

**Wolfgang H. Güttel**

Universitätsprofessor
am Institute of Human Resource &
Change Management, Johannes Kepler
Universität (JKU) Linz sowie Dean der
LIMAK Austrian Business School
wolfgang.guettel@jku.at

**Karin Link**

Universitätsassistentin
am Institute of Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität (JKU) Linz
karin.link@jku.at

Führung in Veränderungsprozessen

Sinn, Motivation und Selbststeuerung

Wandel ist für Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen ein ständiger Begleiter im globalen Wettbewerb. Unternehmen müssen sich an neue Entwicklungen anpassen oder diese aktiv mitgestalten. Führungskräften kommt in Wandelprozessen die zentrale Rolle zu. Unser Beitrag zeigt, wie sie für sich in komplexen und dynamischen Situationen ein sinnvolles Bild der Kernherausforderungen gewinnen und dadurch ihren MitarbeiterInnen in stürmischen Zeiten Orientierung geben, um sie für die Ziele des Wandels gewinnen zu können. Konkret erläutern wir, durch welche Aktivitäten von Führungskräften entlang eines Veränderungsprozesses Einfluss auf die Motivation von MitarbeiterInnen genommen werden kann.

Stabilität des Wandels

Aufstieg und Fall großer Unternehmen wie PanAm oder Kodak zeigen exemplarisch die Konsequenzen, wenn Unternehmen durch geänderte Geschäftsmodelle oder durch neue Technologien ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Besonders groß ist die Gefahr am Höhepunkt des Erfolges. Denn wer möchte sich gerne verändern, wenn alles besonders gut läuft. In der Literatur – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene – wird dann von einer Erfolgsfalle gesprochen. Allerdings zeigen Studien und Unternehmensbeispiele (z.B. Swiss bzw. Austrian vor der Übernahme durch Luftansa) auch, dass selbst knapp vor dem Untergang die Veränderungsbereitschaft bescheiden sein kann. Die Wettbewerbsdynamik führt jedoch zu einer kontinuierlichen Veränderung von Marktspielregeln, Geschäftsmodellen oder Technologien. Dementsprechend bleiben Unternehmen nur dann erfolgreich, wenn sie in der Lage sind, sich an neue Entwicklungen anzupassen oder proaktiv Veränderungen zu ihren Vorteilen voranzutreiben¹.

Die Erfahrung in Managementtrainings zeigt, dass Change Management-Know-how vielfach große Veränderungsprozesse auf Organisationsebene im Blick hat und wenig Konkretes bietet, wie Führungskräfte in ihren Bereichen das Umfeld von Wandelideen

beeinflussen können. In diesem Beitrag zeigen wir deshalb auf Basis aktueller Erkenntnisse der Motivations-² bzw. Organisationsforschung³ wie Führungskräfte Veränderungsimpulse in die Köpfe und Herzen ihrer MitarbeiterInnen tragen können und wie sie für sich selbst ein sinnstiftendes Bild gewinnen müssen, um ihrem Umfeld den Sinn von Veränderungen vermitteln zu können⁴.

Motivation und Dynamik des Wandels

Untersuchungen zeigen, dass rund 70% der Veränderungsprozesse scheitern und die gesetzten Ziele nicht erreichen.⁵ Wissenschaft und Praxis sind daher seit Jahrzehnten auf der Suche nach jenen Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen, dass Wandelprozesse gelingen⁶. Dies ist kein leichtes Unterfangen, denn wir reden gerne über Veränderung,

„Veränderungen durchbrechen gewohnte Routinen und entwerten Erfahrungen bzw. bisherige Kompetenzen.“

bleiben aber – vorsichtig ausgedrückt – ausgesprochen zurückhaltend, wenn wir unsere bisherigen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster in Frage stellen sollen.

Mit jeder substanziellen Veränderung sollen jene Erfahrungen zurückgelassen werden, die uns in der Vergangenheit zu Erfolg geführt oder zumindest davor bewahrt haben, dass wir kläglich scheiterten. Auch wenn sich das Unternehmen, die Abteilung, die KollegInnen oder der Arbeitsplatz nicht verändern, soll etwas anders betrachtet oder anders gemacht werden; was gestern noch richtig war soll heute nicht mehr stimmen? Warum und wie soll das gehen?

Veränderungen durchbrechen gewohnte Routinen und entwerten Erfahrungen und bisherige Kompetenzen. Am Beginn eines Wandelprozesses sollte deshalb ein Leistungsabfall bei den betroffenen MitarbeiterInnen nicht überraschen. Ein Blick auf die Veränderungsdynamik durch die Brille der aktuellen Motivationsforschung gibt Erklärungen für dieses weit verbreitete Phänomen: selbst wenn lange gejamert wird, dass sich endlich „etwas tun soll“, greift Unsicherheit um sich, sobald der erste Schritt in Richtung Wandel eingeleitet wird.

