



Technische  
Universität  
Braunschweig



Arbeits-,  
Organisations- und  
Sozialpsychologie



# Veränderungsprozesse initiieren – Partizipation gestalten

Dipl.-Psych. Paul C. Endrejat | Prof. Simone Kauffeld

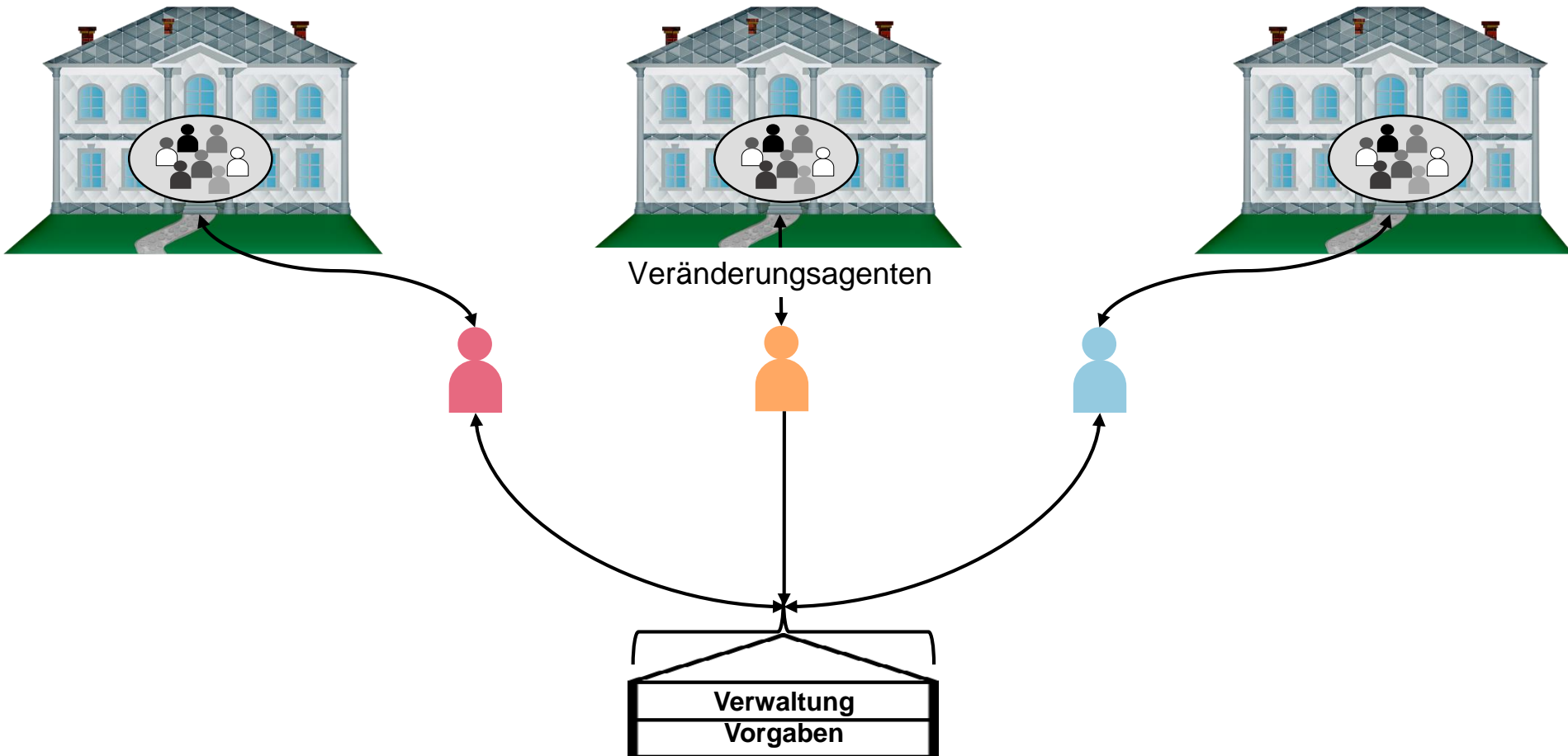
Forum Abfallentsorgung an Hochschulen | Clausthal-Zellerfeld

