



Bedürfnis, Einstellung, Verhalten und die Möglichkeiten ihrer Veränderung. Der MID-HaKo-Ansatz als Impuls und Korrektiv für Change-Management-Modelle

Matthias C. Hänselmann^{1,2}

Angenommen: 11. März 2023 / Online publiziert: 28. April 2023
© Der/die Autor(en) 2023

Zusammenfassung

Dieser Beitrag in der Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)“ präsentiert mit dem MID-HaKo-Ansatz ein Konzept zur wissenschaftlichen Modellierung von Verhaltensfindungsprozessen, das sich produktiv zeigt für die Anwendung im Change-Management-Kontext. Der MID-HaKo-Ansatz knüpft an Konzepte der Sozial-, speziell der Verhaltenspsychologie an und liefert ein umfassendes Modell, um die Einflussgrößen zu definieren, die bei einer Handlungsfindung wirksam sind, sowie um diese Einflussgrößen hinsichtlich ihrer Abhängigkeit voneinander zu bestimmen. Als modulares integrativ-dynamisches Haltungskonzept liefert der MID-HaKo-Ansatz neue Perspektiven auf diesen besonders auch organisationspsychologisch relevanten Forschungskomplex: Er rückt ab von einer direkt kausalen Korrelation von Haltung und Verhalten; versucht, alle heute als wichtige Einflussgrößen menschlichen Verhaltens erkannten psychischen, kulturellen und situativen Instanzen konzeptuell einzubinden und die von ihm betrachteten Phänomene vor dem Hintergrund eines wissenschaftlichen Erklärungsmodells zu beleuchten; und er will so den prozesshaften Strukturen bei der Verhaltensfindung in Korrespondenz zu einer bestimmten Situation besser gerecht werden. Diese Ausrichtung macht den vorgestellten Ansatz anschlussfähig für eine Vielzahl weiterer, insbesondere praktisch orientierter Theorien, wie die unterschiedlichen Ausrichtungen des Change-Managements. Neben einer grundsätzlichen Vorstellung des MID-HaKo-Ansatzes wird in einer kritischen Auseinandersetzung mit dem ADKAR-Modell von Jeffrey Hiatt vor dem Hintergrund von MID-HaKo dessen kritisch-produktives Potenzial bei der Entwicklung, Präzisierung bzw. Überprüfung von Change-Management-Konzepten veranschaulicht.

Schlüsselwörter Haltung · Einstellung · Verhalten · Sozialpsychologie · Change-Management

✉ Matthias C. Hänselmann
matthiasmullet@hotmail.com

¹ Kreuzwiesen 22, 87547 Missen, Deutschland

² Universität Augsburg, Augsburg, Deutschland

Need, attitude, behavior and the possibilities of their change. The MID-HaKo approach as impulse and corrective for change management models

Abstract

This article in the journal “Group. Interaction. Organization. (GIO)” presents the MID-HaKo approach, a concept for the scientific modeling of behavior finding processes, which promises to be productive for application in the context of change management. The MID-HaKo approach is based on concepts of social psychology, especially behavioral psychology, and provides a comprehensive model to define the influencing variables that affect human action taking. It also helps to determine these influencing variables with regard to their interdependence. As a modular integrative-dynamic attitude concept, the MID-HaKo approach provides new perspectives on this research complex, which is particularly relevant for organizational psychology: It moves away from a direct causal correlation of attitude and behavior; it attempts to conceptually integrate all psychological, cultural and situational instances recognized today as important influencing factors of human behavior; illuminates these phenomena against the background of a scientific explanatory model; and it thus aims to do better justice to the process-like structures in behavior finding in correspondence to a specific situation. This orientation makes the presented approach connectable to a variety of other, especially practically oriented theories, such as the different orientations of change management. In addition to a basic presentation of the MID-HaKo approach, the critical-productive potential of MID-HaKo in the development, specification or review of change management concepts is illustrated in an critical examination of Jeffrey Hiatt’s ADKAR model against the background of the concept presented.

Keywords Attitude · Behavior · Social psychology · Change management

1 Der MID-HaKo-Ansatz

Die sozialpsychologische Beschäftigung mit dem Themenkomplex der Haltung ist keineswegs neu: Spätestens seit den 60er-Jahren wurde speziell der Zusammenhang von Haltung/Einstellung und Verhalten untersucht¹ und schließlich in Theorien wie jener des „Überlegten Handelns“ (Fishbein und Ajzen 1977), des „Geplanten Verhaltens“ (Ajzen 1991) oder des MODE-Modells (Fazio 1990) gebracht.

Teilweise liegt solchen Theorien die Annahme einer allzu starken kausal-determinativen Wechselwirkung von Haltung und Verhalten zugrunde; teils sind sie unterkomplex, indem sie konzeptionell Einflussfaktoren ignorieren, die nachweislich relevant sind; teils – und das besonders – operieren sie mit definitorisch unklaren Begrifflichkeiten.

Der hier vorgestellte Ansatz des Modularen Integrativedynamischen Haltungskonzepts (MID-HaKo)² liefert demgegenüber neue Perspektiven auf den Komplex der Haltung, indem er die auf dem Weg zu einer Verhaltensfindung wirksamen Instanzen erfasst und in ihrer Abhängigkeit voneinander systematisiert. Ohne selbst ein Change-Management-Konzept zu sein, zeigt sich der MID-HaKo-Ansatz so als geeignete Grundlage für die Entwicklung, Präzisierung bzw. Überprüfung derartiger Modelle, da er

diesen die Ansatzpunkte, Möglichkeiten und Grenzen aufzeigt, solche Verhaltensfindungsprozesse gezielt zu lenken, zu gestalten und zu entwickeln.³ Um dies zu veranschaulichen, wird das Konzept im Folgenden vorgestellt und mit dem bekannten ADKAR-Modell von Jeffrey Hiatt parallelisiert. Gerade die Zusammenschau mit diesem Change-Management-Modell dürfte das kritisch-produktive Potenzial von MID-HaKo ersichtlich machen, da das ADKAR-Modell – wie MID-HaKo – stark partizipativ und individualpsychologisch ausgerichtet ist sowie einen allgemeinen, nicht allein unternehmensspezifischen Bezug besitzt.