Nahezu immer berichten Organisationen gerade am Beginn von Veränderungsprojekten von Verunsicherung und einem Leistungsabfall der beteiligten MitarbeiterInnen (siehe Abbildung 1). Einer der Gründe liegt darin, dass Veränderungsprozesse immer auch auf die Motivation der MitarbeiterInnen wirken. Gemäß einer Meta-Studie über den Zusammenhang von Motivation und Leistungsfähigkeit von Deci & Ryan⁷ hängt die Leistungsfähigkeit eines/r MitarbeiterIn vom Ausmaß der intrinsischen Motivation ab, d.h. von jener Form der Motivation, die von innen kommt (im Gegensatz zur extrinsischen Motivation, die durch Geldanreize gespeist wird). Letztere wird wiederum (1) vom subjektiv wahrgenommenen Commitment (Verbundenheit zu einer Gruppe oder zur Organisation), (2) von der subjektiv wahrgenommenen Autonomie (Selbstbestimmtheit) und (3) von der subjektiv wahrgenommenen Kompetenz (d.h. der Einschätzung, eine Tätigkeit erfolgreich durchführen zu können) beeinflusst. Das „subjektiv wahrgenommen“ betont in diesem Zusammenhang, dass es nicht von einer objektiven

Gegebenheit, sondern immer von der subjektiven Einschätzung einer Person abhängt, wie z.B. ein/e MitarbeiterIn ganz individuell seine Situation sieht⁸. Dies trifft auf unser allgegenwärtiges Tun zu und natürlich auch auf unser Agieren in Veränderungsprozessen.

Am Beginn eines Veränderungsprozesses besteht in der Regel von den MitarbeiterInnen eine Bindung (Commitment) zur bestehenden Arbeitsweise und zum bestehenden Arbeitsumfeld. Selbst in Krisenunternehmen fühlen sich MitarbeiterInnen ihren operativen Aktivitäten verbunden, denn an den Schwierigkeiten des Unternehmens sind immer die anderen (z.B. Top-Management, Wettbewerber, Kunden) schuld. Menschen neigen dazu, dass sie sich Erfolge selbst zuschreiben und Misserfolge auf das Umfeld attribuieren⁹. Ergo wird eine von außen angestoßene Veränderung, beispielsweise durch die Führungskraft oder durch das Unternehmen, als Verletzung des bestehenden subjektiv wahrgenommenen Commitment zur bisherigen Arbeitspraxis betrachtet. Wenn der Veränderungsimpuls von außen kommt, dann ist dies keine freie Entscheidung der MitarbeiterInnen, sondern eine Einschränkung ihrer Entscheidungsautonomie. Schließlich ist in Wandelsituationen immer unklar, wie die Zukunft konkret aussehen wird, weshalb auch nicht klar sein kann, inwieweit das aktuelle Handlungsrepertoire den neuen Ansprüchen gerecht werden wird. In Summe werden daher alle drei Faktoren – Commitment, Autonomie und Handlungsfähigkeit - beeinträchtigt, die über die intrinsische Motivation die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen beeinflussen.

Ein Leistungsabfall zu Beginn eines Veränderungsprozesses sollte daher keine Überraschung sein. Die Frage ist nur, wie Führungskräfte bzw. Change Agents nun damit umgehen, um die Leistungsfähigkeit wieder zu verbessern, d.h. ob sie in der Lage sind, ein Zukunftsszenarium zu skizzieren, in dem der Wandel nicht als Bedrohung sondern von den Betroffenen als Chance betrachtet werden kann.

