



Technische
Universität
Braunschweig



7. Forum Energie – Energieeffizienter Campus Energiemanagement als Change Prozess gestalten – Das EU Projekt Re-Co

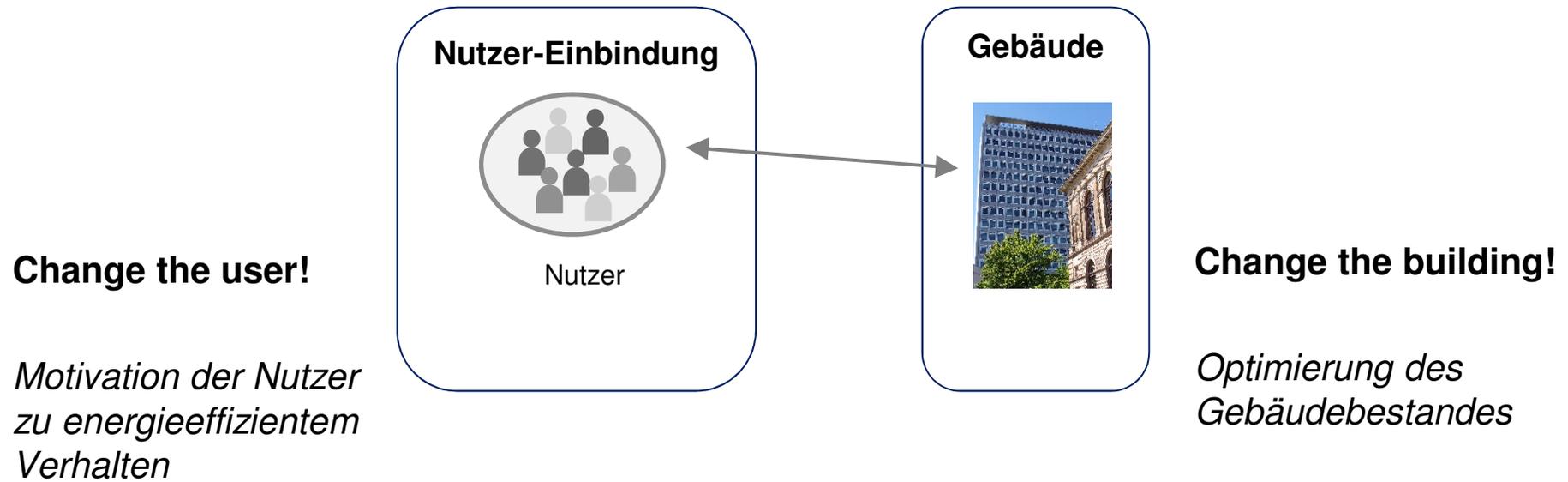
Dipl.-Psych. Florian Klonek, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations,- und Sozialpsychologie, Institut für Psychologie, TU Braunschweig

Gliederung

- 1 Ausgangssituation: Energie-Effizienz und Gebäudenutzer
- 2 Fallbeispiel: Das Projekt Re-Co
- 3 Wie tragen Change Agenten zu Widerstand bei?
- 4 Praktische Implikationen



Wie erreicht man Energieeffizienz? Zwei Ansätze



Wie erreicht man Energieeffizienz: Motivation der Nutzer

Kommunikation energiesparender Maßnahmen und Motivation von Verhaltensänderungen durch:

***Motivations-Workshop** des slovenischen Energie-Effizienz-Zentrums JSI, Mai 2013*

***Energie Coachings** der Graz ENERGY Agency*

*Einsatz von **Energie-Nutzungskordinatoren/ Energiebeauftragten** an der TU BS und der Universität Göttingen (Hannemann, 2013)*



Hürden bei der Motivation von Nutzern



Diese Maßnahmen sind mit einem riesigen Aufwand verbunden.

Wenn sich sonst keiner daran hält, dann bringt das doch nichts.

Das ist für uns inakzeptabel. Das können wir hier nicht umsetzen.

Wir brauchen aber drei Kühlschränke.
Das ist zu umständlich alle Reagenzien in einem Gerät zu lagern.

Dieses Gerät muss laufen. Das können wir nicht einfach abschalten.



Fallbeispiel: Das Projekt Re-Co



Workshop in Braunschweig

Zeitraum: März 2012 (2 Tage)

Teilnehmer: 10 Partner aus 8 europäischen Ländern

Ziel: Expertentreffen zum Thema „Raising energy performance in existing non-residential buildings“.

