

# Das eigene Kind ist niemals hässlich

*Nico Rose*

Vielorts herrscht bei den Mitarbeitern eine große Veränderungsmüdigkeit und man kann es ihnen nicht verübeln. Es wird zu viel „mitgenommen“, statt auf das dem Menschen innewohnende Bedürfnis nach Autonomie-Erleben einzugehen. Ein erster Schritt wäre, die Erkenntnisse der Selbstbestimmungstheorie zu berücksichtigen.

Die Menschen in deutschen Unternehmen sind change-müde, das Gros aller Projekte erreicht nach Ansicht der verantwortlichen Manager seine Ziele nicht. Spricht man Mitarbeiter in Unternehmen unterhalb des Top-Managements auf laufende Projekte an, so verdrehen viele von ihnen die Augen und winken ab, zumindest hinter verschlossenen Türen. All das erklärt sicherlich den Erfolg von Sachbüchern mit Titeln wie „Change mich am Arsch“. Dies geschieht, obwohl Change-Wissen reichlich vorhanden ist – oder zumindest sein sollte. Es gibt Berge an Literatur und Seminare, auch die stetig wachsende Blogosphäre quillt über mit guten Ratschlägen, wie man die „Menschen dort abholt, wo sie stehen“ und dann auch wirklich „alle mitnimmt“. Leider scheint es so, als ob dies am Ende des Tages vielerorts ein bloßes Lippenbekenntnis bleibt:

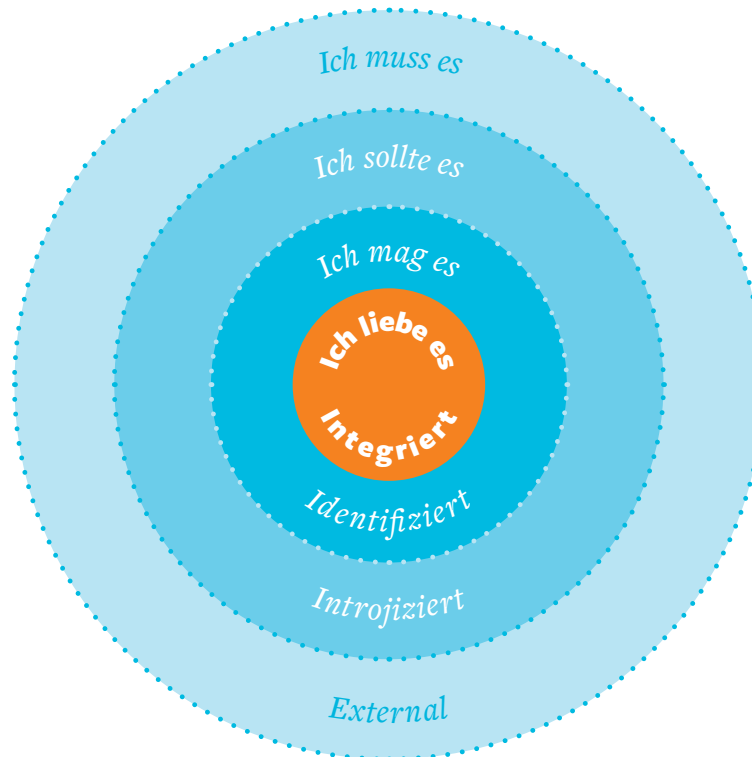
- Da werden Veränderungsziele, ausgehend vom Top-Management, auf die verschiedenen Abteilungen „heruntergebrochen“ (welch schöne Metaphorik tut sich auf, wenn man sich dies einmal bildlich vorstellt).
- Da werden Personen abgeholt, wo sie stehen, obwohl diesen nicht klar ist, warum es am Zielort schöner sein sollte als dort, wo sie sich aktuell befinden.
- Da wird nicht gefragt, ob die Menschen vielleicht selber gehen möchten, anstatt „mitgenommen“ zu werden.

Und dann, wenn auch der x-te Meilenstein nicht erreicht wurde und die übergreifenden Ziele in Gefahr sind, holt man einen externen Experten, der die Menschen motivieren soll. „Unsere Belegschaft ist im Widerstand“, heißt es dann in der Vorbesprechung. „Können Sie denen mal so richtig Feuer unter dem Hintern machen?“ Derweil sind die besten und engagiertesten Mitarbeiter auf Xing oder LinkedIn und schauen sich nach einem neuen Job um.

## Ich bin der Käpt'n meiner Seele'

Für ein besseres Verständnis der oben – zugegeben etwas polemisch beschriebenen Umstände – hilft ein Blick auf die sogenannte Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT), das einflussreichste Theoriegebäude der vergangenen 40 Jahre in der psychologischen Forschung rund um die Frage, was Menschen nachhaltig motiviert. Die Begründer Edward Deci und Richard Ryan gehen von der Idee aus, dass es nicht nur eine Form von Motivation gibt, von der man quantitativ mehr oder weniger verspüren kann. Sie postulieren, dass Menschen ein Kontinuum verschiedener Qualitäten von Motivation erleben können, die mit verschiedenen Konsequenzen einhergehen (siehe Abbildung).