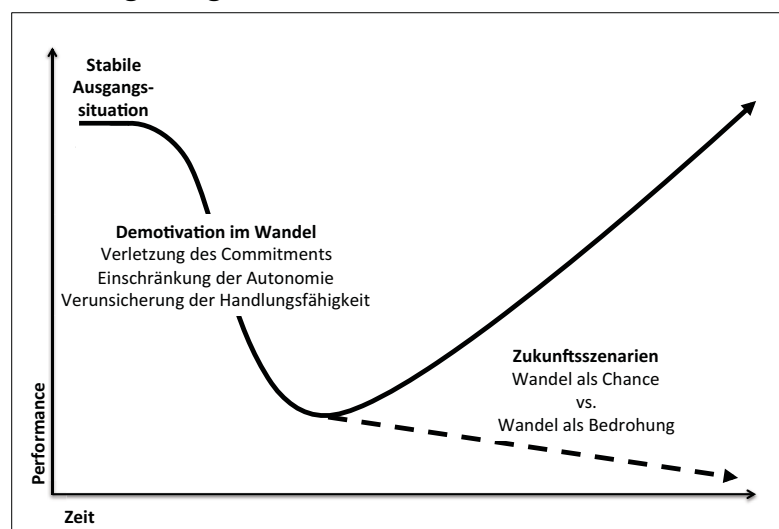


Abb.: 1: Leistungsentwicklung in Wandelprozessen

Sensemaking & Sensegiving: Der Sinn der Veränderung

Ein Schlüssel zur Wiedererlangung der Leistungsfähigkeit liegt im Ansprechen intrinsischer Motivation – auch bei Veränderungsprozessen. Druck und Zwang führen zu Widerstand und Ablehnung, wodurch die Kraft, den Wandel voranzutreiben, nur noch weiter erhöht werden muss. Akzeptanz wird so nicht erreicht und sie lässt sich auch nicht kaufen, sprich über die extrinsische Motivation auf Dauer anregen. Viel wir-

kungsvoller hingegen ist das Ansprechen von Selbststeuerungskräften über jene Faktoren, die die intrinsische Motivation anregen: Commitment, Autonomie und Handlungsfähigkeit.

Die Voraussetzung dafür liegt in der Fähigkeit von Führungskräften bzw. Change Agents in die subjektive Wahrnehmung der MitarbeiterInnen „einzugreifen“, d.h. auf deren Bestrebungen, eine Situation zu verstehen. Individuell versuchen Menschen gerade in Situationen, in denen Altbewährtes (scheinbar) nicht mehr gilt, Unsicherheit abzubauen und neuen Sinn zu finden, in der Literatur auch als *sensemaking*¹⁰ bezeichnet. Demnach sind Menschen bestrebt, aus vergangenen Ereignissen, Erlebtem und Wahrgenommenem ein neues stimmiges Bild zu konstruieren, um damit auch ihre Handlungsfähigkeit wiederzuerlangen. Diese individuellen Anstrengungen finden nicht isoliert statt, sie sind vielmehr in einen sozialen Kontext eingebettet. Im Arbeitsalltag, wenn MitarbeiterInnen miteinander interagieren und dabei ihre Sicht der Dinge darlegen, tauschen sie wechselseitig Interpretationen der Wirklichkeit aus. Wie andere Situationen wahrnehmen, beeinflusst damit auch die Interpretationsmuster des/der Einzelnen.

Gerade am Beginn von Veränderungsprozessen wird das vorhandene Bild oft in Frage gestellt. Kernbotschaften lauten etwa: „So wie es jetzt ist, kann es nicht weitergehen.“ „Wenn wir in Zukunft Erfolg haben wollen, müssen wir uns heute ändern.“ „Ohne drastische Änderungen wird es diese Organisation in fünf Jahren nicht mehr geben.“ Damit entsteht auf breiter Front eine gewisse Form der Orientierungslosigkeit („lack of sense“), die bei Menschen die Suche nach neuem Sinn auslöst, um diese Lücke zu schließen.

Sensegiving zur Anregung der Selbststeuerungskräfte im Wandel

Führungskräfte können entscheidend mitbeeinflussen, wie diese Lücke geschlossen wird und so ihre MitarbeiterInnen dabei unterstützen, neuen Sinn für sich und ihre Tätigkeit zu finden. Gioia & Chittipeddi¹¹ führen die Idee des „Sinn-Stiftens“ (*sensegiving*) erstmals 1991 in ihrer Studie zu einer strategischen Change-Initiative ein. Mit dem Wechsel an der Spitze beginnt auch der fundamentale Wandel der Organisation. Fundamentaler Wandel bedeutet dabei nicht primär eine Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation, sondern vielmehr eine Änderung bestehender Werte- und Bedeutungssysteme, die im Kern Fragen wie: „Wer sind wir als Organisation? Was tun wir und warum?“ trifft. Änderungen in Prozessen und Strukturen sind ein Teil der Antwort darauf.

Die Autoren identifizieren im Rahmen der Umorientierung zwei grundlegende Prozesse: *sensemaking* und *sensegiving*. Am Beginn stehen Bemühungen und Aktivitäten des CEO bzw. Top Management Teams (TMT) für sich selbst Sinn zu konstruieren, sprich die Organisation, ihre Umwelt und wichtige Ereignisse zu analysieren und daraus ein stimmiges Bild zu erschaffen. Als Ergebnis dieses Prozesses, d.h. des Einsatzes konzeptioneller Kompetenzen¹², ist ein relativ klares Bild davon, wie die Zukunft aussehen soll. *Sensegiving* zielt darauf ab, die *sensemaking*-Prozesse der MitarbeiterInnen im Sin-

ne der neuen Vision, des neuen Bildes der Realität zu beeinflussen. Im Kern geht es damit darum, eine Veränderung in den mentalen Modellen der Beteiligten zu erreichen, die den Vorstellungen der Führungsebene entspricht. Oder – um es in den Worten von Gioia & Chittipeddi (1991: 442) zu sagen: „Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality.“