Psychologischer Teil-Workshop zum Thema:
„Kommunikation mit Gebäudenutzern“



Simulationsansatz: Interaktion mit einem zentralem Nutzer

Instruktion für Re-Co
Agenten:
Kommuniziere die
Veränderungs-
Maßnahme an einen
Nutzer



Simulationsansatz: Interaktion mit einem zentralem Nutzer

Instruktion für Re-Co
Agenten:
Kommuniziere die
Veränderungs-
Maßnahme an einen
Nutzer



Instruktion für "Nutzer":



Auszug aus der simulierten Interaktion

Sprecher	Transkript
Nutzer	Sie sind die Techniker. Ich bin nur ein Angestellter und kann nichts ändern.
	Ich bin ein wenig besorgt, dass meine Mitarbeiter unzufrieden sein werden, weil es kälter sein wird oder Dinge nicht mehr richtig funktionieren, nachdem Sie das System installiert haben.
	Ich weiß, dass wir hohe Energiekosten haben.
Re-Co Agent	Unsere Datenanalyse zeigt, dass durch die Installation die Raumbeschaffenheit verbessert werden kann.
Nutzer	Ich bin eher besorgt über mögliche Probleme und dass alle zu mir kommen und fragen "Was soll das jetzt schon wieder?"



Transkript aus Klonek et al. (2014)

Ergebnisse aus dem Workshop

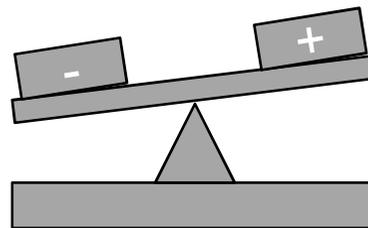
- 1) Technische Lösungen übersehen oft die Perspektive des Nutzers.
- 2) Motivationale Bereitschaft von Nutzern für energie-effizienten Maßnahmen wurden oft überhört.
- 3) Veränderungsbereitschaft ist ein dynamisches Konstrukt, das nicht „fest“ im Nutzer liegt, sondern über kommunikative Prozesse angeregt als auch gehemmt werden kann.

„Ich bin ein wenig besorgt, dass meine Mitarbeiter unzufrieden sein werden...“



„Ich weiß, dass wir hohe Energiekosten haben.“

Sprache die Widerstand signalisiert



Sprache die Veränderungsbereitschaft signalisiert



Wie lösen Change Agenten Widerstand bei Nutzern aus?

Wenn Verhaltensveränderungen kommuniziert werden, nutzen Veränderungsagenten oft autonomie-einschränkende Kommunikationsmittel (z.B. Ford, Ford & D'Amelio, 2008)

Autonomie-einschränkende Kommunikation

Ratschlag ohne Erlaubnis (“Versuch doch mal...”)

Konfrontation (Argumentieren, korrigieren, überreden, kritisieren) (“Ja, aber...”)

Anweisen (“Setz dies einmal um...”)

Besorgnis ansprechen (“Das wird so nicht klappen...”)

