gesprächsführung. 3. Auflage des Standardwerks in Deutsch. Lambertus, Freiburg im Breisgau

Miller, W./Rollnick, S. (2004): Motivierende Gesprächsführung. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. Lambertus, Freiburg im Breisgau

Mutaree TED-Umfrage (2019): Ist Change menschlich? Auf: <https://mutaree.com/downloads/Change-TED%20-%20Ist%20Change%20menschlich.pdf> (abgerufen am 10.07.2022)

Mutaree Change-Fitness-Studie (2018/2019): Ambidextrie: Die Gleichzeitigkeit von Innovationsorientierung und Prozessverbesserung effektiv bewältigen. Auf: <https://mutaree.com/content/change-fitness-studie-20182019> (abgerufen am 10.07.2022)

Mutaree Change-Fitness-Studie (2020/2021): Beobachtungen aus Pre-Pandemiezeiten bis zu Zeitenbruch und darüber hinaus. Auf: <https://mutaree.com/content/change-fitness-studie> (abgerufen am 10.07.2022)

Nerdinger, F. (2014): Führung von Mitarbeitern. In: Nerdinger, F.W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer, Berlin/Heidelberg. S. 83-102

Pelzmann, S./Strümpf, B. (2018): Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose. 2., erweiterte Auflage. Springer, Wiesbaden

Porsche Consulting (2020): Change Management Kompass 2020. Starke Führung als wichtigster Faktor für erfolgreiche Transformation. Auf: <https://www.porsche-consulting.com/de/home/news/change-management-kompass-2020/> (abgerufen am 07.04.2022)

Prochaska, J. (1999): Vorwort. In: Keller, S. (Hrsg.): Motivation zur Verhaltensänderung. Das transtheoretische Modell in Forschung und Praxis, Lambertus, Freiburg im Breisgau. S. 7-10

Prochaska, J.M./, Prochaska, J.O./Levesque, D.A. (2001): A Transtheoretical Approach to Changing Organizations. In: Administration and Policy in Mental Health. Vol. 28, No. 4. March 2001. S. 247-261

Prochaska, J.O./Velicer, W.F. (1997): The Transtheoretical Model of Health Behavior Change. In: American journal of health promotion (AJHP). September 1997. pp. 38-48

Rheinberg, F. (2004). Wie erfasse ich Motivation? Ein Diagnoseschema und die Klärung problematischer Fälle. In: Koblitz, J./Posse, N. (Hrsg.): Weiterbildung und Beratung – Zum Dialog von Theorie und Praxis. Logos Verlag, Berlin. S. 69-86

Rheinberg, F./Vollmeyer, R. (2012): Motivation. 8., aktualisierte Auflage. Kohlhammer, Stuttgart

Schein, E. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. 3. Auflage. EHP, Berlin

Schiersmann, C./Thiel, H.U. (2018): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Springer VS, Wiesbaden

Schmidt, C. (2018): Change the Change – Priorisieren Sie Menschlichkeit. Auf: <https://www.bdu.de/media/353795/change-the-change-probieren-sie-menschlichkeit.pdf> (abgerufen am 10.07.2022)

Schröder, W. (o. D.): Definition Veränderungskompetenz, auf: https://www.brainguide.de/Veraenderungskompetenz/_c (abgerufen am 05.07.2022)

Seifert, J.W. (2011): Visualisieren – Präsentieren – Moderieren, 30., völlig überarbeitete Neuauflage. Gabal Verlag, Offenbach

Sisolefsky, F./Rana, M./Herzberg, P.Y. (2017): Persönlichkeit, Burnout und Work Engagement. Eine Einführung für Psychotherapeuten und Angehörige gefährdeter Berufsgruppen. Springer, Wiesbaden

Steiner, E./Landes, M. (2014): Mit Anreizsystemen richtig motivieren. In: Controlling & Management Review, Sonderheft 2/2014. S. 34-41

Stucki, C./Grawe, K. (2007): Bedürfnis- und Motivorientierte Beziehungsgestaltung. Hinweise und Handlungsanweisungen für Therapeuten. In: Psychotherapeut 52/2007. S. 16–23

Sturm, A./Opterbeck, I./Gurt, J. (2011): Organisationspsychologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Ulrich, E. (2011): Arbeitspsychologie. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Hochschulverlag AG, Stuttgart

v. Ameln, F. (2015): Organisationsberatung. Einführung für Berater, Führungskräfte und Studierende. Springer, Wiesbaden

v. Ameln, F./Kramer, J. (2016): Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. 2., überarbeitete Auflage. Springer, Berlin/Heidelberg

v. Ameln, F./Kramer, J./Stark, H. (2009): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. SV Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Vahs, D. (2019): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 10., überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

v. Dick, R./West, M. (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. 2. Auflage. Hogrefe, Göttingen

Velasquez M./Stephens, N.S./Ingersoll, K. (2006): Motivational Interviewing in Groups. Article in Journal of Groups in Addiction & Recovery. April 2006, pp. 27-50

Wagner C./Ingersoll, K. (2013): Motivational Interviewing in Groups. Guilford, New York

Weigl T./Mikutta, J. (2019): Motivierende Gesprächsführung. Eine Einführung. Springer, Wiesbaden

Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (2022): Change Management: Definition und Methoden. Auf: <https://wpgs.de/fachtexte/change-management-definition-und-methoden/> (abgerufen am 04.04.2022)

Zukunftsinstitut (2022): Megatrends. Auf: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (abgerufen am 17.05.2022)

