Zu Veränderungen motivieren

ZUFRIEDENHEIT ALS FEIND DER INNOVATION Die Unzufriedenheit mit einer Situation kann motivieren und Impulsgeber für Verbesserungen und Innovationen sein. Credo des Autors: Die Vorstellung eines Menschen, der danach strebt, sich seinen Anlagen und Rahmenbedingungen gemäß optimal zu entfalten, und dabei mit sich zufrieden ist, entpuppt sich als Chimäre oder Oxymoron – als bloße Einbildung oder als Widerspruch in sich. Entweder ist ein Mensch motiviert oder er ist zufrieden, beides zugleich scheint nicht möglich zu sein. *Burkhard Radtke*

Keywords: Arbeitswelt, Motivation, Veränderungsprozesse

Auch wenn Menschen verschieden sind, so gilt doch für die meisten von uns, dass wir uns vor die Wahl gestellt, einen bequemen oder einen unbequemen Weg einzuschlagen, für den bequemen entscheiden. Insbesondere, wenn ein vorherrschender Zustand von uns als akzeptabel eingestuft wird und eine Veränderung dieses Zustands Energie erfordert, ziehen wir es häufig bewusst oder unbewusst vor, in diesem Zustand zu verharren. Die Zufriedenheit mit dem Status quo hält die Veränderungsmotivation gering. Bei einem Urlaub in einer Oase, verspürt vermutlich niemand die Motivation, eine weitläufige Schneise in den umgebenden dichten Urwald zu schlagen. Oder näher an der Arbeitswelt: Erfüllt die bisherige, gewohnte Software im Wesentlichen die aktuellen Anforderungen, wird es die Führungskraft schwer haben, sich und ihre Mitarbeiter zu motivieren, sich mit einer neuen, leistungsfähigeren Software auseinanderzusetzen.

Wenn dieser dominante psychologische Mechanismus unser Verhalten bestimmt, dann würde es unter konstanten Rahmenbedingungen zu keinen nennenswerten Veränderungen, Verbesserungen oder Verschlechterungen kommen: Der Mensch wäre ein Seiender und kein Werdender, um eine Denkfigur Goethes zu bemühen.

Um Stagnation zu vermeiden und um die Weiterentwicklung des Menschen anzuregen, setzt Gott in Goethes Faust daher den Teufel ein. Dieser soll von dem Menschen als negativ empfundene Situationen herbeiführen. Was soll der Teufel Gutes bringen? Er sorgt für die Motivation des Menschen, sich weiterzuentwickeln. Der Teufel Mephistopheles wirkt gleichsam als Katalysator für Veränderungsprozesse. In dieser Passage aus Goethes Faust wird ein fundamentales Dilemma des Menschen deutlich: Zufriedenheit und Glück verleiten den Menschen zum Müßiggang, echte Weiterentwicklung und Leistung scheinen dagegen Unzufriedenheit vorauszusetzen. Die Vorstellung eines Menschen, der danach strebt, sich seinen Anlagen und Rahmenbedingungen gemäß optimal zu entfalten, und dabei mit sich zufrieden ist, entpuppt sich als Chimäre oder Oxymoron – als bloße Einbildung oder als Widerspruch in sich. Entweder ist ein Mensch motiviert oder er ist zufrieden, beides zugleich scheint nicht möglich zu sein.

Als belastend oder schlecht empfundene Rahmenbedingungen fördern die Motivation, etwas zu verändern, und erhöhen somit die Chance auf Verbesserung der Situation. Beispiel Urwaldsituation: Es mag nicht nur in puncto Wohlgefühl einen Unterschied ausmachen, ob jemand im Rahmen seines Urlaubs vom Urwald umgeben ist oder als Folge eines Flugzeugabstur-

> Der Herr: „Des Menschen Tätigkeit kann allzu leicht erschlaffen. Er liebt sich bald die unbedingte Ruh; Drum geb' ich gern ihm den Gesellen zu, Der reizt und wirkt, und muss als Teufel schaffen."
> *Johann Wolfgang von Goethe*

zes in der Wildnis. Auch die Motivation, anstrengenden Aktivitäten nachzugehen, wird vermutlich abweichen: Ist nach dem Flugzeugabsturz der Kontakt zur Außenwelt abgerissen und gehen die Wasservorräte zur Neige, werden die Überlebenden vermutlich eine wachsende Motivation entwickeln, sich schweißtreibend eine Schneise durch das Dickicht zu schlagen. Ähnliches gilt für unseren beruflichen Fall: Rückt das Datum näher, an dem Auflagen für die Gestaltung von Prozessen Pflicht werden, die nicht mehr durch die bisherige Software erfüllt werden können, wird es der Führungskraft zunehmend leichter fallen, sich und ihre Mitarbeiter zu motivieren, die Mühen aufzuwenden, um sich mit der moderneren Software vertraut zu machen.