Führung im Wandel

Sensegiving ist aber nicht nur eine zentrale Aktivität des TMT, sondern fordert Führungskräfte auf allen Ebenen. Wenn es gelingt, via *sensegiving* motivationale Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen MitarbeiterInnen den Sinn der Veränderung verstehen, Teile ihres Handlungsspielraums zurückbekommen und ein Gefühl entwickeln können, dem Neuen gewachsen zu sein, wird es wahrscheinlicher, dass sie ihre Selbststeuerungskräfte aktivieren und im Sinne der Veränderung handeln. Es sind damit die MitarbeiterInnen selbst, die sich in Bewegung setzen – und es ist nicht die Führungskraft, die diese mit großer Energie bewegen muss.

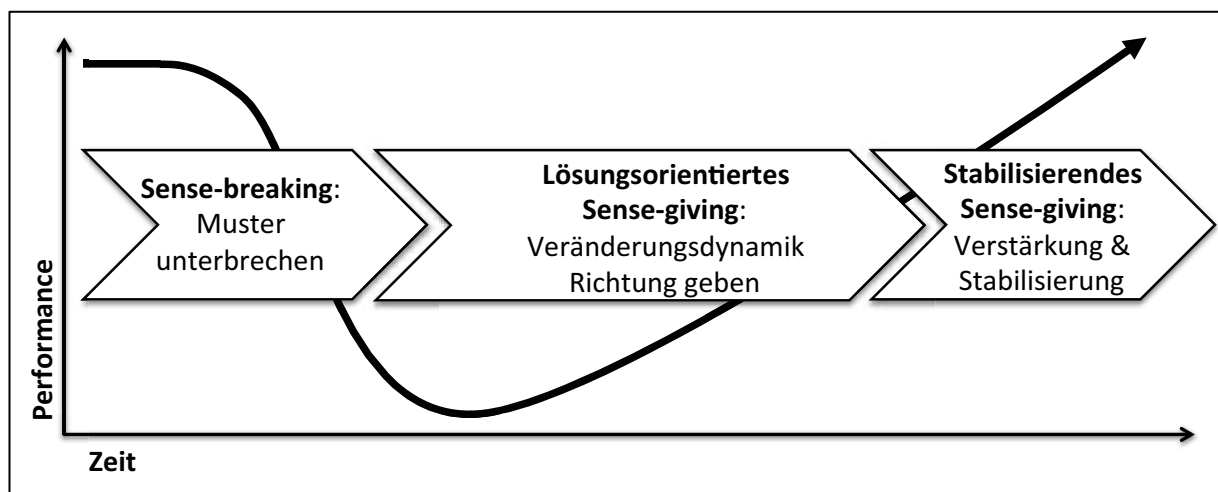


Abb.: 2: Sinn stiften in Zeiten des Wandels

Die Führungskraft liegt folglich darin diese Selbststeuerungskräfte durch Sinnstiftung zu aktivieren. Entlang der Veränderungskurve lassen sich drei Phasen (vgl. Lewins Change Prozess: unfreezing – movement – refreezing) mit unterschiedlichen Aktivitäten identifizieren, die Führungskräfte setzen können, um Wandelprozesse zu befördern: (1) *Sensebreaking: Etablierte Muster unterbrechen*, (2) *Lösungsorientiertes Sensegiving: Veränderungsdynamik Richtung geben*, (3) *stabilisierendes Sensegiving: Verstärkung & Stabilisierung* (siehe Abbildung 2). Lewins Goldene Regeln¹³ oder Kotters 8-Stufen der Veränderung¹⁴ geben neben motivationalen Überlegungen weitere Hinweise um Veränderungsideen nachhaltig in der Organisation zu verankern.

Um über Commitment, Autonomie und Handlungsfähigkeit die intrinsische Motivation in Richtung Veränderung anzusprechen, müssen Führungskräfte und Change Agents im Wandel ein Bild davon gewinnen, welche Interessen und Werte bei MitarbeiterInnen aktiviert werden können. Eine intensive Kommunikation mit ihnen ist daher eine Grundvoraussetzung, um als Führungskraft selbst ein stimmiges Bild über die Wahrnehmungen der MitarbeiterInnen zu bekommen (sensemaking unter Einsatz der konzeptionellen Kompetenzen) und auch um zielgerichtet und individuell intervenieren zu können.