Anhänge

Anhang 1: Checkliste Startphase

Startphase			
	Fragestellung		Instrumente, Methoden
Sachebene	Hat eine erste Situationseinschätzung stattgefunden und sind die Probleme und der Änderungs- und Entwicklungsbedarf grob umrissen?	☐	Erst- und Auftragsgespräch (vgl. Schiersmann/Thiel (2018), S. 9-19) Checkliste Wandlungsbedarf und Untersuchungsgegenstand (vgl. Brehm/Petry (2014), S. 300f.) Stakeholderanalyse (vgl. Brehm/Petry (2014), S. 301-304)
	Existieren nachvollziehbare Hypothesen und Ideen zur Entstehung und Lösung des Problems bzw. des Wandlungsbedarfs?	☐	
	Können bereits wesentliche Erfolgsindikatoren für einen gelungenen und wirksamen Veränderungsprozess identifiziert werden?	☐	
	Ist deutlich geworden, wie eine erste vorläufige Veränderungsrichtung und der anzustrebende Soll-Zustand aussehen könnten?	☐	
	Kann abgeschätzt werden, welche Ressourcen, Kompetenzen und Gestaltungselemente für den Veränderungsprozess benötigt werden?	☐	
Prozessebene	Wurde eine Referenzgruppe zusammengestellt, die als Steuerungs-, Kommunikations- und Reflexionsinstanz für das geplante Vorhaben fungiert?	☐	Stakeholder- und Key-Player-Analyse (vgl. Brehm/Petry (2014), S. 301-304; 312) Erstellung Prozessarchitektur (vgl. Schiersmann/Thiel, 2018, S. 28-32) Beteiligungskonzept in der Prozessarchitektur
	Sind wichtige Schlüsselpersonen, Wandlungsträger und Repräsentant*innen der Betroffenen in die Steuerungs- bzw. Referenzgruppen mit einbezogen?	☐	
	Wurden kompetente interne und/oder externe Personen mit der Koordination und Moderation des Veränderungsvorhabens beauftragt?	☐	
	Wurde eine Prozessarchitektur entworfen, die die wesentlichen Aktivitäten und Meilensteine zumindest bis zur Diagnose- und Evokationsphase abbildet?	☐	
	Besteht in der Planung ausreichend Prozessflexibilität, um das Vorgehen bei Bedarf anpassen, korrigieren und neujustieren zu können?	☐	
	Ist ein Beteiligungskonzept vorgesehen, das eine breite Partizipation der Betroffenen sicherstellt sowie Art und Umfang der Beteiligung definiert?	☐	
Motivationsebene	Sind für die Referenzgruppe Personen ausgewählt, die aufgrund ihrer Rolle und Persönlichkeit als Wandlungsträger fungieren können?	☐	Stakeholder- und Key-Player-Analyse (vgl. Brehm/Petry (2014), S. 301-304; 312) OARS zur Beziehungsgestaltung in Einzel- und Gruppensettings (vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 82f.; 85-93; 102; Wagner/Ingersoll (2013), S. 150ff.; 180) Motivationskonzept in der Prozessarchitektur
	Besteht eine vertrauensvolle, gleichberechtigte Kooperationsbeziehung zwischen den bisher Beteiligten, in der offen diskutiert werden kann?	☐	
	Können sich alle bisher Beteiligten mit dem Veränderungsvorhaben identifizieren und konnten die Perspektiven und Haltungen berücksichtigt werden?	☐	
	Besteht eine tragfähige Koalition und Verbindlichkeit bzgl. des Veränderungsvorhabens und konnte eine erste gemeinsame Zukunftsvision entwickelt werden?	☐	
	Wurden ein Motivationskonzept in der Prozessarchitektur berücksichtigt und entsprechende Elemente und Formate vorgesehen?	☐	

Anhang 2: Checkliste Initiierungs- und Orientierungsphase

Initiierungs- und Orientierungsphase			
	Fragestellung		Instrumente, Methoden
Sachebene	Besteht eine zielgruppenbezogene und sachlich belastbare Argumentationslinie und ein verständliches Informationspaket zum Veränderungsvorhaben?	☐	Argumentationslinie und Informationspaket bzw. Promotion-Package (vgl. Berner (2017))
	Enthält das Informationspaket die wichtigsten Gründe, Risiken, Chancen, den Ressourcenbedarf und das bisher geplante Vorgehen.	☐	
Prozessebene	Wurde eine Auftaktveranstaltung geplant, um den geplanten Veränderungsprozess zu kommunizieren und den gemeinsamen Dialog anzustoßen?	☐	Beteiligungskonzept in der Prozessarchitektur Open Space, Wordcafé oder Zukunftskonferenz (vgl. Schiersmann/Thiel, (2018), S. 106f.; 115f.; 135-137; 138-142)
	Wurden weitere Settings geplant, um über die Auseinandersetzung mit der Veränderung zu einer gemeinsamen Zielrichtung bzw. Vision zu gelangen?	☐	
	Wurde eine möglichst breite aber methodisch handhabbare Beteiligungsform gefunden, die festlegt, wer, wie und wann in den Prozess mit einbezogen wird?	☐	
Motivationsebene	Wurde in der Kommunikation darauf geachtet Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit und Dringlichkeit sowie Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln?	☐	OARS zur Beziehungsgestaltung (s.o.) Visualisierungs- und Moderationstechniken (vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 163; Elbe/Erhardt (2020), S. 89) Zukunftskonferenz oder Visionsentwicklung (vgl. Schiersmann/Thiel (2018), S. 135ff.; Dick/West (2013), S. 78-81) Fokussierung mittels OARS (vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 142); Brainstorming und Agenda Mapping (vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 135f.)
	Konnte in den Gesprächsformaten eine vertrauensvolle und gleichberechtigte Kooperationsbeziehung zwischen allen Beteiligten hergestellt werden?	☐	
	Lies sich ein Problem- und Änderungsbewusstsein entwickeln und konnte eine gemeinsame Zielrichtung und idealerweise eine Vision formuliert werden?	☐	
	Konnten persönliche Perspektiven, Themen, Motive und Ziele im Fokussierungsprozess berücksichtigt werden?	☐	
	Konnte mit bestehenden Widerständen bzw. Dissonanzen konstruktiv umgegangen und diese aufgelöst oder relativiert werden?	☐	