Der MID-HaKo-Ansatz bietet in mehrerer Hinsicht neue Perspektiven auf das Thema der Handlung: Er ist modular, verzichtet also auf direkt kausale Korrelationen von Haltung und Verhalten; er ist ganzheitlich, indem er versucht, alle heute als wichtige Einflussgrößen menschlichen Verhaltens erkannten psychischen, kulturellen und situativen Instanzen konzeptuell einzubinden; er ist systematisch, da er die von ihm betrachteten Phänomene vor dem Hintergrund eines wissenschaftlichen Erklärungsmodells beleuchtet; und er ist dynamisch angelegt, da er den prozesshaften Strukturen bei der Verhaltensfindung gerecht werden will.

Ausgangspunkt von MID-HaKo bildet die Feststellung, dass es sich bei der Ausbildung eines bestimmten Verhaltens i. a. R. nicht um einen simplen, konsequenten und linearen Vorgang handelt, sondern um das Ergebnis einer prozesshaften Korrespondenz zwischen innerpersonalen Konstituenten und außerpersonalen Determinanten. So indivi-

¹ Vgl. ausführlich Meinefeld (1999).

² Teile des hier skizzierten Konzepts entstanden im Zusammenhang des Arbeitspakets „Täuschungsvermeidende Haltung entwickeln“ im Projekt „Digitales kompetenzorientiertes Prüfen implementieren – ii.oö“ der Hochschule München. Eine umfassendere Darstellung des Konzepts ist als Einzelpublikation für dieses Jahr geplant.

³ Vgl. bspw. die entsprechenden drei Säulen des Managements nach Knut Bleicher in Deuringer (2000, S. 47).

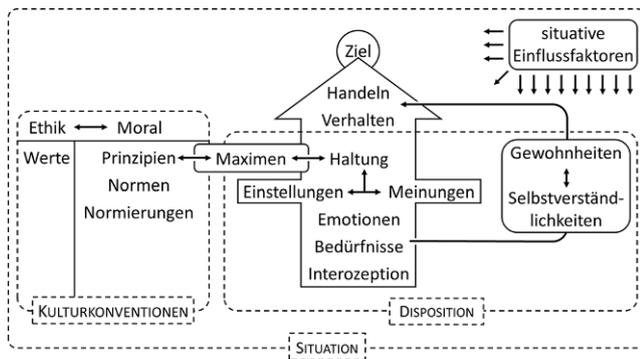


Abb. 1 Das MID-HaKo-Modell

duell dieses Ergebnis im Einzelnen ausfallen mag, so universell gültig wurden bei der Entwicklung von MID-HaKo die an der Ergebnisbildung beteiligten Einflussgrößen und Prozesse befunden. Wann immer ein Mensch durch eine bestimmte Situation herausgefordert wird, ein korrespondierendes Verhalten zu finden, interagieren konkrete psychische Instanzen, die je nach den gegebenen Umständen in ein spezifisches Verhalten münden.

Diese in der Verhaltensforschung als unstrittig relevant behandelten Instanzen wurden bei der Entwicklung von MID-HaKo ermittelt, definitorisch exakt bestimmt und hinsichtlich ihrer Abhängigkeit von bzw. ihrer Interrelation zu einander systematisiert. So ergaben sich die außerpersonalen Rahmenbegriffe von Kulturkonvention und Situation sowie die verhaltensregulativen Kernbegriffe der innerpersonalen Disposition von Interozeption, Bedürfnis, Emotion, Selbstverständlichkeit, Gewohnheit, Meinung, Einstellung, Motivation, Ziel, Strategie, Verhalten/Handlung, Prinzipien und Maximen.⁴

Letztere lassen sich (wie in der Reihenfolge der hier gewählten Aufzählung geschehen) gemäß ihrer kognitiven Bewusstheit bzw. Bewusstseinsfähigkeit bottom-up sowie gemäß ihrer entsprechend invers gelagerten kognitiven Regulierbarkeit top-down organisieren.⁵ Es ergibt sich folgendes Schema (Abb. 1).

⁴ Der besonders in der Coaching- und Consulting-Szene verbreitete Modebegriff „Mindset“ erwies sich infolge seiner uneinheitlichen bis völlig unklaren definitorischen Extension als wissenschaftlich unbrauchbar und schied daher aus. Auch konzeptionelle Ausdifferenzierungen, wie eine Unterscheidung von „Fixed Mindset“ vs. „Growth Mindset“ (vgl. summarisch Fischer und Richey 2021, S. 22) helfen nicht, den Begriff terminologisch klarer und operativ produktiv zu machen.

⁵ D.h.: Eine bestimmte Haltung ist vollständig bewusstseinsfähig; Interozeption dagegen nur äußerst reduziert bewusstseinsfähig.

2 Die konzeptionellen Kernkomponenten

Versucht man die Haltung als Hebel produktiv zu machen, mit dem Einfluss auf die konkreten Handlungen der Mitglieder einer Gruppe genommen werden kann, ist es sinnvoll, sie zunächst definitorisch, dann in ihrer strukturellen Abhängigkeit zum Aspekt des Verhaltens sowie zu weiteren konstitutiven Bedingungen zu bestimmen.

Sämtliche der bereits genannten relevanten Begriffe beschreiben Komponenten des psychischen Apparats, die dominant relationaler Art sind, da sie immer eine Beziehung einer Person zu sich selbst, einem Sachverhalt, Ding oder einer anderen Person betreffen, häufig auf ein darüberhinausgehendes Umfeld korrelieren und strukturell voneinander abhängig sind. Das Gesamtfeld der Haltung ist damit von einer ganzheitlichen Interaktivität und prozessoralen Transitivität charakterisiert, indem – wie im Folgenden sichtbar wird – bspw. interozeptive Prozesse Bedürfnisse informieren, Bedürfnisse informieren Gefühle, Gefühle informieren Meinungen, diese informieren Einstellungen, diese informieren Haltungen und Ziele, diese bedingen Verhalten und Handlungen. Dadurch ist dem MID-HaKo-Ansatz zugleich ein psychodynamisches wie transpersonales Beziehungsparadigma inhärent.