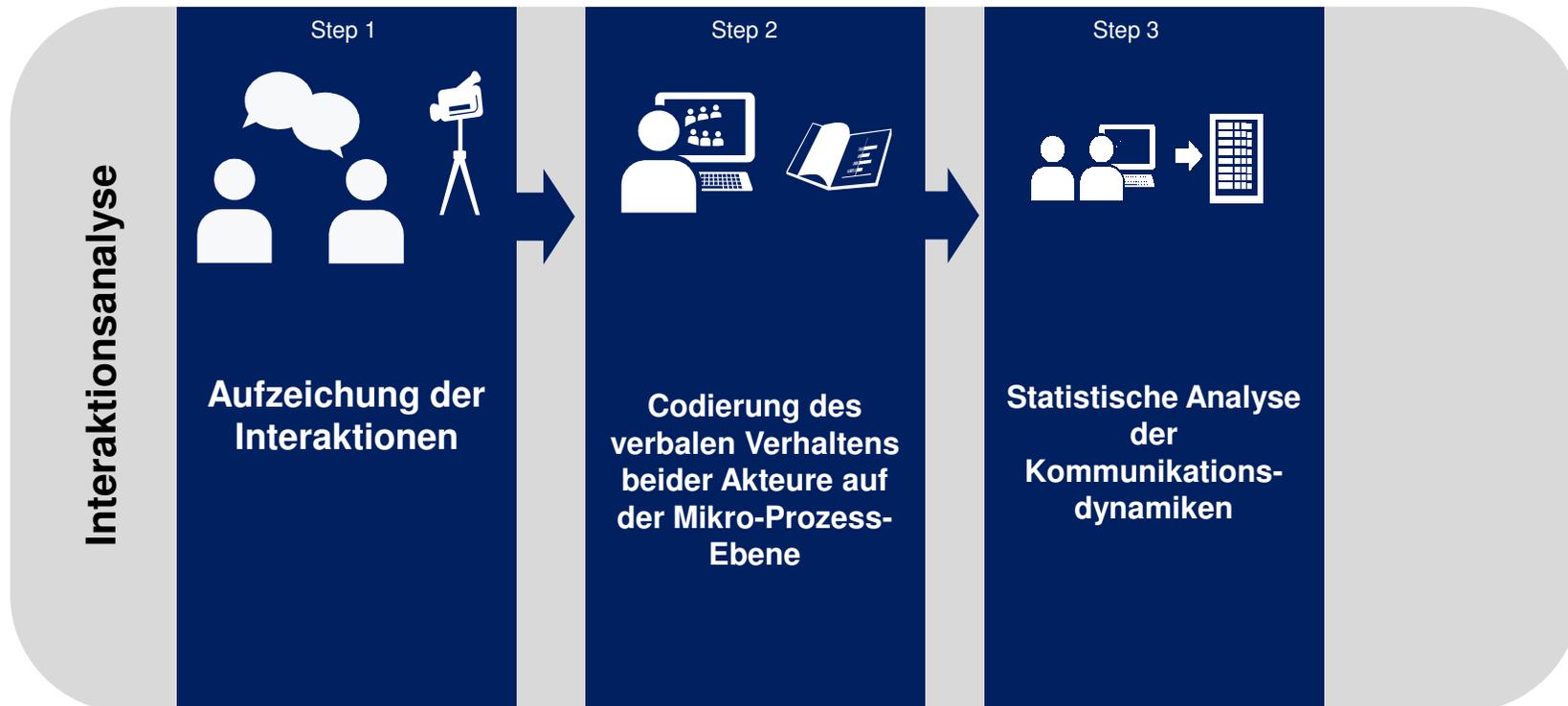
Warnen (“Wenn Du so weiter machst, wird das nichts...”)

Autonomie-einschränkende Kommunikation ist besonders schädlich für Veränderungsprozesse (Klonek, Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2014).