Anhang 3: Checkliste Diagnose- und Evokationsphase

Diagnose- und Evokationsphase			
	Fragestellung		Instrumente, Methoden
Sachebene	Wurde auf Grundlage der Problemstellung und des Veränderungsziels Zweck und Zielsetzung der Organisationsdiagnose festgelegt.	☐	Erhebungsinstrumente auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Perspektiven (vgl. Doppler/Lauterburg (2019); Pelzmann/Strümpf (2018); Elbe (2015); Dick/West (2013); Brehm/Petry (2014); Rheinberg (2004); Francis/Young (1996); Heather/Rollnick (1993))
	Ist definiert, in welcher Breite und Tiefe die organisationalen Ebenen sowie internen und externen Kontextfaktoren untersucht werden sollen?	☐	
	Wurden für den Diagnosezweck angemessene Erhebungsinstrumente ausgewählt, um eine systematische und objektive Analyse vorzunehmen?	☐	
	Wurde bei der Auswahl der Erhebungsinstrumente eine sinnvolle theoretische und methodische Triangulation berücksichtigt?	☐	
Prozessebene	Ist der Diagnoseprozess als zyklisches Vorgehen des vertiefenden Verstehens angelegt und beinhaltet ein Wechsel aus Erhebung und Reflexion?	☐	Survey-Feedback-Methode und diagnostischer Zirkel (vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 65; 44; Elbe (2015), S. 8ff.) Open Space, Wordcafé oder Zukunftskonferenz (s. o.) Diagnose-Workshops, Kleingruppen und Einzelinterviews (vgl. Doppler/Lauterburg (2019), S. 271ff.)
	Sind zur Triangulation der Diagnoseinstrumente, zur Informationserhebung und zur Reflexion der Ergebnisse passende Formate eingerichtet?	☐	
	Wurde je nach Erkenntnisziel auch im Diagnoseprozess auf eine breite und sinnvolle Beteiligungsform geachtet und passende Instrumente gewählt?	☐	
	Ist in der Prozessarchitektur, in den Settings und bei der Auswahl der Diagnoseinstrumente die Erhebung der Veränderungsmotivation berücksichtigt?	☐	
	Sind die Gesprächsformate so gewählt, dass nicht nur diagnostische, sondern auch interventive Elemente der Motivationsarbeit integrierbar sind?	☐	
Motivationsebene	Werden für geeignete Instrumente für die Erhebung von Motivationsfaktoren, Veränderungsstadien und Motivationsproblemen eingesetzt?	☐	Readiness to Change Questionnaire (vgl. Heather/Rollnick (1993), S. 21f.) EiC-Barometer (vgl. Brehm/Petry (2014), S. 306-311) Frage-Antwort-Sequenz zur Motivation (vgl. Rheinberg (2004), S. 4-11) Soziogramm zu Veränderungsbereitschaft (vgl. Pelzmann/Strümpf (2018), S. 72f.) Entscheidungswaage/-matrix (vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 279; Miller/Rollnick (2004), S. 34) OARS und Skalenfragen zur Förderung von Change- und Confidence-Talk (vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 203-211) Nutzen von Gruppendynamiken (vgl. Wagner/Ingersoll (2013), S. 191f.)
	Lassen sich die Erhebungsmethoden und Ergebnisse zur Veränderungsmotivation direkt mit dem interventiven Teil der Motivationsförderung verknüpfen?	☐	
	Hat sich die Diskrepanz zwischen persönlichen Werten und Zielen und der aktuellen Situation verstärkt und konnte das Problembewusstsein gefördert werden?	☐	
	Konnten die verschiedenen Argumente, Emotionen und Motivationen evoziert werden und ließen sich die Ambivalenzen zugunsten des Wandels auflösen?	☐	
	Ist Zuversicht und Selbstverpflichtung hinsichtlich der Veränderung soweit vorhanden, dass erste Veränderungstendenzen deutlich werden?	☐	
	Konnte mit bestehenden Widerständen bzw. Dissonanzen konstruktiv umgegangen und diese aufgelöst oder relativiert werden?	☐	
	Ist bei einer kritischen Menge der Betroffenen Change- und Confidence-Talk soweit ausgeprägt, dass zur nächsten Phase übergegangen werden kann?	☐	

Anhang 4: Checkliste Vorbereitungs- und Planungsphase

Vorbereitungs- und Planungsphase			
	Fragestellung		Instrumente, Methoden
Sachebene	Wurden ausgehend von der groben Veränderungsrichtung bzw. Vision konkrete Ziele und mögliche Lösungsalternativen operationalisiert?	☐	Veränderungs-/Maßnahmenplan (vgl. Vahs (2019), S. 356; Krüger (2014), S. 42f.)
	Wurden geeignete Lösungsoptionen hinsichtlich Kosten, Nutzwert und voraussichtlicher Wirksamkeit bewertet, priorisiert und ausgewählt?	☐	
	Wurden die Ziele und Aufgaben inkl. der nötigen Ressourcen, der Verantwortlichkeiten und Fristen sowie der Zielindikatoren in einem Veränderungsplan festgelegt?	☐	
Prozessebene	Ist auch für den Planungsprozess eine breite Partizipation, insb. der steuernden und für die operative Umsetzung verantwortlichen Mitarbeitenden, sichergestellt?	☐	Moderationszyklus und Planungsworkshop (vgl. Pelzmann/Strümpf (2018), S. 114f., Seifert (2011), S. 100-110)
	Sind zur gemeinsamen Erstellung des Veränderungsplans geeignete gruppendynamische Formate gewählt, in welchen der Prozess moderativ unterstützt werden kann?	☐	
	Wurde auch die Prozessarchitektur vor dem Hintergrund der Ziel- und Maßnahmenplanung weiterentwickelt bzw. korrigiert und konkretisiert?	☐	
	Wurde der Veränderungsplan mit allen zu mobilisierenden Ressourcen, gesetzten Fristen und Verantwortlichkeiten kommuniziert und die Umsetzung angewiesen?	☐	
Motivationsebene	Haben Zuversicht, Verpflichtung und Entschlossenheit der Betroffenen soweit zugenommen, dass in den Planungsprozess übergegangen werden kann?	☐	OARS zur Aufrechterhaltung und Stärkung von Change- und Confidence-Talk und Bearbeitung von Widerständen (vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 316f.; 335-338; Wagner/Ingersoll (2013), S. 229ff.; 235-241) Nutzen von Gruppendynamiken (s.o.) Motivierende Ziel- und Aufgabenformulierung; Anwendung des „smart“-Prinzips (vgl. Weigl/Mikutta (2019), S. 31, i. A. a. Doran (1981); Grant (2008), S. 56)
	Ließen sich das Niveau der Arbeitsbeziehung, die gegenseitige Unterstützung und die klare Ausrichtung und Selbstverpflichtung bzgl. des Veränderungsplans aufrechterhalten?	☐	
	Wurde der Veränderungsplan von den Betroffenen eigenständig erarbeitet und die Erstellung lediglich motivational, moderativ und durch gezielte Informationen unterstützt?	☐	
	Wurden die Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert formuliert und ist auch die Gestaltung der geplanten Aufgaben und Maßnahmen motivierend?	☐	
	Wurde der Veränderungsplan so priorisiert, dass zunächst schnell und leicht zu erreichende Ziele im Fokus stehen und motivierend wirken können?	☐	
	Sind in der Planung auch mögliche Schwachstellen, Schwierigkeiten und Hindernisse, die die Motivation und Umsetzung negativ beeinflussen, bedacht?	☐	