Interozeption bezeichnet die Entstehung spezifischer organischer Signale in Reaktion auf körperliche Defizitzustände wie Hunger oder Durst, die weitgehend unbewusst bleiben, aber auf die Ausbildung entsprechender Bedürfnisse hinwirken und damit ein – sogenanntes „orientierendes“ – Verhalten auf elementarer Ebene organisieren (vgl. bes. Leont’ev 2016, S. 126f.).

Bedürfnisse sind – als situationsunabhängige, aber potenziell situationsbedingte Disposition – organisch, psychisch bzw. sozial hervorgebrachte Defizit-Ausgleichsbestrebungen, die als wesentliche Vitalfunktionen von Personen elementar unbewusst operieren, sich als defizitär und daher revisionsnotwendig empfundene (Mangel-)Gefühle manifestieren, in dieser Erscheinung kognitiv, emotional und affektiv wahrnehmbar werden können und als starke positiv (d.i. erstrebend) bzw. negativ (d.i. vermeidend) wirksame, nach außen gerichtete motivationale Kräfte Prozesse zur Veränderung des jeweiligen Ausgangszustands einer Person anstoßen, leiten und bestimmen können. Sie sind der zentrale Schnitt- und Integrationsbereich der unterschiedlichen psychosozial wirksamen Strukturen, die auf oberster Bewusstseinssebene als Einstellungen, Meinungen und Ziele in Erscheinung treten, und bilden sich teils in Reaktion auf kulturelle Konventionen (besonders Normierungen) aus (vgl. insgesamt Disse 2016, S. 101f.; Murray 2008; Ěl’konin 2010, bes. S. 173f.; Hess 2018, S. 17; Kuhl 2010, S. 164; Leont’ev 2016, S. 125; Maltby et al. 2011, S. 244).

Gewohnheiten sind mechanisierte Verhaltensregelmäßigkeiten: Es sind kognitiv entlastende, dezidiert uncreative

leitende Verhaltens- und Handlungsschemata, die auf Basis von Kontext-Reiz-Stabilität entstehen und funktionieren, indem sie in Wahlsituationen (bei grundsätzlichem Wissen um mögliche Alternativen) entsprechend ähnlicher situativer Hinweisreize bereits bekannte, bewährt empfundene Verhaltens- und Handlungsweisen wiederholen. Über Sozialisierung können sich kulturelle Normierungen als Gewohnheiten niederschlagen, zugleich Gewohnheiten selbst tendenziell persönlichkeitsformend wirken (vgl. zu Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten insgesamt Schnauber 2017; Brand 1971, S. 450–452; Homburger 1926, S. 23–27).

Selbstverständlichkeiten sind automatisierte Gewohnheiten, die für die Person als frag- und alternativlose, unbewusste Wissensstrukturen fungieren. So ist der Unterschied zwischen Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten – analog zu mechanisiertem vs. automatisiertem Verhalten – graduell, wobei Gewohnheiten durch eigenständige Selbstreflexion objektivierbar und bewusstseinsfähig sind, Selbstverständlichkeiten nicht.

Emotionen sind elementare, leiblich spezifisch empfundene und vor-, jedoch nicht (per se) nicht-rationale Kognitionsprozesse, die innerpersonal spontan-reaktiv bei der Exposition mit einer Situation entstehen, individuell und kulturkonditional verschieden ablaufen und zum Wahrnehmen und mentalen Erfassen der betreffenden Situation führen bzw. dazu dienen, in der Folge situationsbezogene und -angemessene Einstellungen, Verhaltensweisen und/oder Handlungen anzustoßen und anzuleiten. Emotionen haben wesentlichen Anteil an den Meinungen und Einstellungen eines Menschen und sind maßgeblich für dessen jeweilige Haltung (vgl. insgesamt Illouz 2007, S. 9; Ferran 2019; Slaby 2008, S. 23; Friedlmeier 2019, S. 320).

Einstellungen sind weitgehend durch Erfahrung und Sozialisation erworbene (emotionale) Reaktionsmuster oder kognitive Schemata, die in der Exposition mit bestimmten Objekten, Personen und/oder Situationen aktiv werden und dem Zweck der primären Situationsevaluation, der sekundären Verhaltensregulation sowie der identifikativen Selbstverortung dienen. *Globale* (Grund-)Einstellungen, die reaktionsstrukturell meist latent etabliert sowie generell verfügbar sind, lassen sich abgrenzen von *spezifischen* Einstellungen, die deutlich stärker kontextabhängig auf Basis konkreter gerade verfügbarer Informationen und dadurch ausgelöster Spontanreaktionen ad hoc gebildet werden, wobei Letztere meist Erstere im effektiven Ergebnis von Verhalten und Handlung dominieren. Dabei ist der Zusammenhang von Einstellungen und Verhalten – wo gegeben bzw. angenommen – ein reziprokes Gefüge, da sowohl Einstellungen auf Verhalten wirken können als auch ein bestimmtes Verhalten Einstellungen bedingen kann (Theorie der kognitiven Dissonanz). (Vgl. insgesamt zu Einstellungen und Meinungen Meinefeld 1999; Wänke und Bohner 2006; Wänke et

al. 2011, Tesser 1993; Unnerstall 2002, S. 238; Hegelich 2012, S. 64).

Während globale Einstellungen den Kernbestand der Haltung eines Menschen bilden, sind persönliche *Meinungen* individuelle und subjektiv, primär ad hoc sowie prozesshaft ausformulierte Bewertungsinhalte zu bestimmten Sachverhalten, Personen oder Dingen, die – häufig dominant emotional informiert und demnach vorurteils-offen – von individuellen (unbewussten) Bedürfnissen ausgehen, insofern einer faktualen Begründung entbehren können bzw. sich einer solchen verschließen können, jedoch die stärker rational bestimmten Einstellungen einer Person grundsätzlich strukturieren und einen Allgemein-gültigkeitsanspruch insinuieren.