IM SPANNUNGSFELD VON ZUFRIEDENHEIT, GEWOHNHEIT UND VERÄNDERUNG ► 1

Für die Führung von Mitarbeitern haben sich grundlegende Erkenntnisse zu den drei Kernbereichen „Zufriedenheit“, „Gewohnheit“ und „Veränderung“ als fruchtbar erwiesen:

► **Zufriedenheit**

· Zufriedenheit fühlt sich gut an, nur schafft sie keine Motivation.

· Unzufriedenheit fühlt sich nicht gut an, sorgt aber für Motivation.

► **Gewohnheiten**

· Gewohnheiten sollte man zulassen, denn sie erhöhen die Effizienz und reduzieren den Energieaufwand.

· Gewohnheiten sollte man aber auch im Zaum halten, denn sie drängen auf Stagnation, Inflexibilität und behindern Innovationen.

► **Veränderungen**

· Veränderungen gehen zunächst mit Mehraufwand einher und bergen das Risiko einer Verschlechterung.

· Nur durch Veränderungen sind Verbesserungen möglich. Ohne Veränderung kann es sogar zur Verschlechterung kommen, etwa weil ein Fehler nicht behoben wird, dessen Wirkung bisher nicht gesehen wurde oder weil sie die Rahmenbedingungen so ändern, dass eine ehemals vorteilhafte Handlung schädlich wird.

Zu Beginn erfordert praktisch jede Veränderung zusätzliche Anstrengungen. Doch möglicherweise wird uns, nachdem die Anfangshürde der Initialmotivation für Veränderungen genommen wurde, aus einer unerwarteten Richtung Hilfe zuteil: nämlich durch die Gewohnheit.

Die Gewohnheit als Freund der Effizienz

Ein Grund dafür, warum es so schwer ist, sich selbst und andere zu Veränderungen zu motivieren, liegt darin begründet, dass Veränderungen zu Beginn fast immer einen deutlichen Mehraufwand verlangen. Dies gilt für die mit Veränderung verbundenen geistigen und körperlichen Prozesse. Ein ungewohnter Bewegungsablauf oder eine ungewohnte Gedankenfolge verlangen zunächst zusätzliche Anstrengungen. Hinzu kommen noch Reibungen aufgrund der neuartigen Prozesse aus der Umwelt. Mit der Dauer und Intensität, mit der die neuen Prozesse betrieben werden, kurz mit der Übung, sinkt jedoch der zusätzliche Aufwand. Energieeinsparungen, die das Gehirn vornimmt, indem es als komplex empfundenen Tätigkeiten vereinfacht – zum Beispiel fasst es mehrere Teilschritte zu Einheiten zusammen und beschleunigt die neuronalen Aktivitäten – sorgen für eine zunehmende Entlastung.

Übertragen auf den Flugzeugabsturz im Urwald: Die ersten Schläge mit der Machete sind mühsam. Unbeholfen wird das ungewohnte Werkzeug eingesetzt. Mit der Zeit werden die Aktionen geschickter. Möglicherweise werden die Bemühungen belohnt, und eine Wasserstelle wird erreicht. Der Hinweg war extrem mühsam, der Rückweg durch die Schneise fällt schon leichter. In den nächsten Tagen wird sich der Weg durch das Hin- und Herlaufen verbreitern, die Machete wird kaum noch benötigen. Und schließlich existiert ein bequemer Pfad.