Anhang 5: Checkliste Umsetzungs- und Implementierungsphase

Umsetzungs- und Implementierungsphase			
	Fragestellung		Instrumente, Methoden
Sachebene	Sind die personellen, materiellen und strukturellen Voraussetzungen geschaffen, um die geplanten Veränderungen gemäß ihrer Prioritäten zu realisieren?	☐	Umsetzungssteuerung, Monitoring und Controlling (vgl. Vahs (2019), S. 405; Schiersmann/Thiel (2018), S. 194-198; Krüger (2014), S. 49)
	Wurde begonnen, die Veränderungen in die Strukturen, Prozesse, Regeln, Handlungsroutinen und Dokumentationen der Organisation zu implementieren?	☐	
	Wird der Fortschritt der Implementierung anhand der definierten Ziele, Meilensteine und Indikatoren begleitend überprüft, gesteuert und optimiert?	☐	
Prozessebene	Wird die Umsetzung und Implementierung begleitet, moderiert, unterstützt und die verschiedenen Maßnahmen und Aktivitäten koordiniert?	☐	Begleitende Moderation, Hilfestellung (vgl. Elbe/Erhardt (2020), S. 66; Elbe/Peters (2016), S. 132) Reviews, Besprechungs- und Feedbackformate Trainings, Coachings und Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Krüger (2014), S. 48) Reflexions-, Kontroll- und Steuerungselemente (vgl. Vahs (2019), S. 405; Schiersmann/Thiel (2018), S. 194-198; Krüger (2014), S. 49)
	Werden die betroffenen Mitarbeitenden mit entsprechenden Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen für die Veränderungsumsetzung befähigt?	☐	
	Ist ein kontinuierliches Monitoring und Controlling durch entsprechende regelmäßige Besprechungs- und Feedbackroutinen sichergestellt?	☐	
	Erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen gem. der Prozessarchitektur und dem Veränderungsplan und kann trotzdem auf unvorhergesehene Änderungen flexibel reagiert werden?	☐	
Motivationsebene	Liegt auch während der Umsetzung und Implementierung der Fokus auf der Aufrechterhaltung und Stärkung der Zuversicht, Selbstverpflichtung und Selbstwirksamkeit?	☐	OARS zur Aufrechterhaltung und Stärkung von Change- und Confidence-Talk und Bearbeitung von Widerständen (s.o.) Iteratives Vorgehen und Nachjustieren in der Beziehung-, Fokussierungs- oder Evokationsphase (vgl. Miller/Rollnick (2015), S. 347-352)
	Wird darauf geachtet, dass leicht und schnell zu erreichende Ziele anfangs priorisiert bearbeitet und die Erfolge und Fortschritte motivierend kommuniziert werden?	☐	
	Besteht in den begleitenden Besprechungs- und Feedbackroutinen Gelegenheit, Erfolge zu teilen und zu würdigen sowie Rückschläge und Frustrationen zu besprechen?	☐	
	Liegt der Fokus auf der Vermeidung bzw. frühzeitigen Bearbeitung ungünstiger Entwicklungen, Motivationseinbrüchen, Widerständen und Dissonanzen?	☐	

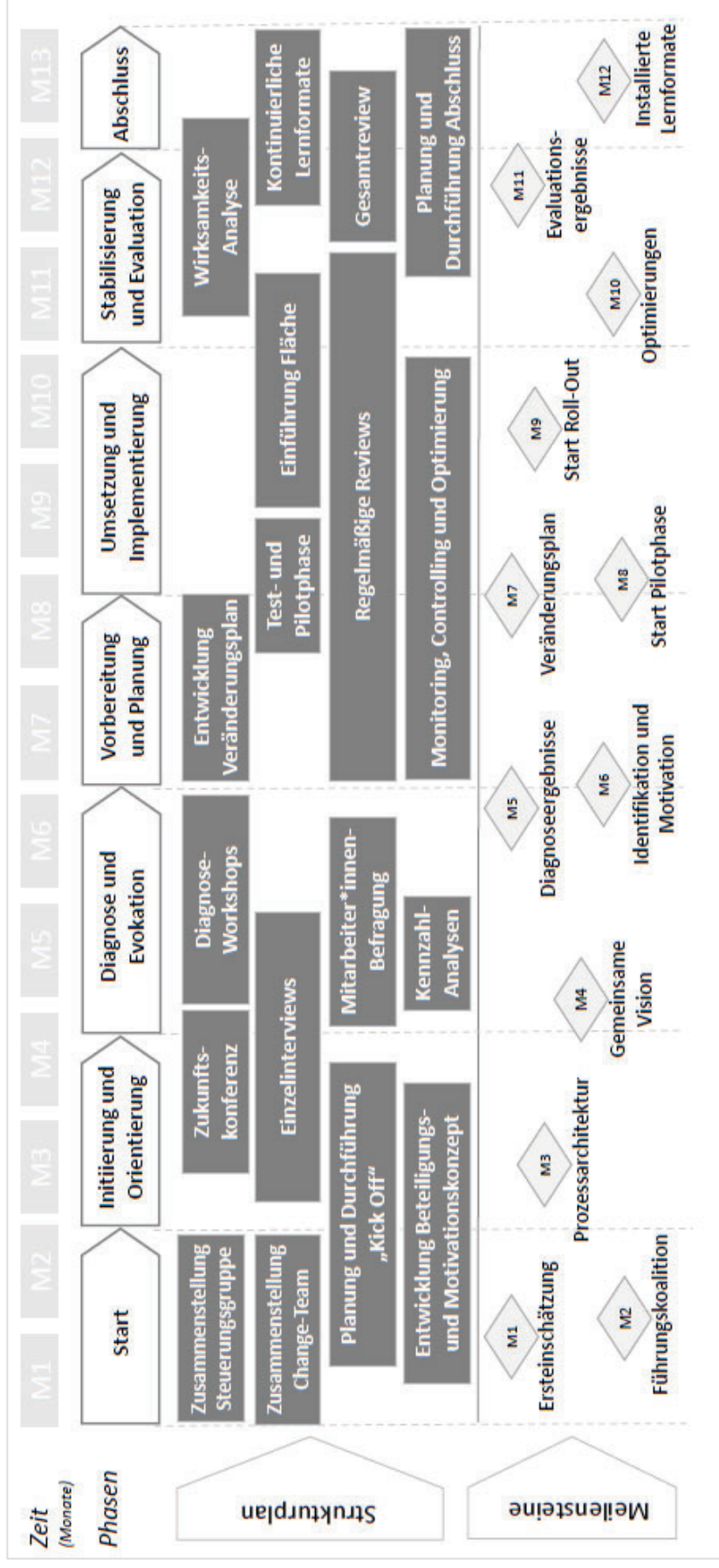
Anhang 6: Checkliste Evaluations- und Stabilisierungsphase