Die *Haltung* einer Person ist als Zusammenspiel aller globalen Einstellungen derselben ein Komplex aus internalisierten, stabilen, identitätsstiftenden Denk-, Handlungs- und Verhaltensmaximen, die sich in Form der Werte und Normen einer Person konsolidieren und eine generalisierbare Art der Bezugnahme auf je konkrete Sachverhalte strukturieren. Als Ausgleichsbestreben zwischen individuellen Bedürfnissen und überindividuellen Interessen ist die Haltung hochgradig rational, verhandelt Ratio und Maximen gegen Emotion und Bedürfnis und ist konstitutiv für die Individualität der Person, deren Selbstbewusstsein und vor allem auch deren Selbstbild.

Die *Kulturkonventionen* sind vorindividuelle, sozial ausgebildete, kulturspezifische und entsprechend kontextuell sowie historisch variable Ordnungssätze über Verhalten und Handlungen der jeweiligen Kulturmitglieder, die als ethisch-moralische Kategorien auf der bewussten Diskursebene der Kultur rangieren oder sich als Normierungen auf der Ebene nicht-, vor- oder teilbewusster Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten der Kultur befinden.

Die *Ethik* einer Kultur eruiert die kulturspezifisch statthafte Grundlagen aller menschlichen Handlungen und bringt sie in Gestalt der kulturspezifischen *Moral* in verbindliche Form. Dabei geben *Werte* die ethischen Zielvorstellungen und *Normen* die gesetzhaften Regeln an, während *Normierungen* – meist als Selbstverständlichkeiten automatisiert – allgemeine Denk-, Bewertungs-, Verhaltens- und Handlungsweisen der Mitglieder einer Kultur festlegen.

Während ein *Prinzip* dabei einen objektiven ethischen Grundsatz einer Kultur darstellt, sind *Maximen* subjektive Handlungsgrundsätze einzelner Kulturmitglieder, wobei zwischen beiden infolge der kulturkonventionellen Sozialisation meist Schnittmengen bestehen.

Was Bedürfnisse auf der un- oder vorbewusst-emotionalen Ebene darstellen, sind Maximen und besonders Prinzipien auf der bewusst-rationalen Ebene: Beweggründe für die Wahl einer bestimmten Strategie auf dem Weg zur Erreichung eines bestimmten, gleichermaßen durch Bedürfnisse wie Prinzipien produzierten und konturierten Ziels (vgl. ins-

gesamt Wienand und Wienand 1999, S. 85; Titzmann 2013, besonders S. 97–99; Aubenque et al. 1989; Bittner 1974; Kant: GMS (besonders 413 und 421 f.).

Ein *Ziel* ist eine angestrebte Zustandsverbesserungshypothese; insofern ist ein Ziel i. a. R. bewusst, konkret, handlungsbezogen und verhaltensregulativ. Es wird durch eine Person meist in Reaktion auf ein objektiviertes Bedürfnis gebildet und mit einer bestimmten Strategie – sprich einem planmäßigen Verhalten – angestrebt. Wie die Strategie sind Ziele oft prozessural variabel, können sich also im Verlauf der Zielumsetzung verändern oder gar verlieren. Das bedeutet auch, dass ein Ziel nur kontextstabil ist: Ändert sich der situative Kontext, kann sich auch das Ziel verlieren (vgl. insgesamt Bittner 2005, S. 14; Fishbach und Ferguson 2007, S. 491; Schnauber 2017, S. 82 f.; Rothermund und Eder 2011, S. 157 f.).

Ein *Verhalten* ist ein Prozess der kognitiven Evaluation aktueller eigener innerer Befindlichkeiten (Bedürfnisse, Emotionen, Ziele, Maximen etc.) in Bezug auf alle jeweils relevanten Aspekte einer aktuellen Situation zur Ableitung, Vorbereitung und Anpassung einer zielgerichteten Handlung, die beides im Empfinden der Person zu einem schlüssigen Ausgleich bringen soll. Ein Verhalten besitzt so ein initiierendes und leitendes Ziel sowie ein adäquat erscheinendes Tun der prozesshaften Annäherung bzw. Distanzierung (=Handlung; vgl. Wänke und Bohner 2006, S. 405) und verbindet beide als multimodaler, dynamisch-prozesshafter Handlungsfindungsprozess miteinander. Als transitives Phänomen zwischen Reflexion und Handlung eruiert das Verhalten einer Person demnach die (hinsichtlich der eigenen Ziele sowie der situativen Umstände) adäquatesten Handlungen und geht letztlich in diesen auf.

Eine *Handlung* ist die zielgerichtete, aktive, physisch-körperliche Einflussnahme einer Person auf eine bestimmte Situation und i. a. R. bewusst und absichtsvoll.

Eine *Situation* ist eine spezifisch-einmalige Konfiguration von Personen und Gegenständen im übergeordneten Rahmen eines sozialen Zusammenhangs, der durch kulturelle Konventionen hinsichtlich der Handlungsoptionen bestimmt ist, wobei Letztere spieltheoretisch als Regeln formuliert und modelliert werden können.

3 Skizzierung des MID-HaKo-Ansatzes

Bereits die begriffliche Klärung der Einflussgrößen beim Zustandekommen einer bestimmten Handlung lässt die systemischen Abhängigkeiten dieser Einflussgrößen klar zutage treten und begründet die spezifische Struktur des MID-HaKo-Ansatzes. Gerade das *Dynamische* des Gesamtkomplexes der Handlungsfindung muss nachdrücklich betont werden und ergibt sich primär daraus, dass alle zentralen psychischen Komponenten dieses Komplexes relativ bzw.

im mindesten zweigliedrig sind und zugleich von externen situativen Faktoren abhängen, in Bezug zu denen sie sich – u. a. weil diese Faktoren in Strukturen wie „Gelegenheit“ oder „Qualität(sveränderung)“ changieren – adaptiv verhalten müssen: Ein Bedürfnis ist stets das Bedürfnis einer Person *nach* etwa; eine Einstellung oder Meinung ist stets die Einstellung bzw. Meinung einer Person *zu* etwas; ein Verhalten ist stets das Verhalten einer Person *in Bezug auf* etwas. Um ein Bedürfnis befriedigen zu können, muss sich die Person an den situativen – und sich situativ wandelnden – Möglichkeiten orientieren; um eine bestimmte, handlungsleitende Meinung zu einer Person oder Sache zu gewinnen, sind in erster Linie aktuelle Aspekte derselben ausschlaggebend; und um ein adäquates Verhalten auszubilden, müssen sämtliche relevanten Entscheidungsaspekte in einer bestimmten Situation berücksichtigt, auf einander bezogen und bestmöglich konsolidiert werden. Die Relevanz der Situation mit ihren situativen Einflussfaktoren sowie deren hohes Maß an Variabilität bedingen daher im Zusammenspiel mit den innerpersonalen reaktiven Einflusskomplexen ein hohes Maß an Dynamisierung – gerade beim Übergang vom innerpersonalen „Aushandlungsprozess“ der Handlungsfindung im Verhalten zum eigentlichen Handeln.