Zentrales Kriterium für die Einordnung auf dem Kontinuum ist der Grad dessen, was die Forscher autonome Regulation nennen. **Je mehr Selbstbestimmtheit – quasi Urheberschaft unseres Han-**



**Abbildung: Das Kontinuum der Motivation; übersetzt und erweitert nach Gordon B. Spence und Lindsay G. Oades (2011, S.48)**

delns – wir verspüren, desto motivierter sind wir; je fremdbestimmter, desto mehr schwindet die Antriebskraft. Abgesehen von seltenen Momenten der Amotivation, in denen wir keinerlei Drang verspüren, irgendetwas zu tun, lassen sich vier Stufen der Motivation unterscheiden:

- **External reguliertes Verhalten** bezeichnet Situationen, in denen wir keinerlei Selbstbestimmtheit erleben. Wir handeln dann aufgrund von externem Zwang. Im Extremfall tun wir etwas, weil Leib und Leben bedroht sind (zum Beispiel geben wir jemandem unsere Geldbörse, wenn diese Person uns mit einer Waffe bedroht). Aber es leuchtet ein, dass wir das entsprechende Verhalten unmittelbar einstellen, wenn der externe Reiz verschwindet. Streng genommen gehören Belohnung und Bestrafung (und damit: Anreiz- und Bonussysteme) auch zu diesem Teil des Spektrums.
- **Introjiert reguliertes Verhalten** ist immer noch von einem hohen Grad an Fremdbestimmung gekennzeichnet. In solchen Situationen handeln wir jedoch nicht aufgrund eines externen, sondern eines inneren Zwangs. Hier geht es beispielsweise um Dinge, die wir tun, um Schuldgefühle zu vermeiden, Ängste zu mindern oder unseren Selbstwert zu stärken.

- Bei **identifiziert reguliertem Verhalten** handelt es sich immer noch um einen Fall von extrinsischer Motivation. Allerdings haben wir die externen Gründe für unser Verhalten weitgehend verinnerlicht; das heißt, wir verstehen die Gründe und bewerten sie positiv. Beispiel: Wir erledigen eine Aufgabe, die wir ursprünglich als wenig spannend erachtet haben, mit einem hohen Grad an Motivation, nachdem unser Vorgesetzter uns plausibel erläutert hat, wie wichtig diese für den Erfolg eines bestimmten Projektes ist.

*„ Da werden Personen abgeholt, wo sie stehen, obwohl diesen nicht klar ist, warum es am Zielort schöner sein sollte als dort, wo sie sich aktuell befinden.“*

» Genauso wenig dürften die meisten Mitarbeiter unterhalb der ersten Führungsebene irgendwelche Renditeziele oder sonstige abstrakte Finanzkennzahlen interessieren.

- Bei **integriert reguliertem Verhalten** handelt es sich streng genommen immer noch um eine Form von extrinsischer Motivation. Allerdings ist sie an jenem Punkt im Erleben kaum noch von intrinsischer Motivation zu unterscheiden. Wie der Begriff andeutet, sind die ursprünglich externen Gründe für unser Verhalten zu einem solch starken Grad internalisiert und schließlich integriert worden, dass sie sich wie ein Teil von uns anfühlen. An diesem Punkt erleben wir uns, wie bei intrinsischer Motivation, vollständig als Quelle und Urheber unseres Tuns. Das zeigt sich vor allem dadurch, dass wir das Verhalten unbedingt zeigen wollen und auch nur schwer davon abzubringen sind.

Es sollte an dieser Stelle deutlich werden, dass viele Aspekte von Arbeit in hierarchischen Organisationen dem Autonomie-Erleben der Mitarbeiter per se abträglich sind – nicht nur im Rahmen von Change-Projekten, sondern ganz allgemein. In eine

Konstellation einzutreten, in der man einen bzw. mehrere Vorgesetzte hat, bedingt notwendigerweise, einen Teil der Autonomie aufzugeben. Zudem unterwirft man sich nicht nur hierarchisch höhergestellten Personen, sondern auch Regeln, Bestimmungen und Prozessen.

### Hilf mir, es selbst zu tun

Abhilfe schafft, was Deci und Ryan Autonomie-Support nennen. Darunter lassen sich sämtliche Maßnahmen zusammenfassen, die Mitarbeitern helfen, eigenverantwortlich zu agieren und sich selbst als Autoren ihres Handelns zu erleben. **Erwerbsarbeit wird immer einen Anteil an Fremdbestimmung mit sich bringen. Aufgabe erstklassiger Führungskräfte ist es, diesen möglichst auf ein Minimum zu begrenzen.** Autonomie-Support geht laut Studien nachweislich mit mehr Engagement, erhöhter Performance sowie weniger Wechselmotivation, aber auch mit mehr psychologischem Wohlbefinden bzw. weniger Erschöpfung und Burnout-Symptomen einher.