Evaluations- und Stabilisierungsphase			
	Fragestellung		Instrumente, Methoden
Sachebene	Wurde anhand der Zielindikatoren mittels eines Ist-/Soll-Vergleiches bzw. eines erneuten Erhebungszyklus die tatsächliche Zielerreichung überprüft?	☐	Ggf. erneuter Einsatz der Erhebungsinstrumente auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Perspektiven (s. o) Abschließende Kosten-/Nutzen-Analyse
	Konnten Abweichungen von den definierten Zielen festgestellt werden und wurden daraufhin Korrektur- und Optimierungsmaßnahmen ergriffen?	☐	
	Konnten die Veränderung bzw. Neuerungen in den Strukturen, Prozesse, Handlungsroutinen und im Regelbetrieb nachhaltig verankert werden?	☐	
	Wurden weitere Evaluations- und Kontrollschleifen installiert, um die nachhaltige Wirksamkeit und Effizienz der Veränderungen zu überprüfen und ggf. justieren zu können?	☐	
Prozessebene	Wurden für die abschließende Evaluation angemessene Formate und Verfahren gewählt, um alle Dimensionen des Veränderungsprozesses bewerten zu können?	☐	Überprüfung Meilensteine und Ziele anhand Maßnahmenplan und Prozessarchitektur Workshops, Erfahrungsrunden, Qualitätszirkel oder Learning Communities (vgl. Krüger (2014), S. 51), Follow-up Controlling, Lessons Learned (vgl. Brehm/Petry (2014), S. 317f.)
	Ist auch für die abschließende Überprüfung und Erhebung die Partizipation der Betroffenen sichergestellt, sodass eine authentische und gemeinsame Bewertung möglich ist?	☐	
	Wurden zum Regelbetrieb zurückgekehrt und konnten die Veränderungen erprobt werden? Hat sich dabei ihre Wirksamkeit und Stabilität bestätigt?	☐	
	Sind begleitende bzw. wiederkehrende Kontroll-, Reflexions- und Lernformate installiert, um den nachhaltigen Erfolg zu überprüfen und das erworbene Wissen zu sichern?	☐	
Motivationsebene	Wurde die Stabilisierung der Veränderung durch den Erhalt und die Stärkung von Motivation, Zuversicht, Selbstverpflichtung und Selbstwirksamkeit weiter unterstützt?	☐	OARS zur Aufrechterhaltung und Stärkung von Change- und Confidence-Talk und Bearbeitung von Widerständen (s.o.) Erhebung-/Reflexion der Motivationsentwicklung und der Motivationsfaktoren Iteratives Vorgehen und Nachjustieren (s. o.)
	Hat in der abschließenden Evaluation auch eine Bewertung der Motivationsentwicklung und der Anpassung bzw. Verbesserung der motivationalen Bedingungen stattgefunden?	☐	
	Konnten Rückschritte in alte Handlungsroutinen und Gewohnheiten vermieden bzw. motivational aufgefangen und konstruktiv bearbeitet werden?	☐	
	Haben die Erfahrungen im Umgang mit und in der Bewältigung von emotionalen und motivationalen Herausforderungen auch diesbezüglich nützliche Lernerfahrungen erzeugt?	☐	

Anhang 7: Checkliste Abschlussphase

Abschlussphase			
	Fragestellung		Instrumente, Methoden
Sachebene	Ist eine nachhaltige Institutionalisierung der Veränderungen festzustellen und konnten damit die gewünschten Verbesserungen bzw. Anpassungen erzielt werden?	☐	Abschließende Reflexion der Effekte und Prognosen zur Nachhaltigkeit
	Konnte mit der wirksamen Umsetzung der Veränderungen die Leistungsfähigkeit und die Effizienz der Organisation gesichert bzw. gesteigert werden?	☐	
Prozessebene	Wurden das Ende des Veränderungsprozesses und alle relevanten Informationen zu Ergebnissen, Erfolgen und Schwierigkeiten kommuniziert?	☐	Informationspaket und Kommunikation (s. o.) Planung und Durchführung Abschlussveranstaltung Nachhaltige Formate der Organisationsentwicklung
	Hat zur Beendigung eine angemessene Abschlussveranstaltung stattgefunden und gab es Gelegenheit für Austausch und ein gemeinsames Resümee?	☐	
	Konnte die Organisationsentwicklung als kontinuierliches Lern-, Reflexions- und Entwicklungsformat in der Organisation strukturell und kulturell etabliert werden?	☐	
Motivationsebene	Wurden die Erfolge und bewältigten Schwierigkeiten sowie das Engagement und Veränderungsleistungen der Betroffenen abschließend anerkannt und gewürdigt?	☐	OARS zur Reflexion und Würdigung der Leistungen und Erfolge Nachhaltige Formate der Motivationsarbeit
	Konnte im Abschluss auch die emotional-motivationale Seite der Veränderung nochmals reflektiert werden? Und haben sich damit gemeinsame Lernerfahrungen ergeben?	☐	
	Hat sich durch die gemachten Erfahrungen insgesamt eine positive Lern- und Wandlungskultur entwickelt, die sich günstig auf künftige Veränderungen auswirken kann?	☐	
	Konnte ein nachhaltiges Bewusstsein zu den Prinzipien und Potenzialen eines motivationalen Vorgehens und der Berücksichtigung von Motivationsfaktoren etabliert werden?	☐	

