

Tobias Maier

Wirkungsvoll überzeugen: Die Macht des Change Marketings

Veränderungsprojekte in der Organisationsentwicklung scheitern genauso häufig, wie sie gelingen. Veränderungen erzeugen Ängste, defensives Verhalten oder Widerstände. Ein Erfolgsfaktor ist also die positive Einstellung und Aufgeschlossenheit der Betroffenen gegenüber den geplanten Maßnahmen. Doch wie lassen sich Einstellungen positiv beeinflussen?

Organisationsveränderungen sind zum Merkmal überlebens- und wachstumsfähiger Unternehmen geworden. Wer einen Unternehmenswandel herbeiführen möchte, muss professionelles Change Management betreiben. Dabei ist die positive Einstellung der Betroffenen eine wichtige Voraussetzung für den Change. Dieser sollte methodisch als Projekt aufgesetzt werden, wobei die systematische Einstellungsveränderung ein vielschichtiges Aufgabenpaket darstellen kann, mit unterschiedlichen Methoden der Intervention zu verschiedenen Zeitpunkten [1] unter Nutzung wirksamer psychologischer Mechanismen, um die es in diesem Beitrag geht.

→ Positive Einstellung als Change-Voraussetzung

Die Majorität der Belegschaft muss eine positive Einstellung zum Change haben, damit möglichst viele Mitarbeiter mitziehen. Weiterhin müssen die Betroffenen ein Gefühl der Kontrolle über das eigene Verhalten behalten. Sie sollen an die eigene Befähigung für Veränderungen glauben können, damit sie in der Lage sind, das Zielverhalten überhaupt an den Tag zu legen.

Unternehmenslenker müssen die Menschen also mit den entsprechenden Fertigkeiten, sich zu verändern, ausstatten. Ansonsten führen Vorurteile und Angst zu Widerstand. Trainings- oder Fortbildungsmaßnahmen ermöglichen den Betroffenen ein Gefühl der Kontrolle.

→ Einstellung ist Bedürfnisbefriedigung

Eine Einstellung erfüllt immer den Zweck, sich einer Person oder Sache zu- oder abzuwenden. Dies befriedigt folgende Bedürfnisse:

1. Schnelle Einschätzung: „Ich war mit Fiat immer zufrieden, daher kaufe ich wieder einen.“
2. Maximierung des Wohlbefindens durch Annäherung oder Vermeidung: „Mit dem rede ich generell nicht, der mault mich immer an.“
3. Soziale Identität erfahren: „Ich mag sie, weil wir beide Biker sind.“
4. Stärkung/Verteidigung des Selbstwertgefühls: „Mathe-Aufgaben veraten nichts über meine wahren Fähigkeiten!“
5. Wertausdruck: „Ich bin Vegetarier, weil ich Tiere liebe.“

Eine Einstellung ändert sich, wenn sich Umstände ändern, die diese Bedürfnisse befriedigen. Beispiel: „Ich bin eigentlich gegen die geplante Umstrukturierung, weil noch unklar ist, was ich dann machen werde. Andererseits bekäme ich auch eine neue Chefin; der bisherige Chef schikaniert mich.“ Die Umstrukturierung maximiert hier also das Wohlbefinden bezüglich des Chefs (Bedürfnis 2) und erleichtert so eine positive Einstellung zum Change.

→ Konsistenzstreben und kognitive Dissonanz

Bedürfnis 5 ist besonders interessant, denn mit ihm hängen Konsistenzstreben und die kognitive Dissonanz zusammen. Konsistenz meint die Widerspruchsfreiheit der eigenen Einstellungen zu Handlungen und Äußerungen. Inkonsistentes Sich-selbst-Erleben führt zu einem Zustand des geistigen Unwohlseins – der kognitiven Dissonanz. [2] Um kognitive Dissonanz zu verringern, gibt es im Wesentlichen zwei Möglichkeiten: das eigene Verhalten anpassen, so dass es zur Einstellung passt, oder umgekehrt die Einstellung anpassen.

Um gezielt die Einstellung eines anderen zu verändern, verleitet man ihn unter Zeugen zu einstellungskonträrem Verhalten oder Äußerungen. Seine Einstellung scheint für alle in seinem Verhalten erkennbar zu sein. Um nicht als wankelmütig oder heuchlerisch dazustehen (Bedürfnis 4) und gleichzeitig die entstandene kognitive Dissonanz abzubauen, bleibt nur die Möglichkeit der Einstellungsanpassung an das gezeigte Verhalten. Verstärkt wird der Vorgang durch Belohnung des Zielverhaltens, z.B. durch Anerkennung (Bedürfnis 2). Die Einstellungsveränderung kann unbewusst geschehen; irgendwann denkt man: „Ich war schon mal anderer Meinung.“

→ Endgültigkeit reduziert kognitive Dissonanz

Kognitive Dissonanz entsteht auch durch Entscheidungen, die zwar getroffen wurden, aber als widerrufbar erscheinen. Die Betroffenen sind nicht sicher, was richtig ist – akzeptieren oder opponieren? Hier hilft eine klare Ansage des Managements, dass eine endgültige Entscheidung darüber getroffen wurde, welche Veränderung bevorsteht. Die Betroffenen können sich dann damit abfinden und nach vorne blicken, das reduziert die kognitive Dissonanz. Für die wirkungsvolle Inszenierung der Endgültigkeit eignet sich ein Town-Hall-Meeting: eine vom Management anberaumte Versammlung der kompletten Belegschaft an einem zentralen Ort im Unternehmen, um rechtzeitig Neuigkeiten zu verkünden.

