

Web-Exkurs

Kommunikationsdynamiken in Veränderungsprozessen

Während traditionelle Change Management Theorien davon ausgehen, dass Widerstände gegenüber Veränderungen vor allem von Mitarbeitern verursacht werden, gehen neuere Ansätze des Change Management davon aus, dass Widerstand gegenüber Veränderungen auch von Change Agenten selbst ausgelöst werden kann (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008). Dabei ist es entscheidend, wie die Veränderungen an die Mitarbeiter kommuniziert werden (Ford & Ford, 1995). Wenn Change Agenten Kommunikationsmittel einsetzen, die Mitarbeiter in ihrer Autonomie einschränken oder sie mit notwendigen Veränderungen konfrontieren, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie Widerstand auslösen (Klonek, Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2014). Wenn Change Agenten hingegen Veränderungen so kommunizieren, dass die Autonomie der Mitarbeiter gewahrt wird, können sie Mitarbeiter im besten Fall für die Veränderung motivieren (Klonek & Kauffeld, 2012).

Im Zuge der Energiewende ist die Umsetzung von energie-einsparenden Maßnahmen am Arbeitsplatz ein aktuelles Beispiel für organisationale Veränderungsprozesse (Huffman & Klein, 2013; Klonek, Lehmann-Willenbrock et al., 2014). Im Web-Exkurs wird anhand eines Demonstrationsbeispiels gezeigt, wie das Kommunikationsverhalten eines Change Agenten einen dynamischen Einfluss auf den verbalen Widerstand eines Mitarbeiters ausübt. Verbalen Widerstand der Mitarbeiterin wird erfasst in Form von Äußerungen, die gegen die Veränderung argumentieren, während die Bereitschaft der Mitarbeiterin erfasst wird in Form von Äußerungen, die für die Veränderung argumentieren (Klonek & Kauffeld, 2013; Klonek, Paulsen & Kauffeld, in Druck).

In den folgenden Beispielen bespricht ein Change Agent (z.B. ein Energie-Manager oder ein Energienutzungs-koordinator, vgl., Hannemann, 2013) energiesparende Maßnahmen am Arbeitsplatz mit einer Mitarbeiterin. In welcher Art und Weise unterscheiden sich die drei Gespräche voneinander? Wie reagiert die Mitarbeiterin in den unterschiedlichen Szenarien? Sie können auch die Abschriften der drei Gespräche nutzen, um sich Notizen zur Interaktion zu machen. Welche Äußerung der Mitarbeiterin fördert die Veränderung, welche Äußerung hindert die Veränderung?

Eine annotierte Version des Materials finden Sie in Klonek, Quera und Kauffeld (in Druck).

Video-Material

Der Energie-Manager: Ein Beispiel für Umgang mit Widerstand

Energie-Manager_A.wmv

Energie-Manager_A.pdf

Energie-Manager_B.wmv

Energie-Manager_B.pdf

Energie-Manager_C.wmv

Energie-Manager_C.pdf

Literatur

Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20, 541–570. doi:10.2307/258787

Ford J. D., Ford L. W., & D'Amelio A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *The Academy of Management Review*, 33, 362–377. doi:10.5465/AMR.2008.31193235

Klonek, F. & Kauffeld, S. (2012). "Muss, kann ... oder will ich was verändern?" Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie (Pabst Science Publishers)*, 14(4), 58-71. Verfügbar unter: http://www.mangold-international.com/fileadmin/Media/References/Publications/Downloads/Klonek___Kauffeld_2012_Muss_kann_oder_will_ich_was_veraendern.pdf

Klonek, F.E. & Kauffeld, S. (2013). Zuhören und Wiederholen - aber mit System! Was die Sprache von Gebäudepartnern über ihre Motivation verrät sich für ein Re-Commissioning Projekt zu engagieren. *Re-Co Services Newsletter*, 3/2013, 2-3. Verfügbar unter: http://www.his-he.de/ab34/energieportal/publikationen/pdf/Re-Co_Newsletter_No3.pdf

Klonek, F.E., Lehmann-Willenbrock, N.K. & Kauffeld, S. (2014). The dynamics of resistance to change: A sequential analysis of change agents in action. *Journal of Change Management*. Advance online publication. doi:10.1080/14697017.2014.896392

Klonek, F.E., Paulsen, H. & Kauffeld, S. (in Druck). They meet, they talk ... but nothing changes: Meetings as a focal context for studying change processes. In J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (Eds.), *The Cambridge handbook of meeting science*. New York, NY: Cambridge University Press.

- Klonek, F.E., Quera, V. & Kauffeld, S. (in Druck). Computer-supported coded interactions in Motivational Interviewing: What are the advantages for process researchers? *Computers in Human Behavior*. DOI:10.1016/j.chb.2014.10.034
- Hannemann, A. (2013, Oktober). [Energiekostenbudgetierung an der TU Braunschweig—Das ist die Funktion des/der Energienutzungskoordinators/in]. Präsentation auf der ersten Informationsveranstaltung für Energienutzungskoordinatoren, 15.10.2013, Braunschweig
- Huffman, A.H., & Klein, S.R. (Eds.) (2013). *Green organizations: Driving change with IO psychology*. Routledge: New York.