Anhang 8: Beispiel Prozessarchitektur



Anhang 9: Zukunftskonferenz bzw. Visionsentwicklung

Zukunftskonferenz bzw. Visionsentwicklung	
(eigene Ausarbeitung i. A. a. v. Schiersmann/Thiel (2018), S. 135ff; Dick/West (2013), S. 78-81	
Ziele:	Partizipative Entwicklung einer Zukunftsperspektive und einer gemeinsamen Vision bzgl. der angestrebten Erfolge und der Zusammenarbeit. Vision als Ausgangspunkt für die Planung strategischer und operativer Ziele und Maßnahmen
Methoden:	MI-Strategien: offene Fragen, Affirmationen, Reflexionen und Zusammenfassungen (OARS). Moderations- und Visualisierungstechniken
Dauer:	Ganzer Tag
Materialien:	Flip-Chart, Filzschreiber, Moderationskarten, verschiedene Gestaltungsmaterialien (Zeitungsausschnitte, Bilder, Papier, Farben, etc.)
Ablauf:	
Geschichte und Gegenwart	Nach kurzer Einführung zum Vorgehen beschäftigt sich das Team, die Gruppe oder die Organisation mit seiner Geschichte und Gegenwart. Fragen: Wo kommen wir her? Welche spezifischen Kenntnisse und Stärken bringen die Beteiligten und Einheiten mit? Wo stehen wir heute? Die wichtigsten Schlagworte und Inhalte werden festgehalten.
Zukunftsperspektive	Anschließend macht sich zunächst die einzelnen Personen selbst Gedanken zur Zukunft des Teams bzw. der Organisation. Fragen: Wie soll das Team bzw. die Organisation in fünf Jahren aussehen? Welche besonderen Eigenschaften sind dann für uns bezeichnend? Wie gehen wir miteinander und mit unserem Umfeld um? Ideen werden auf Moderationskarten notiert.
Kleingruppen zur Visionsentwicklung	Die einzelnen Sichtweisen werden dann in Kleingruppen zusammengetragen (2-5 Personen). Daraus wird eine gemeinsame Vision überlegt und in geeigneter Form für eine Präsentation aufbereitet (Bilder, Zeichnung, Rollenspiele, Schlagzeilen, etc.).
Vorstellung und Zusammenführung der Vision	Danach folgt die Präsentation der verschiedenen Zukunftsvorstellungen im Plenum. Zunächst ohne Kritik und Negation, sondern unter der Annahme idealer Bedingungen. Mittels Diskussion und Reflexion der einzelnen Ideen sollen diese dann integriert und eine gemeinsame Vision formuliert werden.
Ansatzpunkte zur Umsetzung	Aus der gemeinsamen Vision können dann wiederum in Kleingruppen Ansatzpunkte, Hindernisse und Schwierigkeiten in der Umsetzung besprochen und Lösungsvorschläge erarbeitet werden.
Vorstellung und Planungen	Die Ergebnisse werden im Plenum vorgestellt und zusammengetragen. Hieraus sollen konkrete Projekte und Planungen hervorgehen, die nach Relevanz und Erfolgsaussichten priorisiert werden. Die Auswahl der wichtigsten Planungen wird präsentiert und Zuständigkeiten und Aufgaben für die weitere Detailplanung und Umsetzung verteilt.
Abschluss	Feedbackrunde und konstruktive Kritik zu den Ergebnissen und zum Ablauf der Maßnahme. Auch als Grundlage für ergänzende bzw. weitere Workshops.

Anhang 10: Readiness to Change Questionnaire (modifiziert)**Fragebogen zur Veränderungsbereitschaft**

(eigener angepasster Fragebogen i. A. a. den Rediness to Change Questionnaire nach Heather/Rollnick (1993), S. 21f)

Die folgenden Fragen sollen herausfinden, wie Sie Ihr eignes Verhalten, die aktuelle Situation in Ihrer Organisation und mögliche Veränderungen einschätzen. Lesen Sie jede der folgenden Fragen sorgfältig durch und entscheiden Sie dann, ob Sie den Aussagen zustimmen oder nicht zustimmen. Bitte kreuzen Sie bei jeder Frage die Antwort Ihrer Wahl an.

	trifft nicht zu -2	trifft wenig zu -1	trifft mittel zu 0	trifft eher zu +1	trifft voll zu +2	SSC
1. Es ist Zeitverschwendung über mein Verhalten bzw. die aktuelle Situation, da ich bzw. die Organisation kein Problem haben.	☐	☐	☐	☐	☐	PC
2. Mein Verhalten bzw. die aktuelle Situation in unserer Organisation ist in Ordnung, nur manchmal treten einzelne Probleme auf.	☐	☐	☐	☐	☐	C
3. An meinem Verhalten bzw. an der aktuellen Situation in unserer Organisation ist nichts ernsthaft falsch oder problematisch. Ich bzw. wir müssen nichts ändern.	☐	☐	☐	☐	☐	PD
4. Manchmal denke ich, ich persönlich oder wir als Organisation müssten etwas ändern.	☐	☐	☐	☐	☐	C
5. Jeder kann darüber reden, dass sich etwas ändern muss. Ich habe bereits begonnen, etwas zu unternehmen.	☐	☐	☐	☐	☐	A
6. Mein Verhalten bzw. die aktuelle Situation in unserer Organisation ist ganz normal.	☐	☐	☐	☐	☐	PC
7. Mein Verhalten bzw. die aktuelle Situation in unserer Organisation ist manchmal ein Problem.	☐	☐	☐	☐	☐	C
8. Ich bin gerade dabei an meinem Verhalten bzw. an der aktuellen Situation in unserer Organisation etwas zu ändern.	☐	☐	☐	☐	☐	A
9. Ich habe damit begonnen mir einen Plan zu überlegen, wie ich oder wir als Organisation etwas ändern können.	☐	☐	☐	☐	☐	A
10. Es gibt nichts, was ich an meinem Verhalten bzw. wir an der aktuellen Situation in unserer Organisation ändern müssten.	☐	☐	☐	☐	☐	PC
11. Manchmal frage ich mich, ob mein Verhalten oder die aktuelle Situation in unserer Organisation noch in Ordnung ist.	☐	☐	☐	☐	☐	C
12. Ich arbeite aktiv an der Veränderung meines Verhaltens bzw. an der Veränderung der aktuellen Situation in unserer Organisation.	☐	☐	☐	☐	☐	A

Bewertung des Fragebogens zur Veränderungsbereitschaft

Die Skalen-Score-Codes (SSC) stellen die Phasen der Veränderung dar, wobei nur die Phasen Absichtslosigkeit, Absichtsbildung und Handlungsphase gemessen werden.

- **Skala - PC** (precontemplation) = Absichtslosigkeit -> Items 1, 3, 6, 10
- **Skala - C** (contemplation) = Absichtsbildung -> Items 2, 4, 7, 11
- **Skala - A** (action) = Handlungsphase -> Items 5, 8, 9, 12

Die einzelnen Bewertungen der Items spiegeln die Zustimmung oder Ablehnung zu den Aussagen wider. Um die Punktzahl für jede Skala zu berechnen, werden die Itempunkte addiert.

Wenn eines der vier Elemente auf einer Skala fehlt, sollte die Punktzahl für diese Skala anteilig berechnet werden (d. h. mit 1,33 multipliziert). Wenn zwei oder mehr Items fehlen, kann die Skalenpunktzahl nicht berechnet werden. In diesem Fall ist die Bezeichnung der Änderungsphase ungültig.

Die mögliche Summe der Skalen reicht von -8 über 0 bis +8.