Change Projekte können auf jeder Stufe des Prozesses durch sensegiving-Aktivitäten beeinflusst werden, um auf die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen und deren subjektiv wahrgenommene/s Commitment, Autonomie und Handlungsfähigkeit einzuwirken. Ist keine intrinsische Motivation für den Wandel vorhanden, fehlt die Akzeptanz und die Veränderung kann – wenn überhaupt – nur über Widerstand und Abwehr implementiert werden; mit einem hohen Risiko des Scheiterns, wie die eingangs erwähnten 70% Scheiterrate von Wandelprozessen zeigen.

(1) Sensebreaking: Etablierte Muster unterbrechen: Am Beginn von Veränderungsinitiativen stellt die Überwindung bestehender Wahrnehmungs- und Handlungsmuster die größte Herausforderung dar. Genau jene Sichtweisen und Daumenregeln, die bislang hilfreich waren, um erfolgreich seine Aufgaben zu erledigen, sollen nicht mehr gelten und neuen Platz machen. Besonders schwierig ist ein Aufbrechen dann, wenn die Vergangenheit als erfolgreich betrachtet wird: „warum soll ich mich ändern, wenn es doch bislang immer gut geklappt hat?“ ist eine jener Fragen, die in den Köpfen der MitarbeiterInnen auftauchen. In diesem Zusammenhang ist auch das Not invented here-Syndrom zu sehen, das die bestehende Organisation vor Neuerungen schützt, da neues Wissen, das von außen kommt, abgewertet wird: „das hat bei uns noch nie so funktioniert“.

Analysen der Organisation (z.B. über Stärken/Schwächen-Profile, Mitarbeiterbefragungen, Organisationskulturanalysen, Controllingberichte) sowie strategische Marktuntersuchungen (z.B. SWOT-Analysen, Haupterfolgsfaktorenanalysen, Szenarioanalysen, Kundenbefragungen) liefern Techniken um alternative Sichtweisen auf die Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln und dadurch ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Wandels zu schaffen. Fragen in diesem Zusammenhang dienen zur Destabilisierung des Bestehenden und schaffen eine gewisse Offenheit für Neuerungen. Dadurch wird auch das bestehende Commitment zum Status quo gezielt unterbrochen, um neue Wahrnehmungs- und Handlungsweisen überhaupt zu ermöglichen.

Veränderungen entfalten dann besondere Wirkung, wenn die Auseinandersetzung mit dem Status Quo durch die Betroffenen selbst durchgeführt wird, da dann von innen heraus eine Veränderungsnotwendigkeit erkannt wird, die von außen – durch die Führungskraft oder das Top-Management Team – nicht im gleichen Ausmaß kommuniziert werden kann. Die Arbeit mit Projektteams in Veränderungsprozessen ist deshalb üblich, da sich die Mitglieder des Projektteams mit den Ergebnissen ihrer Analysen viel

stärker identifizieren und sich an die Schlussfolgerungen intensiver binden, da es ihre eigene Erkenntnis ist. Der Rahmen – inhaltlich-methodisch, zeitlich und sozial – ist deshalb mit großer Sorgfalt von den übergeordneten Führungskräften zu planen: Welche Themen sind Gegenstand des Projekts und welche Methoden können zur Analyse eingesetzt werden? Wie viel Zeit wird der Projektgruppe für ihre Aktivitäten eingeräumt? Wer sind die Mitglieder im Projektteam und wie wird die Zusammenarbeit mit der bestehenden Organisation geregelt?

Wenn eine machtvolle Gruppe – formelle und vielleicht auch informelle Führungspersonen über ihre Analysen die Notwendigkeit einer Veränderung erkennen, dann wird ihr Commitment zu den Zielen des Wandels markant erhöht. Wer mit welchen Begründungen für dieses Team ausgewählt wird, zeigt zudem symbolhaft in welche Richtung der geplante Wandel gehen soll und wie ernsthaft die Umsetzung angedacht ist.

„Verabsäumen es Führungskräfte sinnstiftend tätig zu sein, übernehmen dies andere Teile der Organisation.“

(2) Lösungsorientiertes Sensegiving: Veränderungsdynamik Richtung geben: Nachdem es gelungen ist die bestehenden Wahrnehmungs- und Handlungsmuster zu unterbrechen, braucht es eine zugkräftige Vision, sprich einer Vorstellung wie die Lösung am Ende des Veränderungsprozesses aussehen soll, um dem Wandel Richtung zu geben. Machtvolle Personen, die als Kernteammitglieder für Veränderungen gewonnen wurden, tragen den Geist der Veränderung über ihre formalen und informalen Machtpositionen in die Organisation und leisten dadurch weitere Überzeugungsarbeit. Durch ihr Handeln und Verhalten werden sie zu Rollenmodellen, an denen sich andere orientieren. Sie sind verantwortlich für die formale und informale Kommunikation mit ihren MitarbeiterInnen, in denen sie Sinn und Richtung des geplanten Wandels aufzeigen und auch durchsetzen.