> Die Gewohnheit zu denken, erzeugt die Leichtigkeit, sie macht uns fähig, alles schärfer und schneller anzuschauen. Unsere Organe wie unsere Gliedmaßen erlangen durch Übung mehr Beweglichkeit, Kraft und Geschmeidigkeit.“ *Joseph Joubert*

Zum 111-jährigen Jubiläum –
Unser Geschenk für Sie

2 Jahre lesen – 1 Jahr zahlen*

* Ein Abo von „die bank“ hat viele gute Seiten. Genau 1.132 im Jahr. Sie erhalten zum 111-jährigen Jubiläum unserer Fachzeitschrift exklusiv 24 Ausgaben zum Preis von 12. Das dürfen Sie sich nicht entgehen lassen. Einfach die Postkarte ausfüllen, abschicken und Sie sind neuer Abonnent und das für nur 107 Euro! Sollte die Postkarte im Heft fehlen, schreiben Sie uns einfach eine E-Mail mit dem Betreff „111 Jahre die bank“ an medien@bank-verlag.de.

Dieses Angebot gilt nur für Direktbestellungen beim Verlag. Es gilt nicht bei Umbestellungen. Der neue Abonnent darf in den letzten 18 Monaten nicht Bezieher von „die bank“ gewesen sein. Das Angebot ist gültig bis zum 31.02.2013.

Bank-Verlag GmbH | Wendelinstraße 1 | 50933 Köln

die bank

Ähnliches gilt für die berufliche Situation: Hat die Führungskraft ihre Mitarbeiter, dazu gebracht, sich mit der neuen Software auseinanderzusetzen, sind die ersten Schritte mühsam. Die optische Aufbereitung der Maske ist verschieden, die gewohnten Prozesse müssen auf eine andere Art ausgeführt werden, bestimmte vertraute Befehle finden die Mitarbeiter erst nach umständlichem Suchen. Doch halten die Mitarbeiter durch, so reduziert sich für die Menüführung im Laufe der Zeit der Aufwand, die Abläufe gehen schneller und leichter von der Hand, und möglicherweise ist irgendwann sogar der Zeitpunkt erreicht, bei dem die Mitarbeiter feststellen, dass der Aufwand unter dem Strich mit der neuen Software geringer ist als mit der alten.

Die Gewohnheit leistet also einen Beitrag zur Effizienzsteigerung und baut somit eventuelle Vorbehalte und Motivationshürden ab. So weit so gut. Einer anderen Form von positiver Motivation wirkt die Gewohnheit dagegen mindernd entgegen.

Die Gewohnheit als Feind der Innovation

Die Gewohnheit belohnt uns damit, dass dieselben Aktivitäten immer weniger Energie beanspruchen. Die Gewohnheit sorgt für Effizienz. Doch diese wunderbare Eigenschaft der Gewohnheit hat eine Schattenseite. Denn in dem Grad, in welchem unser Aufwand aufgrund der Gewohnheit abnimmt, sinkt gleichfalls die Motivation, andere Wege auszuprobieren. Unsere Offenheit für Alternativen leidet und damit auch die Chance, einen noch besseren Weg zu finden. Schnell sind wir wieder in der Ausgangssituation: Wir verharren in dem aktuellen Zustand und pflegen die Aktivitäten, die sich bewährt haben, ohne bereit zu sein, sich für alternative neue Wege zu öffnen. Zumindest dann nicht, wenn dies, wie so häufig, mit einem zusätzlichen Energieaufwand verbunden ist.

Zurück zur Urwaldsituation: Die Menschen befanden sich nach dem Absturz in einer Notlage, das Trinkwasser ging zur Neige, und die Not unterstützte sie in ihrer Motivation, die Strapazen auf sich zu nehmen, und mühsam mit den anderen Überlebenden eine Schneise in den sie umgebenden Urwald zu schlagen. Schließlich stießen sie auf Trinkwasser. Der beschwerliche Weg durch den Urwald wurde durch den täglichen Gebrauch breiter und bequemer zu gehen. Und in dem Maße, in dem der Weg einfacher wird und die Gewohnheit sich festigt, fällt es schwerer, den gewohnten Pfad zu verlassen.