- Negativer Skalenwert = Ablehnung der Items, die das entsprechende Veränderungsstadium messen
- Positiver Wert = Zustimmung der Items, die das entsprechende Veränderungsstadium messen.

➔ Die höchste Skalenpunktzahl repräsentiert das Veränderungsstadium.

Hinweis: Wenn zwei oder mehr Skalenwerte gleich sind, dann repräsentiert die Skala, die am weitesten auf dem Kontinuum der Veränderung liegt. Beispielsweise 6 auf der Skala „Absichtslosigkeit“, 6 auf der Skala „Absichtsbildung“ und -2 auf der Skala „Handlung“ = Zuordnung Stufe „Absichtsbildung“.

Anhang 11: Excellence in Change-Barometer (EiC)

Wandlungsbereitschaft

(Brehm /Petry (2014), S. 308)

Organisationseinheit:	Beurteilt durch:	
Frage 1 Wie hoch ist die Wandlungsdynamik der Branche allgemein? ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = sehr niedrig; 4 = sehr hoch)		
Frage 2 Wie hoch sind die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen? ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 (1 = sehr niedrig; 4 = sehr hoch)		
Frage 3 Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiter, die bereits in mehreren Bereichen/Unternehmungen gearbeitet haben? ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 (1 = sehr niedrig; 4 = sehr hoch)		
Frage 4 Wie sind die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale der Betroffenen? ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = ängstlich, konservativ; 4 = neugierig, risikobereit)		
Frage 5 Wie hoch ist die Anzahl freiwillig initiiert und umgesetzter Verbesserungsvorschläge/Change Requests? ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = sehr niedrig; 4 = sehr hoch)		
Frage 6 Erkennen die Betroffenen die derzeitige Situation als 'nicht zukunftsfähig'? ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4 (1 = trifft nicht zu; 4 = trifft voll zu)		
Frage 7 Existiert bei allen Betroffenen ein einheitliches Verständnis der notwendigen Veränderungen? ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = trifft nicht zu; 4 = trifft voll zu)		
Frage 8 Beurteilen die Betroffenen die angestrebten Ziele positiv (Anreiz-Beitrags-Saldo)? ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = trifft nicht zu; 4 = trifft voll zu)		
Frage 9 Verfügen die Betroffenen über überwiegend positive oder überwiegend negative Wandlungserfahrungen? ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 (1 = überwiegend negativ; 4 = überwiegend positiv)		
Frage 10 Ist das 'Commitment' der Führungskräfte zum Wandel erkennbar? ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = trifft nicht zu; 4 = trifft voll zu)		

Excellence in Change-Barometer (I) – Wandlungsbereitschaft (WB)

Wandlungsfähigkeit

(Brehm /Petry (2014), S. 309)

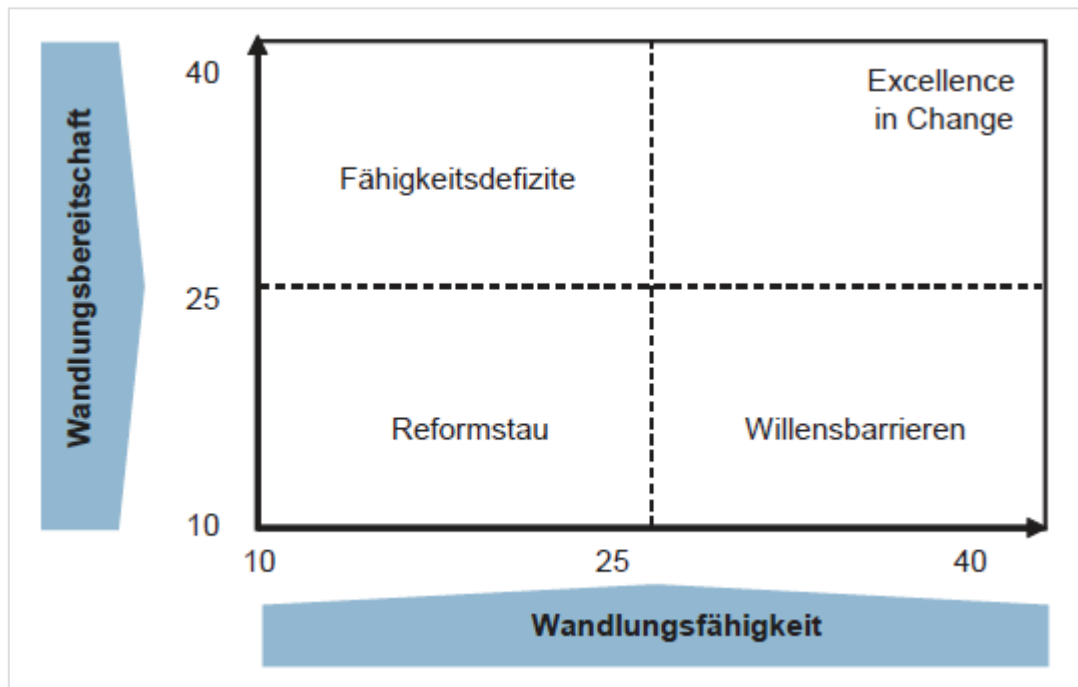
Organisations Einheit: 	Beurteilt durch: 	
Frage 1 _____ Gibt es veränderungsbezogene und flexible Leitbilder, Ziele und Strategien? ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = nicht vorhanden; 4 = vorhanden und umgesetzt)		
Frage 2 _____ Existieren (langfristige) Entwicklungs- bzw. Wandlungsprogramme? ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = trifft nicht zu; 4 = trifft voll zu)		
Frage 3 _____ Wie hoch ist der Grad der organisatorischen Selbständigkeit und inneren Flexibilität der einzelnen Bereiche/Einheiten? ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 (1 = sehr niedrig; 4 = sehr hoch)		
Frage 4 _____ Existieren flexible Einrichtungen, wie z.B. Lernplattformen, Erfahrungsgruppen, Yellow Pages, Communities of Practice? ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = nicht vorhanden; 4 = vorhanden und intensiv genutzt)		
Frage 5 _____ Wie flexibel ist die Kopplung der Organisationseinheiten untereinander sowie mit externen Partnern? ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 (1 = sehr starr; 4 = sehr flexibel)		
Frage 6 _____ Existieren ein professionelles Projektmanagement mit einem abgestimmten Vorgehensmodell sowie entsprechende Kommunikations-, Dokumentations- und Informationssysteme? ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = sehr wenig professionell; 4 = sehr professionell)		
Frage 7 _____ Wie hoch sind Wandlungs- Know-how und Wandlungs-/ Projekterfahrung der Beteiligten? ☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = sehr niedrig; 4 = sehr hoch)		
Frage 8 _____ Gibt es organisatorische und zeitliche Ressourcen für neue Initiativen und Innovationen? ☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 (1 = nicht vorhanden; 4 = vorhanden und intensiv genutzt)		
Frage 9 _____ Sind unterschiedliche Managertypen mit unterschiedlichen Qualifikationen vorhanden? ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = nicht vorhanden; 4 = in hohem Maße vorhanden)		
Frage 10 _____ Gibt es eine offene Kultur mit einer freien Kommunikation und einer hohen Konfliktfähigkeit? ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 (1 = wenig offene Kultur; 4 = sehr offene Kultur)		