Führungskräfte übernehmen zudem die Aufgabe sich nicht nur persönlich auf den Wandel einzulassen, sondern vor allem ihren MitarbeiterInnen in den Phasen des Übergangs zu helfen. Dies geschieht z.B. durch den konstruktiven Umgang mit Widerstand oder das Anbieten von Coaching, Training und Unterstützung. Sinnstiftende Tätigkeiten legen die Basis für erfolgreiches Handeln im Sinne der Veränderungsziele.

In Bezug auf motivationale Aspekte bedeutet das, ein neues Bindungsangebot breit im Unternehmen zu verankern und auch jene Personen anzusprechen, die nicht im Kernteam vertreten waren. Ein zugkräftiges Bild über jene Änderungen am Ende des Veränderungsprozesses erfüllt diesen Zweck, denn es lenkt die Aufmerksamkeit – d.h. die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen – im Wandel von Problemen der Vergangenheit bzw. Gegenwart zu Lösungen in der Zukunft: von der Problem- zur Lösungsorientierung. Verabsäumen Führungskräfte es, hier aktiv die Richtung zu beeinflussen, übernehmen andere Teile der Organisation diese Aufgabe, womit das Tor zum Widerstand weit aufgeht.

Erkennen hingegen MitarbeiterInnen den Sinn von Veränderungen indem sie sich mit den Veränderungszielen zumindest partiell identifizieren (Commitment entwickeln),

da sie etwa punktuell in die Entscheidungsfindung einbezogen werden (ansprechen der Autonomie durch Partizipation am Wandelprozess z.B. in Form von punktueller Einbeziehung bei der Diskussion von Zwischenergebnissen oder bei der Ausgestaltung des Weges zur Zielerreichung, durch Großveranstaltungen oder über Informations- und Kommunikationsaktivitäten) und indem sie nicht das Gefühl der Über- oder Unterforderung bekommen, dann werden Selbststeuerungskräfte im Sinne der Veränderung aktiviert, die selbstverstärkend den Wandel auch auf Ebene der MitarbeiterInnen vorantreiben. Führungskräfte und Change Agents sind dadurch entlastet und können sich auf die strategische Ausrichtung der Veränderung konzentrieren und ihre MitarbeiterInnen dadurch viel wirkungsvoller einsetzen.

Führungskräfte unterstützen ihre MitarbeiterInnen im Wandel indem sie durch eine lösungsorientierte Vision Orientierung geben. Dies kann durch eine Vision auf Unternehmensebene geschehen, bei kleinräumigen Veränderungen aber auch auf Abteilungs- oder Teamebene. Auch Führungskräfte unterer Ebenen unterstützen ihre MitarbeiterInnen durch neue Commitment-Angebote in Form kleinräumiger Vision indem sie zeigen, warum sie ihre Teams in welche Richtungen entwickeln möchten. Eine Unternehmensvision kann dabei unterstützend wirken. Die Entwicklung zugkräftiger Ziele, durch die aktuelle Probleme und Herausforderungen im Team oder Unternehmen gemeistert werden, gibt nach der anfänglichen Verunsicherung durch das Unterbrechen der bisherigen Verhaltensweisen der Veränderungsdynamik Richtung. Im Kern-

projektteam wird zentral über die subjektiv wahrgenommene Autonomie die intrinsische Motivation angesprochen, wenn die Mitglieder in diesem Team über größeren Entscheidungsspielraum – etwa bei der Analyse, bei der Konzepterstellung oder bei der Ausgestaltung des Weges der Implementierung der Veränderung – verfügen.

Durch partizipatives Einbinden der MitarbeiterInnen in den Entwicklungsprozess (z.B. im Rahmen von Teamentwicklungsaktivitäten oder Startgieklausuren) wird das Gefühl der Gestaltungsmöglichkeit (subjektiv wahrgenommene Autonomie) und dadurch das Commitment zur neuen Vision angesprochen. Die konstante

Lewins Goldene Regeln des Wandels

Kurt Lewin formulierte aus der Analyse von Veränderungsprozessen vier goldene Regeln, die auch im Sinne der Self-Determination Theory nützlich sind:

- (1) **Partizipation** um Betroffene zu Beteiligten zu machen. Indem Personen in die Analyse und in die Lösungsfindung auf unterschiedlicher Ebene und Tiefe einbezogen werden wird Commitment, Autonomie und Handlungsfähigkeit angeregt.
- (2) **Gruppen** dienen als zentrales Wandelmedium, da sie Veränderungen schneller vollziehen und bereit sind ein höheres Risiko einzugehen. Formell und informell bedeutsame Personen bei der Veränderung mitpartizipieren lassen befördert die Veränderungsdynamik.
- (3) **Kooperation** dient als Grundlage einer tragfähigen Arbeitsbeziehung auch im Wandel zur Sicherung von Akzeptanz.
- (4) **Timing** entlang der Veränderungskurve gibt Hinweise auf Führungsaktivitäten zum Auftauen, Verändern (Lösungsfindung und Implementierung) und Stabilisieren.

