

2.2 STRATEGISCHER UMGANG MIT MOTIVATION UND WIDERSTAND BEI STAKEHOLDERN

METHODENBLATT: Gesichter der Motivation und des Widerstands

In Projekten sind Energie und Momentum mindestens genauso wichtig wie finanzielle Ressourcen. Oft geht es darum, Beteiligte „mitzunehmen“, Partnerinnen und Partner "bei der Stange" zu halten oder Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger „ins Boot zu holen“. Hierfür ist es hilfreich zu wissen, wie wir Motivation fördern und nutzen und mit Widerstand effektiv umgehen können. Die beiden Übersichten erläutern verschiedene Ausprägungen von Motivation und Widerstand und geben Hinweise zu hilfreichen Strategien für den Umgang mit ihnen im Stakeholder Management:

- **Zipper, Gudrun**
Supervision/Coaching
- **Knoth, Andreas**
Socius Organisationsberatung
- **Spiegel, Philipp**
Stifterverband

Gesichter des Widerstands



Gesichter der Motivation

Externes Selbstverständnis

(extrinsisch)
Ich mache mit, weil es zu meiner Rolle gehört und mein Umfeld es erwartet.

Instrumentelle Motivation

(extrinsisch)
Ich möchte einen konkreten Vorteil durch mein Mitwirken.

Internalisierung von Zielen

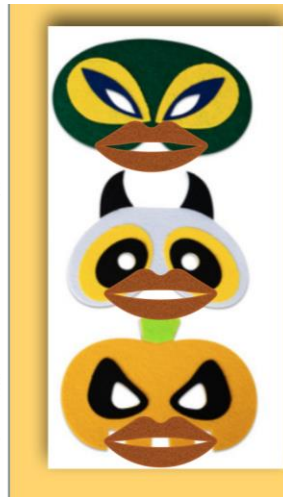
(extrinsisch)
Die Ziele meiner Organisation sind auch meine Ziele.

Prozessmotivation

(intrinsisch)
Ich beteilige mich aus Freude an der Sache.

Internes Selbstverständnis

(intrinsisch)
Ich handle nach meinem inneren (idealen) Standard



Gesichter des Widerstands



Form	Zitat	Merkmale	Strategien
Angst vor Veränderung	<i>Das Neue wird un bequem und unsicher.</i>	SWAN Reaktionskurve: Schock / Unsicherheit Widerstand Akzeptanz Neugier auf das Neue	Sicherheit geben. Kommunikativ begleitete Verarbeitungszeit
Reaktanz	<i>Ich bin nicht mitgenommen worden, mir wird etwas aufgezwängt.</i>	Aufwertung der bedrohten Handlungsalternative. Widerstand ist oft passiv. Vorgeschobene Argumente sind "polymorph"	Beziehungsebene ansteuern. Raum aufmachen.
Bedrohte Eigeninteressen	<i>Diese Veränderung verschlechtert meine Position</i>	Faktoren: Beeinträchtigungsgrad und Hoffnung auf Erfolg. Widerstand ist oft aktiv.	Verhandlung zur Berücksichtigung der Interessen, und / oder entschiedenes Vorgehen („der Wagen rollt“).
Sachliche Vorbehalte	<i>Das halte ich nicht für den richtigen Weg.</i>	Skeptisch-verbindlicher Austausch. Echte Sachargumente reagieren auf Argumentation	Reingehen. Auseinandersetzen und Aufgreifen.
Politisches Taktieren	<i>Bei denen gehe ich nicht mit.</i>	Das Vorhaben wird aus Motiven bekämpft, die mit der eigentlichen Sache nichts zu tun haben.	Kontextebene ansteuern und interessenbezogen (nicht positionsbezogen) verhandeln.

Gesichter der Motivation



Form	Zitat	Merkmale	Unterstützung
Externes Selbstverständnis	(extrinsisch) Ich mache mit, weil es zu meiner Rolle gehört und mein Umfeld es erwartet.	Verantwortung und Pflichten, die mit einer Rolle einhergehen, werden stark wahrgenommen. Wunsch nach Zuspruch. Wunsch nach Zugehörigkeit	Verantwortung und Beitrag der (beruflichen) Rolle darstellen. Erwartungen an die/Bedeutung der Rolle so konkret wie möglich formulieren. Dank explizit formulieren.
Instrumentelle Motivation	(extrinsisch) <i>Ich möchte einen konkreten Vorteil durch mein Mitwirken.</i>	Das Verhalten ist auf einen Vorteil oder eine Belohnung von außen gerichtet. Wunsch nach Status und Einflussnahme.	Den persönlichen Gewinn darstellen. Geltungsbedürfnis ernstnehmen. Gegenleistung anbieten.
Internalisierung von Zielen	(extrinsisch) Die Ziele meiner Organisation sind auch meine Ziele.	Das eigene Handeln wird als Beitrag zu den Zielen der Organisation verstanden. Die Hauptmotivation ist „Leistung“, positiv konnotiert als Erfolg und Fortschritt, negativ konnotiert als Angst vor Nutzlosigkeit und Nicht-Zugehörigkeit	Die Verantwortung für das Große Ganze betonen. Die Zukunft ausmalen.
Prozessmotivation	(Intrinsisch) Ich beteilige mich aus Freude an der Sache.	Eine Aufgabe wird um ihrer selbst willen erledigt, ihre Sinnhaftigkeit wird erkannt und man hat Spaß an ihr. Weder gibt es eine Unter- noch eine Überforderung	Das Projekt und seine Wirkungen in den Mittelpunkt rücken. Selber begeistert und überzeugt sein von der Sache. Echte Partizipation und Co-Creation anbieten.
Internes Selbstverständnis	(Intrinsisch) Ich handle nach meinem inneren (idealen) Standard	Das Handeln wird an eigenen Idealvorstellungen ausgerichtet. Die Standards und Maßstäbe sind oft unbewusst oder nicht mehr nachvollziehbar. Zeichnet sich durch eine hohe Leistungsbereitschaft aus.	Werteorientiert argumentieren. Anspruchsvolle Aufgaben anbieten.

- **Abbildungen:** Andreas Knoth & Gudrun Zipper (Motivationsquellen nach Barbuto und Scholl (1998))