

Innere Genugtuung

Dr. Michael Groß

Ach, tut das gut! Die innere Genugtuung ist sehr erfüllend – und für das Change Management bedeutsam. Das Gefühl gibt Kraft und spornt für die nächsten Aufgaben an. In Form der Selbstzufriedenheit kann sie jedoch ungewollte Stabilität schaffen: Es ist genug getan.

Sein Ziel zu erreichen und hoffentlich sogar die verdiente Anerkennung zu erhalten. Was könnte es Schöneres geben? Und tatsächlich wurde in der kognitiven Motivationspsychologie mit der sogenannten Ergebnis-Folge-Erwartung diese Alltagserfahrung bestätigt. Je stärker ich daran glaube, durch mein Handeln ein Ergebnis erzielen und dadurch etwas erreichen zu können, umso stärker ist der Drang zur Tat. Im Sport wird dieser Zusammenhang anschaulich: Ich trainiere umso intensiver, wenn ich durch eine bestimmte Leistung – wie die Zeit, Weite oder Höhe – einen Erfolg erzielen kann, also im Wettbewerb gewinne. Oder im Vertrieb: Ich erreiche oder übertreffe als Ergebnis meiner Anstrengungen die anvisierten Verkaufszahlen und bekomme als Folge daraus einen attraktiven Bonus.

Jede positive Folge-Erfahrung stärkt mein Handeln. Aber gleichzeitig wird auch meine Überzeugung, dass ich mein Handeln nicht zu verändern brauche, bestätigt: Denn so, wie ich arbeite, bin ich ja erfolgreich. Die innere Genugtuung schlägt in Selbstzufriedenheit um und reduziert die Bereitschaft zur Veränderung. Obwohl jeder weiß, nichts ist schlimmer, als sich auf früheren Lorbeeren auszuruhen, sind Veränderungen dann am schwierigsten, wenn man gefühlt weiter Erfolg hat.

Es läuft doch bestens! Das heißt jedoch nicht, dass ich alles richtig mache. Change Manager stehen – wie Trainer im Sport – vor der Herausforderung zu verdeutlichen, dass jeder heutige Erfolg auf den Taten und dem Wissen von gestern beruht. Für die Zukunft, unter geänderten Bedingungen, bedeutet selbst eine lange Liste früherer Erfolge wenig. Im Sport fängt jedes Rennen und jedes Spiel wieder bei null an. Im Vertrieb steht der Verkaufsticker am Jahresanfang auf null. Und bei Veränderungsprozessen erfordert jede Transformation einen Neustart.

Verweile doch! Du bist so schön!

Die innere Genugtuung ist intensiv und vielschichtig. Faust sehnt sich danach, sein Glück festhalten zu kön-

nen, daran schließt sich in Goethes Drama aber der Seufzer an: „Wie ich beharre, bin ich Knecht“. Nämlich als Gefangener der eigenen Zufriedenheit, nicht weiter zu streben und zu neuen Ufern aufzubrechen.

Doch schon Goethe wusste den Augenblick zu genießen, bekanntlich auch im wirklichen Leben. Und ja, es stimmt: Wenn nicht im Erfolg, wann sonst sollte ein Mensch die eigene Leistung anerkennen? Das gilt besonders, wenn erhebliche Anstrengungen und Veränderungen notwendig waren, der innere Schweinhund überwunden wurde und sogar die Erwartungen übertroffen werden konnten.

Auch im Change Management sollte man Erfolge feiern, damit sich das Gefühl der inneren Genugtuung über das positive Ergebnis der Arbeit ausbreiten kann. Und das am besten durch Kleinigkeiten, möglichst unverhofft. Der spontane Umtrunk im Team oder der Blumenstrauß auf der Bühne für eine außerordentliche Leistung wirken stärker als ein Bonus-Scheck, der ohnehin erwartet wird. Solche emotionalen Augenblicke „gehen runter wie Öl“, sie bleiben noch lange positiv hängen.

Die innere Genugtuung wird jedoch nicht direkt gezeigt, dies liegt in ihrer Natur. Sie wirkt innen. Nach außen dringt sie indirekt, als Ausgeglichenheit und auch als höhere Belastbarkeit von Führungskräften und Mitarbeitern. Denn Grundlage jeder inneren Genugtuung ist die Erfahrung der Selbstwirksamkeit. Ich kann Einfluss nehmen und erhalte dafür Anerkennung, wenn das anvisierte Ergebnis eintritt, zum Beispiel eine gelungene Veränderung: Das neue IT-System läuft am Ende doch rund, die geänderten Abläufe sind wirklich schlanker oder nach einer Fusion versteht sich das Management besser als gedacht.

Besserwisser tun nicht genug

Bei Veränderungen klappt jedoch niemals alles. Fehler passieren, die Leistungen bleiben hinter den Erwartungen zurück und der anvisierte Erfolg scheint außer Reichweite zu geraten. Das geschieht

in der Praxis leider allzu oft. Mitunter warten manche Führungskräfte und Mitarbeiter sogar darauf, dass etwas schiefgeht. Schadenfreude schafft auch Genugtuung. Wusste ich's doch, das konnte ja nicht klappen! So sprießen die Gedanken nach einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung. Schließlich wurde zuvor, meist insgeheim, auf die persönliche Genugtuung hingearbeitet – durch Nichtstun, Hadern, Meckern, Hinhalten, Dagegenhalten, Diskutieren und weitere Taktiken des Widerstands.