Entsprechendes lässt sich auch im Beruf feststellen: Je häufiger die Mitarbeiter eine neue Abfolge von Schritten zur Abwicklung eines Vorgangs in der neuen Software durchführen, desto leichter fällt es ihnen und desto stärker wird die Gewohnheit. Im gleichen Maße sinkt die Bereitschaft, andere alternative Wege auszuprobieren. Die Gewohnheit steigert die Effizienz und reduziert dabei zugleich den Antrieb, nach fruchtbaren Innovationen zu suchen. Dies führt nicht selten zu den von Führungskräften oft mit Verwunderung bemerkten Umstand, dass die Mitarbeiter mit der negativsten Haltung gegenüber einem veränderten Verfahren häufig dieselben sind, die eben dieses Verfahren am vehementesten verteidigen und loben, haben sie es erst einmal eine gewisse Zeit praktiziert. Irrte Voltaire, als er das Beste als Feind des Guten charakterisierte? Ist das Gute nicht vielmehr umgekehrt der größte Feind des Besten?

„Die Fesseln der Gewohnheit sind meist so fein, dass man sie gar nicht spürt. Doch wenn man sie dann spürt, sind sie schon so stark, dass sie sich nicht mehr zerreißen lassen." *Samuel Johnson*

Das Gute als Feind des Besseren

Voltaire griff ein italienisches Sprichwort auf, das den Besseren als Feind des Guten beschreibt. Und augenscheinlich besitzt dieser Aphorismus ein hohes Maß an Plausibilität. Man denke etwa an einen typischen Bewerbungsprozess in einem Unternehmen: Nach vielen mäßigen Bewerbern, vermag ein guter Bewerber sowohl die Führungskraft als auch den Personalreferenten zu überzeugen. Der Personalreferent und die Führungskraft sind sich einig, dass es sich bei dem Bewerber um einen geeigneten Kandidaten für die ausgeschriebene Position handelt und dass er die Stelle bekommen solle, nachdem noch der allerletzte Kandidat der Auswahl einer näheren Prüfung unterzogen worden sei. Wenn sich letzterer nun doch als „besser" entpuppt, dann geht der (bloß) gute Kandidat leer aus. Der Bessere war Feind des Guten.

So nachvollziehbar Fälle wie dieser auch sind, scheint es oft und gerade im Fall von Motivation und Veränderungen genau

andersherum zu sein. Denn die Motivation, etwas zu verändern oder zu verbessern, ist gering, wenn bereits ein funktionierender oder für gut befundener Weg regelmäßig gebraucht wird. Wenn dagegen ein nicht funktionierender oder schlecht bewerteter Zustand vorliegt, fällt die Motivation, etwas zu verändern oder zu verbessern, stärker aus.

Und dies gilt im Prinzip auch für das obige traktierte Beispiel: Sollte unter den für eine Position getesteten Bewerbern kein Kandidat sein, der von den beurteilenden Personalmanagern und Führungskräften als „gut" oder „geeignet" eingestuft wird, wird aller Wahrscheinlichkeit nach der Mehraufwand in Kauf genommen werden, den Rekrutierungsprozess zu ändern und zu intensivieren. Nicht so, wenn mindestens ein Kandidat einen wenigstens befriedigenden Eindruck hinterlassen kann. Möglicherweise wird jedoch gerade dadurch die Chance vergeben, den besten Kandidaten ausfindig zu machen. Diesen hätten die Führungskraft und die Personalabteilung vielleicht gefunden, hätten sich die Bewerber aus der ersten Auswahl als schwach entpuppt.

Das gleiche gilt für das Beispiel der Urwaldsituation. Gemeinsam wurde mit großer Anstrengung eine Schneise in den Urwald geschlagen, die letztendlich an eine Trinkwasserquelle führte. Durch das Hin- und Herlaufen verwandelte sich die Schneise zu einem Trampelpfad und schließlich zu einem bequemen Weg. Angenommen es fällt auf, dass der Weg keine gerade Linie bildet, sondern Serpentinen aufweist und jemand regt an, eine neue Schneise zu schlagen, die das Lager auf kürzester Linie mit der Wasserstelle verbindet. Welche Reaktion wäre wahrscheinlich? „Wir haben doch schon einen Weg der uns sicher dorthin führt!" „Jetzt wieder die Strapazen!" „Und wer weiß, ob wir beim geraden Weg nicht unerwartet auf Hindernisse stoßen wie zum Beispiel Felsen?" In jedem Fall scheinen viele größere Schwierigkeiten zu haben, sich zu der körperlich schweißtreibenden Arbeit zu motivieren, als zu dem Zeitpunkt, als noch gar kein Weg zu einer Wasserquelle existierte.