Die wesentlichen Prozesse der Haltungsbildung und Handlungsfindung lassen sich daraus ableiten und modellieren. Ausgangspunkt bildet immer ein akuter Zustand gestörter Homöostase, der durch rein organische Prozesse, psychodynamische Vorgänge und/oder eine gewandelte oder nur so empfundene äußere Situationalität ausgelöst sein kann. Resultat ist in jedem Fall eine Mangelempfindung, die sich in Form eines bestimmten Bedürfnisses manifestiert, das nicht unbedingt bewusst sein muss, um über Emotionen und die Ausbildung einer korrelierenden Meinung verhaltensleitend wirksam zu werden.

4 MID-HaKo als Impulsgeber für Change-Management-Modelle

Das auf sozialpsychologischen Grundlagen erstellte begrifflich-modellierende Inventar von MID-HaKo eignet sich gut als Orientierungsfolie bzw. Korrektiv für Modelle des Change-Managements, indem es deren Kernaspekte definitorisch und relational präzisiert und damit Ansätze für (notwendige) Interventionen ausstellt. Es bietet aber auch Möglichkeiten, solche bestehenden Modelle zu revidieren und in Aspekten zu überarbeiten. Exemplarisch wird das im Folgenden mit dem ADKAR-Modell geschehen, einem Change-Management-Ansatz, den Jeffrey Hiatt (2006) für das Beratungsunternehmen PROSCI entwickelte. Aufgrund des engen Rahmens dieses Aufsatzes kann dabei nur *ein* Manko von ADKAR eingehender betrachtet werden: die entsprechend der Ergebnisse von MID-HaKo unzureichen-

de Berücksichtigung von Change-Implikationen aus dem Bedürfniszusammenhang.

ADKAR ist ein personenzentrierter fünfschrittiger Ansatz, der Unternehmensveränderungen über konsequente Anleitung der Mitarbeiter realisieren will und diesen sukzessive Awareness (Bewusstsein), Desire (Wunsch), Knowledge (Wissen), Ability (Fähigkeit) und Reinforcement (Verstärkung) bezüglich des angestrebten Wandels zu vermitteln versucht, um ihn dadurch erfolgreich umzusetzen.

Die „more people-centred and empathetic“ (Cockburn-Evans 2021, S. 58) Ausrichtung von ADKAR kann aus der Perspektive von MID-HaKo bekräftigt werden. Change-Prozesse sollen bestimmtes etabliertes Verhalten und Handeln gezielt verändern bzw. (über Implementierung oder Austausch von Werkzeugen) Arbeitsstrukturen und -prozesse einführen, die gezwungenermaßen etabliertes Verhalten und Handeln verändern müssen, um produktiv werden zu können (siehe auch Sofroniou 2010, S. 61 f. und 276). Sie zielen damit immer auf die Einzelpersonen, die im Kollektiv den Körper einer Organisation ausmachen und über deren Veränderung sich Veränderungen der Organisation vollziehen (siehe auch Day und Shannon 2015, S. 302; in Anlehnung an Hiatt 2006). Dadurch, dass „its emphasis is on individual change and outcomes rather than on process and tasks“ (Smith et al. 2020, S. 103), setzt ADKAR am entscheidenden Punkt der Unternehmensentwicklung an.

Allerdings – und daher eine Kritik an „ADKAR [...] for [...] failing to fully distinguish between individual and organizational change“ (Hughes et al. 2016, S. 59) – entwirft es kein holistisches Modell (vgl. die entsprechende Kritik von Smith et al. 2020, S. 103 f.), in dem die Mitarbeitenden lediglich *ein* Teil eines reziproken Gefüges sind, dessen andere Teile durch Führungspersonal, Mediatoren, Trainer etc., aber auch unternehmensexterne Einflüsse wie Kunden oder Konkurrenzunternehmen gebildet werden, die jeweils verschiedene, teils überlappende Einfluss-sphären bilden. Wesentliche Aspekte, die in ADKAR rein mitarbeitendenbezogen bleiben, haben eine analoge Ausprägung für all diese anderen Beteiligten, was zu spezifischen Wechselwirkungen führt, die von ADKAR nur partiell bzw. einseitig in den Blick genommen werden. Dazu gehören besonders auch an die jeweiligen Einfluss-sphären geknüpfte unterschiedliche Kulturkonventionen mit verschiedenen Normen, Werten und Normierungen⁶ sowie verschiedene Arbeitsweisen und daraus folgend unterschiedliche Kommunikationspraktiken,⁷ arbeitsbezogene Bedürfnisse und vor allem Gewohnheiten.

⁶ Zwar sieht auch Hiatt (2006, S. 120), „the organization’s culture or value system“ als kritisch an für den Erfolg einer Change-Intervention – allein: die entsprechenden Normen, Werte und Normierungen spielen insgesamt im ADKAR-Modell keine größere Rolle.

⁷ Dass von Hiatt (2006, S. 12), die „credibility of the sender“ im Change-Prozess als wichtiger Faktor begriffen wird, zeigt das prin-

zipielle Bewusstsein um die Sensibilität des Themas. Unterbelichtet bleiben in ADKAR jedoch Rahmenmaßnahmen, die von MID-HaKo in Gestalt von Interventionen zur Beziehungspflege essenziell gesetzt werden, eine Einschätzung, die jüngst wieder durch die Hays-Studie von Rump (2023) belegt wurde.