Excellence in Change-Barometer (II) – Wandlungsfähigkeit (WF)

Auswertung des EiC-Barometers

(Brehm /Petry (2014), S. 311)

Die Auswertung erfolgt durch die Addition der Einzelwerte (1–4 Punkte je Frage). Je Fragebogen sind Werte zwischen 10 (Minimum) und 40 (Maximum) möglich. Ergebnisse werden in die Excellence in Change-Matrix übertragen und hinsichtlich des Handlungsbedarfs reflektiert. Oder es erfolgt die Reflexion der Einzelfragen.



Excellence in Change-Matrix

Ergebnisinterpretation:

Bereitschaft hoch Fähigkeiten hoch	Excellence in Change
Bereitschaft gering Fähigkeiten gering	Reformstau. Beide Aspekte bearbeiten.
Bereitschaft hoch Fähigkeiten gering	Fähigkeitsdefizite. Notwendige Fähigkeiten aufbauen.
Bereitschaft gering Fähigkeiten hoch	Willensbarrieren. Kommunikation, Motivation und Reflexion Anreiz-Beitrags-Situation.

Anhang 12: Frage-Antwort-Sequenz zur Motivation

Frage-Antwort-Sequenz zur Motivation (eigene angepasste Darstellung i. A. a. Rheinberg (2004), S. 5-11)		
Frage	Motivationsform	Motivationsproblem
1 Verspricht die Tätigkeit bzw. Veränderung von sich aus schon Spaß?	JA → Selbstinitiative, spontane Aktivität. Es braucht keine weiteren Ziele, Ergebnisse oder Konsequenzen.	
NEIN ↓		
2 Wird die Tätigkeit bzw. Veränderung hinreichend stark belohnt und/oder von anderen erwartet?	JA → Fremdkontrollierte Aktivität. Anreize oder Sanktionen sind wirksam.	
NEIN ↓		
3 Erzeugt die Tätigkeit bzw. Veränderung ein Ergebnis?	NEIN →	Vollständiges Motivationsdefizit. Weder Spaß, Belohnung/Sanktion, oder Ergebnis haben Anreizwirkung.
JA ↓		
4 Hätte das Handlungs- bzw. Veränderungsergebnis sicher lohnende Folgen?	NEIN →	Anreizdefizit. Handlungs- und Ergebnissefolgen haben keine ausreichende Anreizwirkung.
JA ↓		
5 Könnte ich das Ergebnis durch meine Aktivität und mein Handeln hinreichend beeinflussen?	NEIN →	Wirksamkeitsdefizit. Fehlende eigene Beeinflussbarkeit der Handlungen bzw. Veränderungen (Selbstwirksamkeit).
JA ↓		
6 Ist die Tätigkeit bzw. Veränderung aversiv oder erfordert sie Verzicht?	NEIN → Selbstgesteuerte Zielaktivität. Es existieren keine Realisierungswiderstände.	
JA ↓		
7 Besteht genügend Selbstregulationskompetenz?	NEIN →	Volitionsdefizit. Selbstregulationsfähigkeiten sind zu schwach ausgeprägt.
JA →	Selbstbeherrschte Zielaktivität. Es sind ausreichend Selbstregulationsfähigkeiten vorhanden.	

Anhang 13: Soziogramm zur Veränderungsbereitschaft/-notwendigkeit

Soziogramm zur Veränderungsbereitschaft/-notwendigkeit (eigene Ausarbeitung i. A. a. Pelzmann/Strümpf (2018), S. 72)	
Ziele:	Vertiefende Einschätzung zur momentanen Änderungsmotivation und der Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Aufdecken und Reflexion von Veränderungsstadien, Vorbehalten, Widerständen und Handlungsbedarfen. Grundlage für einen weiteren Motivationsprozess, Unterstützung der Entscheidungsfindung und Erhöhung der Identifikation mit der Veränderung.
Dauer:	ca. 60-120 Min.
Materialien:	Klebeband zur Markierung auf dem Boden, Moderationskarten, Stifte
Ablauf:	
Koordinatenfeld darstellen	Am Boden wird mit Klebeband ein Koordinatenfeld mit zwei Achsen markiert und beschriftet. Im Schnittpunkt mit „niedrig“ und an den beiden Außenpunkten mit „hoch“. Die x-Achse wird mit „Veränderungsnotwendigkeit“, und die y-Achse mit „Veränderungsbereitschaft“ bezeichnet.
Einschätzungen und Positionierung (Organisation/Gruppe)	Die Teilnehmenden werden eingeladen, das Koordinatenfeld auf sich wirken zu lassen und sich dann dort zu positionieren, wo ihrer Einschätzung nach die Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungsbereitschaft in der Organisation bzw. in der Gruppe zu verorten ist. Anschließend erfolgt ein Austausch über die Positionierungen und die Wahrnehmung von unterschiedlichen und übereinstimmenden Einschätzungen.
Einschätzungen und Positionierung (Selbst)	Danach sollen sich die Teilnehmenden nochmals dort positionieren, wo sie ihre eigene Haltung zur Notwendigkeit und Bereitschaft zur Veränderung einschätzen. Auch hier erfolgt ein Austausch über die Positionierungen und die Wahrnehmung von unterschiedlichen und übereinstimmenden Einschätzungen.
Perspektivenwechsel	Alle wechselt dann einige Male zwischen der Position, wie es die gesamte Gruppe eingeschätzt hat und der Positionierung bzgl. der Selbsteinschätzung.
Reflexion	Abschließend erfolgt ein gemeinsamer Austausch über die unterschiedlichen Wahrnehmungen, die Ursachen und Konsequenzen sowie über mögliche Lösungsansätze.

Eigenständige Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Freising, 28.08.2022 gez. Jürgen Hönle

Ort, Datum

Unterschrift