### Autonomie-Support im Change

Ein gewichtiger Teil des Autonomie-Supports bestünde erstens darin, Menschen zu informierten Entscheidungen zu verhelfen. Ist das Anliegen etwas, was ich von ganzem Herzen unterstützen kann und möchte? Will ich wirklich auf diese Reise mitgehen? Menschen interessieren sich allerdings meist wenig für die Reise selbst und umso mehr für die (subjektive) Attraktivität des Ziels. Schon an dieser Stelle scheitern viele Change-Projekte. In diesen Zeiten geht es häufig um Digitalisierung

» Viele Aspekte von Arbeit in hierarchischen Organisationen sind dem Autonomie-Erleben des Mitarbeiters per se abträglich.

und die zugehörigen Prozessveränderungen. Digitalisierung ist allerdings kein Ziel, sondern ein Mittel zum Zweck. Genauso wenig dürften die meisten Mitarbeiter unterhalb der ersten Führungsebene irgendwelche Renditeziele oder sonstige abstrakte Finanzkennzahlen interessieren. All das trägt nicht. **Stattdessen müssen Führungskräfte plausibel und authentisch erklären können, was der Sinn (hinter dem Ziel) des Change-Projektes ist.** Einfach gesagt: Warum sollte es die Kunden und die Welt an sich überhaupt kümmern, ob die Organisation in zehn oder zwanzig Jahren noch existiert? Das erfordert allerdings eine sehr tiefe Auseinandersetzung mit sich selbst – und der „Seele“ der Organisation. So etwas macht man nicht mal eben in einem Halbtagesworkshop. Vermutlich passiert es deswegen so selten.

Zweitens könnte man sich etwas bei Starbucks anschauen – und die Wahlmöglichkeiten rund um das Change-Projekt erhöhen. Welche Espresso-Bohne? Single oder Double Shot? Normale, Halbfett- oder Soja-Milch? Die Cafés aus Seattle sind unter anderem deswegen so erfolgreich, weil sie den Menschen – innerhalb eines weit abgesteckten Rahmens – ein Höchstmaß an gefühlter Autonomie bieten. Vieles von dieser Vorgehensweise ließe sich auf Change-Projekte übertragen. Muss ich (als Abteilung) beispielsweise sofort mitmachen oder kann ich mir den Zeitpunkt aussuchen? Kann ich mir die Dosis aussuchen? Kann ich frei über Mittel und Wege entscheiden? Kann ich zwischen verschiedenen Implementierungsgraden wählen?

Drittens könnte eine – zugegeben etwas radikalere Form des Autonomie-Supports – darin bestehen, Change-Projekte seitens der Geschäftsführung komplett oder in Teilen aus der Hand zu geben. Wohlgemerkt: Es ginge hier ums Loslassen, nicht um Delegation; das sind zwei unterschiedliche Paar Schuhe. Loslassen könnte so aussehen, dass ein Projekt inklusive entsprechender Ausstattung mit Ressourcen in die Hände eines Mitarbeiterkonsortiums gegeben wird. Statt aber nun engmaschig KPIs und Milestones zu kontrollieren, würde man geloben, beispielsweise erst nach Ablauf einer Jahresfrist zum ersten Mal Bilanz zu ziehen. Freilich würde dies ein sehr hohes Maß an Vertrauen in den guten Willen und die Selbststeuerungsfähigkeiten der Mitarbeiter verlangen. Doch etwas bissig ausgedrückt: Viel höher als gegenwärtig könnte die Misserfolgsquote kaum ausfallen. Warum nicht einmal eine Zeit lang die Hände ganz vom Steuer nehmen – und schauen, ob man trotzdem ankommt? **c!**



### Literaturtipps

Nico Rose (2019): „Arbeit besser machen: Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung“, Haufe-Verlag.

Myriam Chiniara, & Bentein, Kathleen (2016): Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.

Gordon Spence, & Lindsay Oades (2011): Coaching with self-determination theory in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 9 (2), 37-55.

Richard M. Ryan, & Edward L. Deci (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In: *American Psychologist* 55, 68–78.

### Dr. Nico Rose

ist seit April 2019 Hochschullehrer an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Zuvor arbeitete er als Vice President im Stab des Personalvorstands von Bertelsmann. Sein Buch „Arbeit besser machen: Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung“ erschien im Juni im Haufe-Verlag. Es erläutert Theorie und Anwendung der Positiven Psychologie in Organisationen. Zusätzlich enthält es viele Tipps und Tricks für die Praxis sowie 33 Experten-Interviews, unter anderem mit Adam Grant, Professor an der Wharton Business School, und dem FDP-Vorsitzenden Christian Lindner.