Ein Change-Modell, das die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht dezidiert einholt und Gewohnheiten nicht adäquat berücksichtigt, läuft rasch Gefahr, in der Umsetzung als präskriptiv empfunden und konsequent abgelehnt zu werden. Das bedeutet, dass bei ADKAR ein entscheidender Zwischenschritt zwischen Awareness und Desire fehlt, der sich mit den aus einer ersten, den anstehenden Change betreffenden Bewusstseinsbildung resultierenden emotionalen und bedürfnisbezogenen Reaktionen der Mitarbeitenden beschäftigt. Besonders an der Aussage „Meeting the human need to know ‚why‘ is a critical factor in managing change.“ (Hiatt 2006, S. 5) lässt sich diese Meinung, zu wissen, was die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind, ablesen. Dabei handelt es sich beim Wunsch der Mitarbeiter, Gründe für einen Change zu erfahren, im Verständnis von MID-HaKo kaum um ein Bedürfnis bzw., korrekter gesagt, stehen die Bedürfnisse nach Stabilität, Orientierung und Selbstwirksamkeit, die durch einen diesbezüglich störend wirkenden Change dominant werden, eigentlich an erster Stelle. Und damit ist der neuralgische Punkt von ADKAR angeschnitten.

Eine fundamentale Schwäche des ADKAR-Modells besteht darin, dass in ihm der negative Einfluss von Gewohnheiten auf den Erfolg von Change-Maßnahmen völlig untererfasst bleibt und damit auch der Fakt, dass es infolge von Change-Interventionen – entsprechend dem Satir-Change-Modell⁸ – initial zu einem Abflachen der Zufriedenheitskurve, „zu Verunsicherung, zum Teil zu Angst vor dem Unbekannten und Widerständen sowie zur Verteidigung von Gewohnheiten und Besitzständen“ (Mathis 2018, S. 181) kommt.⁹ Diese psychisch destabilisierenden Phänomene müssen nach MID-HaKo als Effekte der Entautomatisierung von Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten verstanden werden, die entsprechende Emotionen (Angst, Verunsicherung etc.), Bedürfnisse (nach Orientierung, Stabilität, Selbstwirksamkeit) und Meinungen (etwa „If it’s not broke, don’t fix it.“ bzw. „What is wrong with what we were doing now?“¹⁰) auslösen, und sollten aufgrund ihres starken

zielle Bewusstsein um die Sensibilität des Themas. Unterbelichtet bleiben in ADKAR jedoch Rahmenmaßnahmen, die von MID-HaKo in Gestalt von Interventionen zur Beziehungspflege essenziell gesetzt werden, eine Einschätzung, die jüngst wieder durch die Hays-Studie von Rump (2023) belegt wurde.

⁸ Vgl. <https://stevenmsmith.com/ar-satir-change-model/> (abgerufen am 24.02.2023).

⁹ „[U]ncertainty and lack of control over another person’s desire to change“ (Hiatt 2006, S. 79) wird nur kurz mit Bezug auf Führungskräfte erwähnt, also seltsamer Weise unter einer in Bezug zur sonst gewählten Perspektive umgekehrten Sichtweise.

¹⁰ Beides Hiatt (2006, S. 10; Kursivierung im Original aufgehoben); Hiatt benennt diese Meinungsäußerungen lediglich, ohne den dahinterstehenden Zusammenhang zu Bedürfnissen zu erkennen bzw. offenzulegen – und damit auch: ohne diesen als solchen in einem Change-Management zu würdigen.

Einflusses auch entsprechend im Change-Management berücksichtigt werden.

Nach MID-HaKo etablieren sich Gewohnheiten im Spannungsfeld von Freiheit und Bequemlichkeit; zwischen der Erleichterung, die sie durch eine aufwandsarme Schematisierung rekurrenter Handlungen ergibt, und der damit einhergehenden, in gewissem Umfang unwillkürlichen (Selbst-)Beschränkung der bewussten Wahl- und Handlungsfreiheit – wobei Gewohnheiten im Grunde zufällige Verhaltensweisen sind. Störungen von Gewohnheiten können sich vor allem infolge von (partikular) geänderten Kontextbedingungen und/oder veränderten (speziell verschlechterten bzw. ausfallenden oder negativen) Gratifikationseffekten ergeben, wie sie durch Change-Initiativen anfänglich fast immer ausgelöst werden. Sie werden daher i. a. R. als unangenehm empfunden und provozieren Abwehrreaktionen, da sie primär einen – in Relation zur bisherigen gewohnheitsbedingten kognitiven Entlastung exponentiell – gesteigerten Aufwand bei der Neuorientierung hervorrufen und sich sekundär – insofern Gewohnheiten persönlichkeitsformende Strukturen sind – negativ bis hin zur Destabilisierung der Persönlichkeit der Einzelperson auswirken können.

Diesem Umstand sollte im Change-Prozess mit einem eigenen Interventionsschritt Rechnung getragen werden, wobei Initiativen zum Anstoß eines autonomen Gewohnheitsabbaus durch kritische Selbstreflexion (der eigenen Bedürfnisse, Gewohnheiten, Selbstverständlichkeiten etc.) effektiv zu sein versprechen sowie Verfahren wie *Implementation Intentions* und das Vermeiden von Gewohnheiten-triggern den Hinweisreizen, was alles voraussetzt, dass die Gewohnheiten als bewusstseinsfähige Instanzen explizit gemacht werden und im Folgenden eine Distanzierung und Ablösung davon angeregt und im Idealfall angeleitet wird.

Unabhängig von einer konkret anlassbezogenen Auseinandersetzung mit etablierten Gewohnheiten kann die Arbeit mit und an Gewohnheiten auch fester Bestandteil eines kontinuierlichen Change-Managements sein, „denn Change ist keine Ausnahme, sondern ein Dauerthema“ (Zimmermann 2015, S. 76), und in der Konsequenz sind auch die problematischen Aspekte von Gewohnheiten wiederkehrende Phänomene bei der agilen Unternehmensentwicklung. Eine Strategie (die jedoch stark von der Flexibilität unterschiedlicher Industriezweige abhängt bzw. durch die Notwendigkeit von Arbeitsroutinen und Standardisierungen in denselben beschränkt wird) könnte dabei auch sein, überhaupt dem Entstehen von Gewohnheiten durch geeignete Maßnahmen zu wehren oder zumindest ein Programm zur Selbstreflexion zu etablieren, das dem aktiven Abbau von Gewohnheiten und dem Aufbau einer dynamikaffinen Haltung dienen kann. Innerhalb einer solchen Struktur lässt sich der be-

wusste Umgang mit Gewohnheiten¹¹ als Prozess konturieren, in dem sich die Personen die in den Gewohnheiten verschlossene Entscheidungsfreiheit zurückerwerben und zugleich das im Gefolge des empfundenen Ordnungsverlusts stehende kritische Autonomiebedürfnis durch Selbstwirksamkeit kompensieren können.