Aussitzen hilft hier nicht. Die Besserwisser sind zu stellen, ohne sie bloßzustellen. Im Dialog sind drei Fragen zu klären: Was nützt ihnen die Schadenfreude? Warum lassen sie sich nicht auf die Veränderung ein? Was macht ihnen bei der Neugestaltung noch Angst oder bereitet Sorgen? Diese Fragen wertschätzend zu beantworten, zeigt die Bereitschaft, auch die Verhinderer, die bisher im Status quo die größere Genugtuung erfahren, mitnehmen zu wollen. Und wer weiß! Vielleicht ergeben sich aus der Kritik auch Hinweise, wie die geplanten Veränderungen weiter verbessert werden können. Und wenn trotz aller Mühen und Brücken die Besserwisser nicht integrierbar sind, dann hilft nur die Trennung. Aber bitte ganz ohne Genugtuung.

Fordern und fördern

Das Gefühl der inneren Genugtuung, den Erfolg erst durch die Veränderung erzielt zu haben, sorgt für einen Verstärkungseffekt: Ich will mehr davon! Change Management kann diesen Effekt fördern.

Ein zentraler Faktor dabei ist, für die verschiedenen Gruppen, die an einer Veränderung beteiligt sind, den jeweiligen Sinn der Veränderung zu verdeutlichen. Wie wichtig das Storytelling und das Storymaking jeweils sind, hängt beispielsweise von der Diversität im Unternehmen ab, denn die verschiedenen Generationen reagieren anders (siehe Infokasten). Die Führungskräfte sind in ihrer Rolle als Change Agent dabei zu unterstützen, wie sie die übergreifende Story der Veränderung auf die Spezifika ihrer Teams herunterbrechen können.

Und ganz wichtig: Reflexionsräume sorgen dafür, dass die innere Genugtuung genügend Platz findet. Die Möglichkeiten dafür sind schier unbegrenzt – vom Lob auf der Bühne über das ausführliche Review-Meeting bis hin zum Kommentar „gut gemacht!“ im Social Intranet. Der Empfänger solcher Botschaften wird dann für sich denken: Ja, ich habe genug getan. Ja, meine Arbeit ist wichtig. Und ja, ich engagiere mich weiter, sogar etwas mehr als bisher. Ohne ständige kleine Motivationsschubser für ihre Sportler könnten auch die Trainer nach einer Woche die Sachen packen.

Die innere Genugtuung wirkt Wunder. Spätestens, wenn es wieder einmal heißt „Jetzt mal ran!“ wirkt die positive Erfahrung nach. Das Glas ist dann stets halb voll. Weil die innere Genugtuung, gerade wenn es schwer wird, daran erinnert: „Das packen wir schon!“ Denn nicht weil etwas schwer ist, wagen wir etwas nicht. Weil wir es nicht wagen, wird etwas schwer. Und wer wagt, tut stets Neues und arbeitet für den nächsten schönen Moment. „Ach, tut das gut!“ **cl**

VERTIEFUNG

Das tut der Generation Y gut

Die Generation Y, geboren von 1980 bis 1995, hat eigene Maßstäbe für innere Genugtuung, die auch für das Change Management bedeutsam sind:

- 1** **Verständnis:** *Gemeinsam sollten Perspektiven und Ziele abgestimmt werden, bevor es losgeht. Eine schlichte Anordnung verhindert das „Buy-in“, um überzeugt eine Veränderung anzugehen.*
- 2** **Flexibilität:** *Arbeitsweisen sollten individuell anpassbar sein, Schema F ist ihnen ein Graus. Führungskräfte sollten zudem keine häufigen Abstimmungen einfordern. Dieser Vertrauensvorschuss wird erwartet.*
- 3** **Partizipation:** *Die Beteiligung an Entscheidungen, die die eigene Arbeit betreffen, ist elementar. An der Umsetzungsplanung mitzuwirken überzeugt sie.*
- 4** **Entwicklung:** *Der persönliche Fortschritt durch eine Veränderung sollte klar sein, durch neues Wissen oder neue Kontakte, nicht nur bei der formalen Karriere. Das Festhalten auf einer Position oder an einer Aufgabe verhindert dieses Jobenrichment.*
- 5** **Kollegialität:** *Transparenz über betriebliche Vorgänge und eine offene Kommunikation, auch zu Fehlern und Misserfolgen, zeigen, dass es sich um eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe handelt. Dadurch entstehen Vertrauen und Energie, um gemeinsam erfolgreich zu sein.*

Dr. Michael Groß

ist als Sportler mehrfacher Olympiasieger. Heute ist er Berater und Trainer im Change Management. An der Goethe-Universität in Frankfurt am Main hat er zudem einen Lehrauftrag im Masterseminar „Digital Leadership“. Seine Bücher zum Thema: „Selbstcoaching“ (2013) und „Handbuch Change-Manager“ (2014).