→ Vorbildfunktion: Lernen am Modell

Die soziale Lerntheorie [6] befasst sich mit Vorbildwirkung und besagt, dass wir Ver-

halten durch die Beobachtung anderer (die Modelle) im Rahmen unseres sozialen Kontextes lernen. Verhaltensweisen werden übernommen, wenn ein Modell attraktiv, erfolgreich oder sozial anerkannt ist. Auch die Beobachtung des Umgangs von Führungskräften mit Untergebenen beeinflusst uns: Wir kopieren oder vermeiden das Verhalten der Kollegen, je nachdem, wie es sich auswirkt. Daraus ergibt sich ein zwingender Schluss: Wenn wir zwar zur Veränderung angehalten werden, aber keine veränderte Verhaltensweise bei den Führungskräften zu beobachten ist, dann scheitert der Change.

→ Gruppendruck mit Weitenwirkung

Organisationen sind soziale Systeme. Um dazuzugehören (Bedürfnis nach sozialer Identität), dürfen wir nicht zu sehr von deren Gruppennormen abweichen. Das beinhaltet vorherrschende Einstellungen und Verhaltensweisen. Die Mehrheit der Gruppe übt normativen Einfluss aus; wir passen uns an, um nicht ausgeschlossen

zu werden. Aber auch eine konsistent auftretende Minderheit kann umgekehrt die Mehrheit beeinflussen: Das ist der informationale Einfluss und spricht unser Bedürfnis an, lieber die bessere oder richtigere Meinung zu vertreten und dem entsprechenden „Lager“ anzugehören.

→ Incentives sorgen für soziale Reziprozität

Das Prinzip der sozialen Reziprozität besagt, dass ein kleiner Gefallen einen mindestens ebenso großen nach sich zieht. Incentives können demnach ein Verpflichtungsgefühl beim Empfänger erzeugen. Beispiel: Ein Workshop im Konferenzhotel mit Wohlfühl-Ambiente wirkt als wertschätzende Geste und erzeugt das Gefühl, dem Change im Gegenzug zumindest eine Chance geben zu müssen.

→ Fazit

Zajonc (2001) konnte zeigen, dass wiederkehrender Kontakt zu einer Person

oder Sache die Einstellung dazu verbessert. [7] Im Sinne von Change Kampagnen gilt es also, regelmäßige Interventionen durchzuführen, symbolische Veränderungen zur Schau zu stellen und immer wieder darüber zu informieren. Das alles muss geplant und konzipiert werden. Entwerfen Sie ein Marketing-Konzept für den Wandel. Unterschätzen Sie nicht den Aufwand, aber seien Sie sich auch der Macht eines professionellen Change Marketings bewusst.

→ Literatur

- [1] Steiger, T. & Lippmann, E. (2013). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. Springer.
- [2] Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press.
- [3] Aronson, E., Wilson, T. & Akert, R. (2014). Sozialpsychologie. Pearson Deutschland GmbH.
- [4] Kotter, J. P. (2011). Leading Change. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- [5] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Addison-Wesley.
- [6] Bandura, A. (1976). Lernen am Modell: Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie. Klett. S. Pages.
- [7] Zajonc, R. B. (2001). Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal. In: Current Directions in Psychological Science. Band 10, Heft 6. S. 224-228.

→ Praxistipp: Town-Hall-Meeting

Das Town-Hall-Meeting folgt einer festgelegten Argumentationsstrategie:

1. Der Chef platziert eine furchtauslösende Botschaft: „Unsere Innovationsrate liegt deutlich hinter den Möglichkeiten der stärksten Wettbewerber. Wir müssen innovativer werden, um konkurrenzfähig zu bleiben.“ Dies bezeichnet Kotter (2011) als „sense of urgency“. [4]
2. Im gleichen Zuge muss eine Lösung angeboten werden, zusammen mit der Einladung zur Partizipation der Betroffenen, um ein Commitment zu ermöglichen: „Wir müssen uns verändern und orientieren uns an Erfolgsmodellen ähnlicher Firmen. Den Change werden Sie selbst mitgestalten.“
3. Ebenso muss die bisherige Leistung der Mitarbeiter gewürdigt werden: „Das Unternehmen ist so erfolgreich gewesen, weil Sie alle wertvolle Beiträge geleistet haben.“
4. Eine Expertin sollte jetzt Fakten präsentieren, die vor allem die Chancen der Veränderung unterstreichen: „Im letzten Jahr berichteten 83 Prozent aller Firmen mit agilen Praktiken von erhöhter Produktivität.“
5. Danach unterstreicht eine grobe Roadmap die Endgültigkeit der Veränderungen; ein systematisches Schulungs- und Gestaltungskonzept wird in Aussicht gestellt, um alle Mitarbeiter abzuholen. Das beugt Ängsten vor.
6. Zum Schluss stellt der Chef eine inspirierende Vision in den Raum: „Durch faire Produktion verbessern wir die Welt ein Stück.“ Das ist der höhere Zweck und stellt einen wichtigen motivationalen Faktor dar. [5]

→ Der Autor



Dr. Tobias Maier ist als Principal Consultant bei Method Park tätig. Dort berät er Kunden aus der Medizintechnik zum Thema Regulatory Affairs und unterstützt das Management von Automotive-Projekten. Tobias Maier ist Mitglied im VDI und engagiert sich dort seit 2014 im Fachausschuss „Qualitätssicherung für Software in der Medizintechnik“.

✉ maier@wissensmanagement.net