Im ADKAR-Modell wird der Einfluss von Gewohnheiten lediglich im Zusammenhang des letzten Change-Schritts des Reinforcement betrachtet und zwar als die Möglichkeit, dass „[i]n the absence of continual reinforcement, it is possible that old habits and norms will creep back into the work environment“ (Hiatt 2006, S. 40). Reinforcement, also das in den meisten Change-Management-Ansätzen integrierte Bemühen um eine nachhaltige Verankerung neuer Strukturen und Verhaltensweisen (siehe dazu auch Zimmermann 2015, S. 75), muss dabei in dem eben skizzierten größeren Zusammenhang gesehen werden, also in Bezug zum Aspekt der Verunsicherung infolge der Entautomatisierung von Gewohnheiten. Reinforcement bedeutet demnach im Grunde nichts anderes, als dass nach der Auflösung ursprünglicher Gewohnheiten neue – längerfristig wieder entsprechend stabilisierend wirkende – Gewohnheiten ausgebildet werden sollen, in deren Rahmen neue, mit dem Change eingeführte Prozesse zur Arbeitsroutine der Mitarbeitenden werden und dabei eine selbstverständliche Akzeptanz besitzen, indem sie als mechanisierte Verhaltensregelmäßigkeit kognitive Entlastung, Effektivität und letztlich Selbstvertrauen erlaubt. Auch das, also die Ersetzung bestehender Gewohnheiten durch strukturell homologe neue Gewohnheiten, kann (im Gegensatz zur zuvor genannten) eine probate Strategie im managenden Umgang mit Gewohnheiten sein – und wird gerade in weniger agilen Arbeitsfeldern die angezeigte, da ökonomischere sein.

Beide Aspekte, sowohl die Konsolidierung negativer Mitarbeiterreaktionen infolge entautomatisierter Gewohnheiten als auch ein nachhaltiges „Gewohnheitsmanagement“ erfordern gezielte Leitungsmaßnahmen, etwas, das von MID-HaKo angezeigt, jedoch im ADKAR-Modell unterschätzt wird (vgl. die entsprechende Kritik in Dawson und Andriopoulos 2021, S. 153). Beginnt sich eine Situation zu transformieren, sind die ersten Konsequenzen – eben besonders infolge entautomatisierter Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten – aversive emotionale Reaktionen, die aus dem gestörten Bedürfnis nach Kontinuität, d. h. Stabilität und (Gratifikations-)Sicherheit resultieren. Den Primärreaktionen aus einer solchen Störung des homöostatischen Gefüges mit dem Versuch zu begegnen, „Desire“

¹¹ Siehe auch Smith et al. (2020, S. 102), die in Auseinandersetzung mit dem ADKAR-Modell speziell auf den Aspekt zu sprechen kommen, dass Unternehmensmitglieder „even subconsciously“ auf „old habits or previous processes“ zurückfallen können.

auf den Change zu wecken, wie es ADKAR tut, überspielt das angezeigte Problem und ignoriert die Notwendigkeit, die in diesem Zusammenhang ausgelösten Bedürfnisse zu moderieren und über eine Phase großer Dynamisierung hinweg in einen neuen Zustand relativer Homöostase zu überführen.

5 Fazit

Der MID-HaKo-Ansatz liefert eine Analyse- und Beschreibungsmatrix, mit der sich psychodynamische Prozesse bei der Entwicklung zielorientierter Handlungen modellieren lassen. Er geht dabei von einer interaktiven Verschränkung primär unbewusster bis hin zu bewussten psychischen Konstituenten aus und bezieht neben diesen innerpersonalen Regulierungsinstanzen auch Einflussgrößen der jeweiligen Rahmenkultur sowie besonders auch situative Einflussfaktoren integrativ mit ein. Durch die Zusammenführung all dieser Komponenten in einen dynamischen Wirkungskreis, der sich sowohl bottom-up als auch top-down selbst reguliert, geht der MID-HaKo-Ansatz auf Distanz zu konventionell reaktional-monodirektionalen Verhaltenstheorien und wird dadurch den hochkomplexen und hochdynamischen kognitiven Prozessen besser gerecht, die einer Verhaltensanpassung und Handlungsfindung zugrunde liegen. Aufgrund des – entsprechend definitionsmethodisch gesicherten – Postulats, dass es sich bei den so modellierten Prozessen um allgemeinpsychologische handelt, die sich insofern generalisieren und auch zur Grundlage von gruppenpsychologischen Ansätzen machen lassen, erweist sich der MID-HaKo-Ansatz, wie beispielhaft gezeigt, zugleich anschlussfähig und produktiv für stärker praktisch orientierte Nachbardisziplinen wie besonders die Organisationspsychologie und die entsprechend fundierten Theorien des Change-Managements.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Aubenque, P., Wieland, G., Holzhey, H., & Schaber, P. (1989). Prinzip. In J. Ritter & K. Gründer (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (Bd. 7, S. 1336–1373). Basel: Schwabe.
- Bittner, R. (1974). Maximen. In G. Funke (Hrsg.), *Akten des 4. Internationalen Kant-Kongresses Mainz 1974* (S. 485–498). Berlin, New York: De Gruyter.
- Bittner, R. (2005). *Aus Gründen handeln*. Berlin: De Gruyter.
- Brand, G. (1971). *Die Lebenswelt: Eine Philosophie des konkreten Apriori*. Berlin: De Gruyter.
- Cockburn-Evans, J. (2021). *Coaching for cultural transformation. Staying competitive in shifting environments*. London: Open International.
- Dawson, P., & Andriopoulos, C. (2021). *Managing change, creativity and innovation* (4. Aufl.). London u. a.: SAGE.
- Day, G. E., & Shannon, E. (2015). Leading and managing change. In G. E. Day & S. G. Legga (Hrsg.), *Leading and managing health services. An Australasian perspective* (S. 295–304). Melbourne: Cambridge University Press.
- Deuringer, C. (2000). *Organisation und Change Management. Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organischer Flexibilität*. Wiesbaden: DUV.
- Disse, J. (2016). *Desiderium. Eine Philosophie des Verlangens*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Él'konin, D. B. (2010). *Die Psychologie des Spiels*. Berlin: Lehmanns.
- Fazio, R. H. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework. *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, 75–109.
- Ferran, I. V. (2019). Emotionsbegriffe der analytischen Philosophie. In H. Kappelhoff, J.-H. Bakels, H. Lehmann & C. Schmitt (Hrsg.), *Emotionen. Ein interdisziplinäres Handbuch* (S. 102–108). Berlin: Springer.
- Fischer, N., & Richey, P. (2021). *Pädagogische Beziehungen für nachhaltiges Lernen. Eine Einführung für Studium und Unterrichtspraxis*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fishbach, A., & Ferguson, M. J. (2007). The goal construct in social psychology. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Hrsg.), *Social psychology. Handbook of basic principles* (2. Aufl. S. 490–515). New York: Guilford.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888–918.
- Friedlmeier, W. (2019). Emotion und Kultur in entwicklungspsychologischer Perspektive. In H. Kappelhoff, J.-H. Bakels, H. Lehmann & C. Schmitt (Hrsg.), *Emotionen. Ein interdisziplinäres Handbuch* (S. 319–325). Berlin: Springer.
- Hegelich, S. (2012). *Herrschaft – Staat – Mitbestimmung*. Wiesbaden: Springer.
- Hess, U. (2018). *Allgemeine Psychologie II. Motivation und Emotion*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Loveland: Prosci.
- Homburger, A. (1926). *Vorlesungen über Psychopathologie des Kindesalters*. Berlin: Springer.
- Hughes, D. L., Dwivedi, Y. K., Simintiras, A. C., & Rana, N. P. (2016). *Success and failure of IS/IT projects. A state of the art analysis and future directions*. London: Springer.
- Illouz, E. (2007). *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kuhl, J. (2010). *Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion und Selbststeuerung*. Göttingen: Hofgrete.