Kommunikation des neuen Zukunftsbildes und die Sicherstellung der Vorbildfunktion durch die Führungskräfte dienen als klassische *sensegiving*-Aktivitäten. *Sensegiving*-Aktivitäten mit symbolhaftem Charakter betreffen auch Änderungen in bestehenden Systemen, Prozessen und Strukturen, um die erfolgreiche Umsetzung des Neuen im Unternehmensalltag zu ermöglichen.

(3) Stabilisierendes Sensegiving: Verstärkung & Stabilisierung: In der letzten Phase eines Veränderungsprozesses steht die Frage nach der Stabilisierung der neuen Sichtweisen bzw. Verhaltensweisen im Vordergrund, um einen Rückfall in alte Muster zu verhindern. Führungskräfte sind hier gefordert durch ihre *sensegiving*-Aktivitäten die Vorteilhaftigkeit des Neuen herauszustreichen und dadurch das Commitment ihrer Teams zu neuen Lösungen weiter zu forcieren. Gleichmaßen stärken erste sichtbare Erfolge das Wandelvorhaben. Diese sollten daher gezielt eingeplant und kommuniziert werden. Das Herstellen und die sichtbare Anerkennung und Belohnung dieser „quick wins“ wirken sinnstiftend und stärken auch über die wahrgenommene Kompetenz die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen, weiterhin auf dem Wandelpfad zu bleiben. Durch erste Erfolge erleben sie sich als handlungsfähig und gewinnen Zuversicht, auch neue Herausforderungen bewältigen zu können.

Der systematische Ausbau der erreichten Verbesserungen betrifft Neueinstellungen, Beförderungen oder Freisetzungen von MitarbeiterInnen im Sinne des Wandels. Auch diese Aktivitäten wirken sinnstiftend, als dass sie klar aufzeigen, was wie zum neuen Bild der Organisation passt und was nicht. In Bezug auf die Motivation zeigt sich, dass monetäre Anreize in der Regel wenn dann nur kurzfristig zu Verhaltensänderungen führen. Längerfristig kommen alte Verhaltensweisen wieder zum Vorschein, denn durch den monetären Anreiz wurde kein tieferes Verständnis für den Wandel erzeugt. Im Sinne der Wirksamkeit ist es daher sinnvoller, auf Akzente zu setzen, die die wahrgenommene Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit erhöhen.

Kotters 8-Stufen zur Veränderung

Auch entlang des 8-Stufen-Modells von John P. Kotter können Veränderungen unter ihrer Wirkung auf die Motivation der Betroffenen betrachtet werden:

- (1) Dringlichkeit der Veränderungsnotwendigkeit erzeugen
- (2) Machtvolles Führungsteam aufbauen, das zentral den Veränderungsprozess vorantreibt
- (3) Zukräftige Vision der Veränderung und der Strategien zur Umsetzung entwickeln um das Neue greifbar zu machen
- (4) Vision breit in der Organisation kommunizieren
- (5) Empowerment, damit im Sinne der Vision und des Neuen entschieden und gearbeitet werden kann
- (6) Quick-Wins durch kurzfristige Zwischenziele ermöglichen und diese Erfolge sichtbar machen
- (7) Erfolge sichern und für weitere Veränderungen sorgen
- (8) Veränderungen in der Organisationskultur nachhaltig verankern

Die feste Verankerung des Neuen kann durch explizites Aufzeigen der Zusammenhänge zwischen „neuen Verhaltensweisen“ und unternehmerischem Erfolg, weitere Investitionen in effektiveres Management und verbessertes Führungsverhalten erreicht werden. *Sensegiving*-Aktivitäten finden damit sowohl auf verbaler als auch auf symbolischer Ebene statt. Die Verankerung der Neuerungen ist dann besonders wirksam, wenn die MitarbeiterInnen eine Bindung zur Neuausrichtung aufgebaut haben, die neuen Regeln soweit internalisiert haben, dass sie sich als autonom handelnd betrachten und ausreichend Zuversicht besitzen, dass sie über die passenden Kompetenzen zur Bewältigung der Zukunftsaufgaben verfügen.