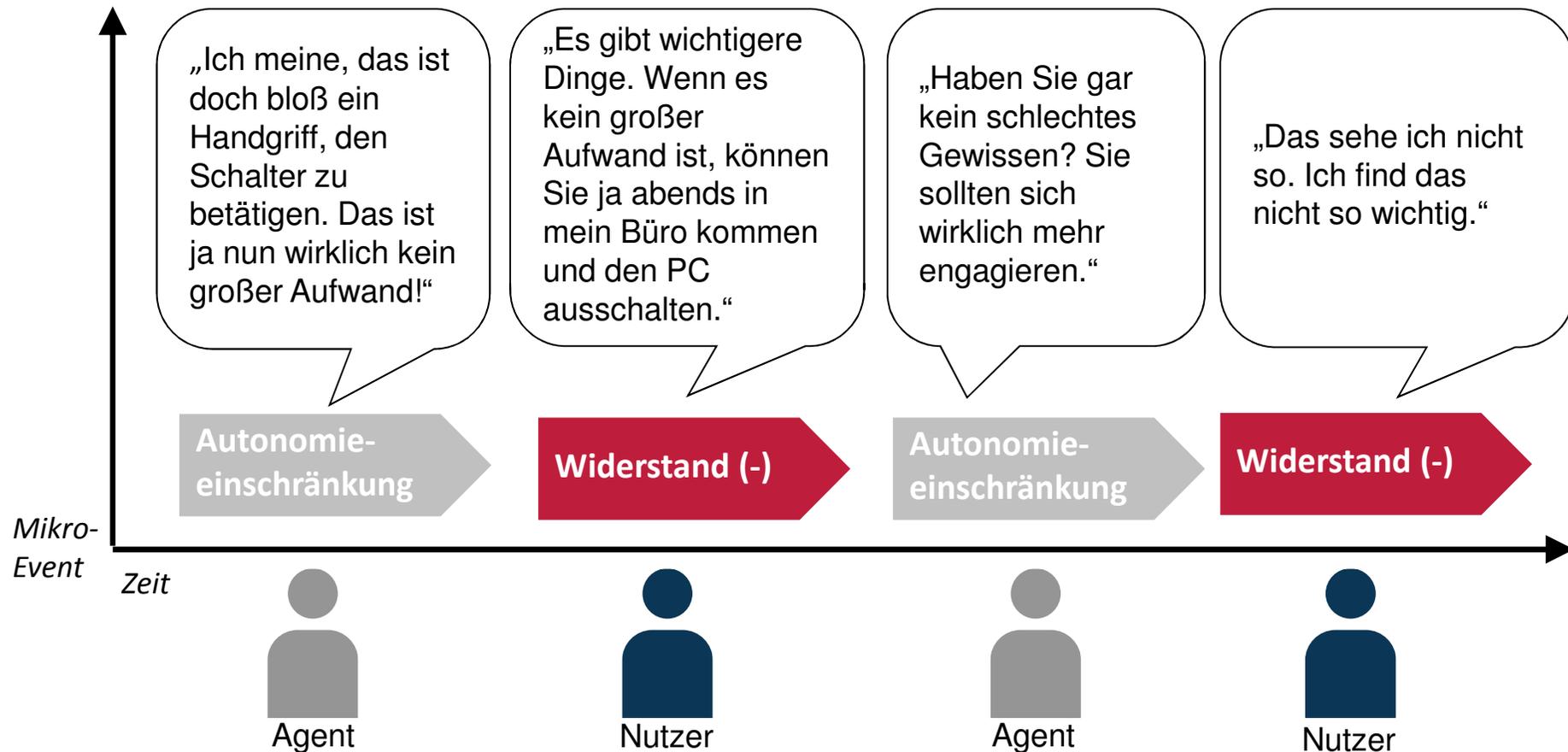
Wie lösen Change Agenten Widerstand bei Nutzern aus?

Studie: Analyse von 28 Interaktionsdynamiken zwischen Studierenden („Change Agenten“), die ihren Gesprächspartner für eine Veränderung motivieren sollten.



Ergebnisse

Sequenzanalyse (vgl. Klonek et al., 2014)



Praktische Implikationen: Die Ampelfunktion



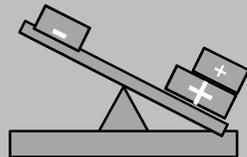
Sie möchten den Nutzer für eine Veränderung „motivieren“



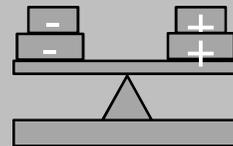
Der Nutzer nennt...



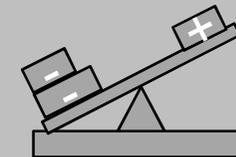
...viele Argumente **für** eine Veränderung



... **für und gegen** eine Veränderung



...viele Argumente **gegen** eine Veränderung



Sie haben alles richtig gemacht.
Machen Sie weiter so!



Ihre Motivationsstrategie funktioniert nur in Teilen. .
Arbeiten Sie mit der Ambivalenz des Nutzers!



Ihre Kommunikationsstrategie ist scheinbar nicht motivierend. Sie sollten nicht so weitermachen.



Referenzen

- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Hannemann, A. (2013, Oktober). Energiekostenbudgetierung an der TU Braunschweig—Das ist die Funktion des/der Energienutzungskordinators/in. Präsentation zur ersten Informationsveranstaltung für Energienutzungskordinatoren, 15.10.2013, Braunschweig
- 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

Weiterführende Literatur:

- Klonek, F.E., Paulsen, H. & Kauffeld, S. (forthcoming). 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. & 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:
https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/aos/hinterlegte-pdfs/klonekkauffeld_2013_zuhoeren.pdf
- Klonek, F. E. & 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: www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/aos/hinterlegte-pdfs/klonek__kauffeld_2012_muss_kann_oder_will_ich_was_veraendern.pdf



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!



Technische Universität Braunschweig
Institut für Psychologie
Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Spielmannstr. 19
38106 Braunschweig

www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

Dipl.-Psych. Florian Klonek • f.klonek@tu-bs.de • 0531-391-2566



Technische
Universität
Braunschweig