- Leont'ev, A. N. (2016). *Vorlesungen über Allgemeine Psychologie*. Berlin: Lehmanns.
- Maltby, J., Day, L., & Macaskill, A. (2011). *Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz. Einführung in die Persönlichkeitspsychologie* (2. Aufl.). München: Pearson.
- Mathis, C. (2018). *SAFe – Das Scaled Agile Framework. Lean und Agile in großen Unternehmen skalieren* (2. Aufl.). Heidelberg: dpunkt.
- Meinefeld, W. (1999). Einstellung. In Asanger & G. Wenninger (Hrsg.), *Handwörterbuch Psychologie* (S. 120–126). Weinheim: Beltz.
- Murray, H. A. (2008). *Explorations in personality*. Oxford: University Press.
- Rothermund, K., & Eder, A. (2011). *Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion*. Wiesbaden: Springer.
- Rump, J. (2023). *HR-Report 2023: Mitarbeiterbindung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays*. Hays HR-Report.
- Schnauber, A. (2017). *Medienselektion im Alltag. Die Rolle von Gewohnheiten im Selektionsprozess*. Wiesbaden: Springer.
- Slaby, J. (2008). *Gefühl und Weltbezug. Die menschliche Affektivität im Kontext einer neo-existentialistischen Konzeption von Personalität*. Paderborn: Mentis.
- Smith, A. C. T., Skinner, J., & Read, D. (2020). *Philosophies of organizational change. Perspectives, models and theories for managing change* (2. Aufl.). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Sofroniou, A. (2010). *Change management*. Selbstverlag.
- Tesser, A. (1993). The importance of heritability in psychological research: the case of attitudes. *Psychological Review*, 100(1), 129–142.
- Titzmann, M. (2013). Propositionale Analyse – kulturelles Wissen – Interpretation. In H. Kraus & M. Titzmann (Hrsg.), *Medien und Kommunikation. Eine interdisziplinäre Einführung* (3. Aufl. S. 87–114). Passau: Stutz.
- Unnerstall, H. (2002). Rationalität und Wissenschaftsfreiheit. Probleme der zivilrechtlichen Haftung für wissenschaftliche Äußerungen nach § 824 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB). In N. C. Karafyllis & J. C. Schmidt (Hrsg.), *Zugänge zur Rationalität der Zukunft* (S. 233–254). Stuttgart, Weimar: Metzler.
- Wänke, M., & Bohner, G. (2006). Einstellungen. Attitudes. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 404–414). Göttingen: Hogrefe.
- Wänke, M., Reutner, L., & Bohner, G. (2011). Einstellung und Verhalten. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Sozialpsychologie – Individuum und soziale Welt* (S. 211–232). Göttingen: Hogrefe.
- Wienand, M. W., & Wienand, M. M. (1999). Berufsethik des Psychologen. In Asanger & G. Wenninger (Hrsg.), *Handwörterbuch Psychologie* (S. 84–89). Weinheim: Beltz.
- Zimmermann, G. (2015). Erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen. In G. Zimmermann (Hrsg.), *Change Management in Versicherungsunternehmen. Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten* (S. 61–93). Wiesbaden: Springer.



Matthias C. Hänselmann *1985. Studierte an der Universität Passau Germanistik, Kunstgeschichte, Geschichte und Kulturwirtschaft. 2015 Promotion zu den filmsemiotischen Grundlagen der traditionellen Bildanimation (Zeichentrickfilm). 2016–2021 LfBA an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster; in dieser Zeit Fortbildung zum zertifizierten Hochschul-Fachmediendidaktiker. 2021–2022 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftspsychologie der Hochschule Neu-Ulm. Seither angestellter E-Learning Specialist und Lehrbeauftragter der Universität Augsburg. Wissenschaftliche Publikationen und Editionen vor allem im Bereich Film, Hörspiel, Lyrik, Literaturwissenschaft, Medientheorie.