Conclusio

Wandel stellt für jede Organisation und jede Führungskraft, die Verantwortung für Veränderungen trägt, eine Herausforderung dar. Nichtsdestotrotz fordert die dynamische Entwicklung im Wettbewerb eine kontinuierliche Anpassung der Organisation an neue Herausforderungen. Führungskräfte aller Ebenen sind gefordert, für Weiterentwicklungsimpulse zu sorgen und ihre MitarbeiterInnen auf dem Pfad der Veränderung mitzunehmen. In diesem Beitrag wurde entlang der typischen Wandelphasen gezeigt, wie Führungskräfte durch ihre sinnstiftenden Tätigkeiten – *sensegiving* – ihren MitarbeiterInnen Orientierung in komplexen und unsicheren Zeiten der Veränderung geben können. Insbesondere das Ansprechen von Selbststeuerungskräften über die intrinsische Motivation in Richtung Veränderung mittels *sensegiving*-Aktivitäten der Führungskräfte hilft auf kognitiver und emotionaler Ebene MitarbeiterInnen für Wandelprozesse zu gewinnen.

Literatur

- ¹ vgl. dazu auch Beiträge zur New Austrian School of Management und deren Anwendung auf Veränderungsprozesse: Güttel, W.H. 2011: New Austrian School of Management. *Austrian Management Review*, Vol. 1: 17–29; Güttel, W.H. & Leitner, Gerhard 2012: New Austrian School of Management in Practice: The Transformation of the LIMAK Austrian Business School. *Austrian Management Review*, Vol. 2: 13–23
- ² In einer Meta-Studie bei Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. 1999. A metaanalytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125: 627–668 bzw. zusammenfassend bei Garaus, C. 2011: I did it my way. Die Rolle der Selbstbestimmung in der Mitarbeiter/innen-Motivation. *Austrian Management Review*: 99–109.
- ³ Weick, K. E. 1995: *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ⁴ vgl. Güttel, W.H. 2013..Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management. *Austrian Management Review*, Vol. 3: 79–89.
- ⁵ Aiken, C. & Keller, S. (2009): The irrational side of change management. *The McKinsey Quarterly* 2: 100–109.
- ⁶ Kotter, J.P. 1995: Leading change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73: 59–67. Für eine detaillierte Beschreibung des Konzepts siehe Müller, B. & Vatter, M. (2011): Nichts ist so beständig wie der Wandel. Zur Bedeutung von Unternehmenskultur bei der Durchführung von Veränderungsprojekten. *Austrian Management Review*, Vol. 1: 50–60.
- ⁷ Zum Zusammenspiel der drei Faktoren und die Rolle der Führungskraft in diesem Prozess siehe: Güttel, W.H. 2013..Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management. *Austrian Management Review*, Vol. 3: 79–89..

-
- ⁸ Wie Menschen sich und ihre Umwelt wahrnehmen, hängt nicht so sehr von „objektiven Gegebenheiten“, sondern vielmehr von ihren spezifischen Interpretationsmustern, sogenannten mentalen Modellen ab. Mentale Modelle oder Schemata sind kognitive Strukturen, die bestimmen, was wir in unserer Umwelt wahrnehmen, wie wir das Wahrgenommene interpretieren und ob und in welcher Form wir Lernerfahrungen als Wissen speichern. Mentale Modelle leiten nicht nur unsere Wahrnehmung sondern bilden auch die Basis für unser Handeln.
- ⁹ vgl. den Beitrag von Konlechner & Koprax (2014) zu Wahrnehmungsverzerrungen bei Entscheidungen in diesem Heft.
- ¹⁰ Weick, K. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks
- ¹¹ Gioia & Chittipeddi (1991): Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal 12(6): 443-448.
- ¹² vgl. Güttel, W.H. 2013. Konzeptionelle Kompetenz: Leadership aus der Perspektive der New Austrian School of Management. Austrian Management Review, Vol. 3: 79-89.
- ¹³ Kurt Lewin (1947): Frontiers in group dynamics, Human Relations, 1, 5-41
- ¹⁴ Kotter, J.P. 1995: Leading change. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73: 59–67.

Angaben zu den AutorInnen

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität Linz und Dean sowie Co-Geschäftsführer der LIMAK Austrian Business School. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG, bei Diebold Management Consulting sowie als selbständiger Berater und Trainer. Seine Forschung ist den Themen Führung, Change Management und Lernen gewidmet.

Mag.^a Karin Link ist Universitätsassistentin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität Linz. Nach jahrelanger selbständiger Tätigkeit in der IT-Branche wechselte sie an die JKU. Ihre Forschungsschwerpunkte sind organisationale Paradoxien und Lernen auf organisationaler und individueller Ebene (Fokus Führungskräfte und Kompetenzmanagement).