

# CHANGE RELOADED \*

## Was schafft Bereitschaft für Veränderung?

Text für die 8. Jahrestagung des Netzwerks Prozessberatung

Susanne Polewsky

**Verhaltensänderungen bei Individuen, Change in Organisationen, Wertewandel in der Gesellschaft – immer stellt sich die Frage: Welche Faktoren triggern und begünstigen Veränderungen? Vermutlich gibt es das „eine“ ultimative Erfolgsrezept nicht, und viele Wege führen nach Rom!**

*Dies war der Begleittext für einen Workshop für unternehmensinterne Prozessbegleiter.*

### Die Grenzen der Erkenntnis

Kognitive Einsicht reicht offenbar nicht aus, um Verhaltensänderungen zu motivieren. Das zeigt sich immer wieder exemplarisch am Raucherverhalten. Das Wissen ist um die Gefährlichkeit ist da, das Rauchen nicht ausgestorben. Aber auch der Versuch, über Bilder auf den Zigarettenpackungen oder ausgestellte Raucherlungen Menschen emotional zu erreichen, scheint nicht wirkungsvoll.

Beim Phänomen des Klimawandels ist gesellschaftlich und individuell ähnliches zu beobachten: Die Fakten werden von den meisten Menschen und Regierungen anerkannt, Individuen und Staat handeln aber nicht entsprechend. Aber wie lässt sich dieses Handeln wider besseres Wissen, diese kognitive Dissonanz überwinden?

### No Fun no Change?

Kann „Spaß an der Sache“ Veränderung unterstützen? Der von VW in Schweden gestartete Wettbewerb „The Fun Theory“ ([www.thefuntheory.com](http://www.thefuntheory.com)) versucht das für individuelles Handeln zu belegen.

Die eingereichten Filme zeigen Menschen, die lustvoll die Treppe nehmen statt der Rolltreppe, weil das Betreten einer jeden Stufe Töne erzeugt, oder die ihre Plastikflaschen begeistert in den Recycling-Container werfen, weil der wie ein Spielautomat rattert, Punkte gibt und Siege verheißt.

Der Wettbewerb beantwortet die Frage also mit „ja“. Aber wie lässt sich der Spaß bzw. die Verhaltensänderung auf Dauer sichern?

## **Belohnung, aber wann und wie?**

Die Beispiele der „Fun theory“ zeigen: Kurzfristige „Belohnungen“ motivieren offenbar. Allerdings: In weiter Zukunft liegender Nutzen, insbesondere wenn erst spätere Generationen profitieren (Stichwort „Klimawandel“), scheint keine Verhaltensänderungen zu generieren, wie eine aktuelle Studie belegt (SZ vom 22.10.2013).

## **Visionen & Ziele**

Dass die berühmten „smarten“ Ziele oft unter mangelnder Akzeptanz leiden und daran scheitern, ist hinlänglich bekannt (... nicht nur beim Rauchen!). Das Herz (oder der Bauch?) ist uns näher als der Kopf, und wir tun meist nur, was wir „wirklich“ (= von Herzen) wollen. Dass emotionale Reize beim Wettlauf in unserem Hirn schneller sind als kognitive, ist ja inzwischen auch wissenschaftlich belegt.

Das Züricher Ressourcenmodell (ZRM) zieht für das Management von Verhaltensänderungen die Konsequenz: Es arbeitet ausschließlich mit emotional attraktiven Zielen, die beim Betroffenen das „Leuchten in den Augen“ hervorrufen. Statt smarter Ziele (Beispiel: „Ich will in 3 Monaten 10 Kilo abgenommen haben“) formuliert jeder für sich sogenannte „Haltungsziele“ („Im nächsten Sommer bin ich leicht wie eine Feder“). Dann werden unterstützende Maßnahmen (Anker, Strukturen, etc.) entwickelt. Der Haken: Haltungsziele sind immer selbst gewählt, nicht vorgegeben!

## **Kohärenz & Sinn**

Menschen streben nach Kohärenz: Die Welt muss erklärbar und sinnhaft für uns auftauchen. Wenn das nicht der Fall ist, versuchen wir über Anpassungsleistungen neue Stabilität und Stimmigkeit für uns herzustellen, denn mangelnde Kohärenz macht auf Dauer krank. So lösen dann Leidensdruck und Hoffnung auf höheres Wohlbefinden die Veränderungsbereitschaft aus.

Wie aber passt dieses Kohärenzbedürfnis mit dem Phänomen der „kognitiven Dissonanz“ zusammen? Offenbar ist das ein komplizierter Balanceakt, der immer neu austariert wird. Und vielleicht haben Menschen auf Dauer doch das Bedürfnis, Werte und Gefühle mit ihrem Handeln immer wieder in Einklang zu bringen.

Für mich wird der Konflikt derzeit besonders plastisch (und auch persönlich virulent) beim Thema „Klimawandel“: Was tue ich, wenn ich weiß, dass bestimmte Lebens- und Verhaltensweisen ökologisch nicht mehr tragbar sind? Fliege ich weiterhin mit schlechtem Gewissen in den Urlaub, beruhige es durch Ablasshandel (z.B. [www.atmosfair.de](http://www.atmosfair.de)) oder entdecke ich vielleicht die Schönheit der Reisen in die Nähe? Und kann ich überhaupt die teilweise dramatischen Prognosen in mein Bewusstsein lassen (z.B. Dennis Meadows, FAZ vom 4.12.2012, oder Stephen Emmott, „Zehn Milliarden“, Suhrkamp 2013)? Da ist kognitive Dissonanz (oder eher: Ignoranz im Sinn von Ausblenden) vielleicht auch eine Strategie, die eigene Kohärenz zu sichern.

## Wertewandel

Interessante Hinweise, wie Change „funktioniert“, könnten sich aus der Beobachtung gesellschaftlicher Werte und ihrer Veränderung ergeben. Unsere „Kultur“, unsere Gewohnheiten und Moden ändern sich ja ständig. Woher kommt z.B. der Trend zum „Urban Gardening“, warum wollen immer weniger Jugendliche ein eigenes Auto, usw.?

Da wird etwas offenbar „attraktiv“ oder „chic“ – und es ist nicht immer nur eine Gegenbewegung zum Bestehenden. So ein Wertewandel wird ja von niemandem „geplant“, sondern setzt sich offenbar „hinter dem Rücken der Akteure“ durch.

## Fazit

„Der Vorhang fällt, und alle Fragen bleiben offen!“ Das Thema Veränderung bleibt auch zukünftig vielschichtig, schwierig und spannend – individuell, organisatorisch und gesellschaftlich. Untersuchen und experimentieren wir weiter, was Change auslöst und voranbringt. Ach ja, übrigens: am einfachsten kann man immer noch sich selbst verändern!

*\* „Change Reloaded“: Dieser Workshop knüpft an die Jahrestagung 2012 an, wo „Change“ bereits Thema war (Motto: „Verändern und verändert werden!“).*