Analoges lässt sich für den Fall der neuen Software feststellen. Angenommen die Mitarbeiter haben durch Ausprobieren einen Weg gefunden, der es ihnen endlich erlaubt, eine wichtige Aktion auszuführen. Die Wiederholung reduziert den Aufwand, und dennoch kann es neben diesem Weg, einen anderen, vielleicht im Endeffekt wesentlich effizienteren oder in anderer Hinsicht besseren Weg geben. Die Motivation, dem Hinweis auf einen besseren Weg nachzugehen und die Energie aufzubringen, sich ein neues Vorgehen anzueignen, wird schwächer sein als wenn der gleiche Hinweis zu einem Zeitpunkt aufgetaucht wäre, zu dem noch gar kein Weg zur Lösung des Problems vorlag.

Insofern gilt in Umkehrung von Voltaires Diktum: Das Gute ist der größte Feind des Besten. Grund dafür ist: Einem sicheren Mehraufwand in der Gegenwart steht ein unsicherer Mehrertrag in der Zukunft gegenüber. Und nichts garantiert, dass es besser wird, nur weil es anders wird. Aber wenn es besser werden soll, dann muss es anders werden.

Klar ist, dass kaum eine Veränderung garantiert, dass es besser wird. Schlimmer noch: Durch Veränderungen kann es zuweilen schlechter werden als vorher. Mit der besten Absicht kann ein Resultat herbeigeführt werden, das schlechter ist als der ursprüngliche Zustand. Mit dem Aderlass wollten Ärzte im Mittelalter Kranken helfen. Tatsächlich haben sie durch diesen Eingriff viele ihrer ohnehin geschwächten Patienten dahingerafft. Durch die Errichtung von Bewässerungsbrunnen in wasserarmen Regionen sank häufig der Grundwasserspiegel, so dass am Ende nicht nur die Brunnen versiegten, sondern die Dürre schlimmer war als vorher. Ein Unternehmer führt ein leistungsorientiertes Vergütungssystem ein, um die Leistung seiner Mitarbeiter zu steigern und Gerechtigkeit herzustellen. In der Folge entbrennt eine Diskussion um die Gerechtigkeit der Bemessungsgrundlage und die Mitarbeiterleistung sinkt. Die Liste ließe sich endlos fortsetzen.

Das Andere als Freund des Besseren

Doch ebenso klar wie der Umstand, dass Veränderungen mit Risiken verbunden sind, die eine Situation insgesamt sogar verschlechtern können, ist Lichtenberg zufolge, dass es ohne Veränderungen keine Besserung geben kann. Oder? Wenngleich dies für die meisten Fälle gilt, so scheint es einige Ausnahmen zu geben. Manche von uns als belastend empfundene Situationen bessern sich, auch ohne dass wir uns ändern müssen. In diesen Fällen haben sich dann jedoch zumindest die Rahmenbedingungen geändert. Neben den Problemen, die sich auch durch Abwarten auflösen oder verbessern, gibt es jedoch eine ganze Menge anderer, die unter Anwendung dieser Strategie nicht nur nicht kleiner, sondern größer werden.

Veränderungen können einen Zustand verschlechtern, bieten aber die aussichtsreichste Chance auf eine Verbesserung. Wie könnte angesichts dieses Umstands eine günstige Strategie für den Umgang mit Veränderungen aussehen? Die Vermeidungsstrategien rauben uns die Chance auf Verbesserung und Weiterentwicklung. Die offensiven Veränderungsstrategien verursachen nicht nur einen hohen Aufwand, sondern bergen in der Regel auch hohe Risiken. Als Daumenregel bietet sich demnach ein Kompromiss an. Vielleicht hilft hier wieder der gute alte Pareto. In dessen Geiste könnte man zum Beispiel empfehlen: Bleibe zu 80 % beim Gewohnten und Bewährten und sorge dafür, dass du 20 % nutzt, um zu verändern, zu experimentieren und zu erneuern. So eröffnest du dir die Chance, substanzielle Verbesserungen herbeizuführen, ohne dass du existenzielle Nachteile erleidest, wenn diese Versuche scheitern. ■

Autor: Dr. Burkhard Radtke ist Berater und Coach bei efficientia consulting, Berlin.