25. Juni 2019

# Gliederung

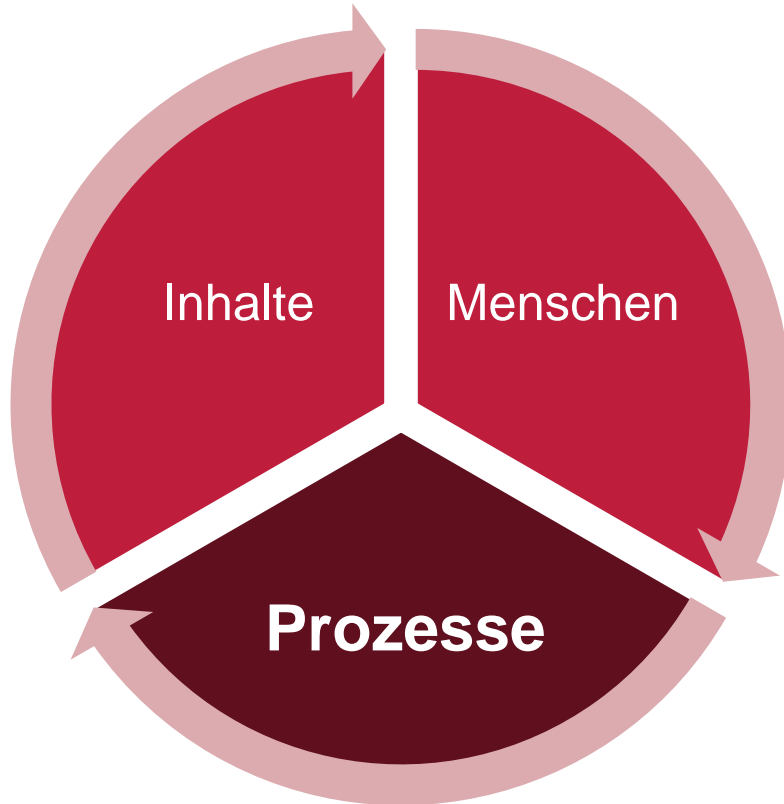
- Partizipation & Veränderungen – Worüber sprechen wir?
- Analyse – Den Status-quo verstehen
- Intervention – Veränderungen kommunizieren
- Praxis – Partizipatorisch Veränderungen entwickeln
- Fazit

# Mitarbeitende des Facility-Managements sind zentral zur Motivierung und Nutzereinbindung

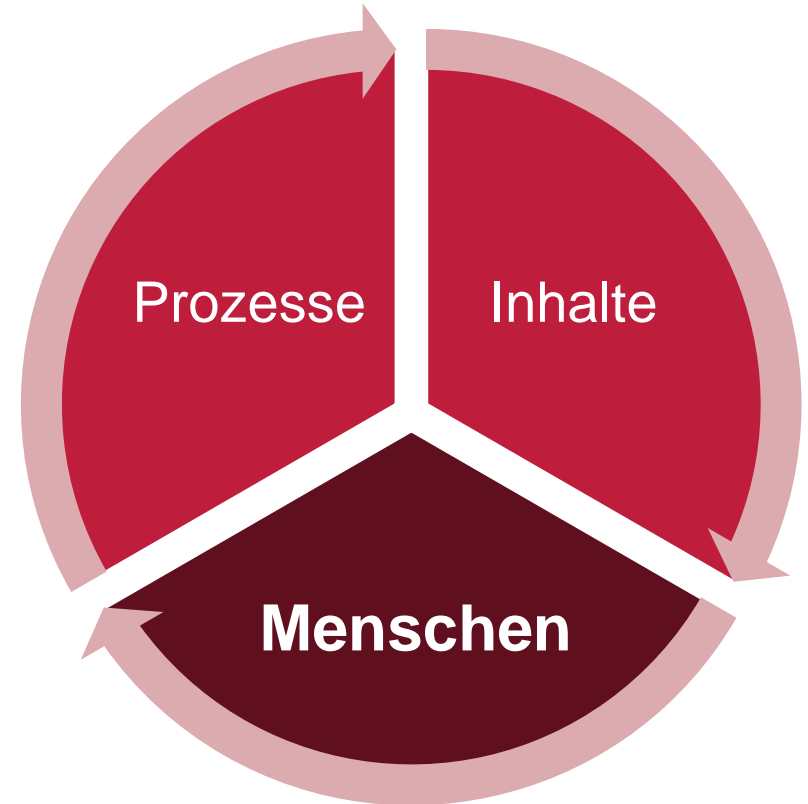


# Der Unterschied zwischen Change Management und Organisationsentwicklung

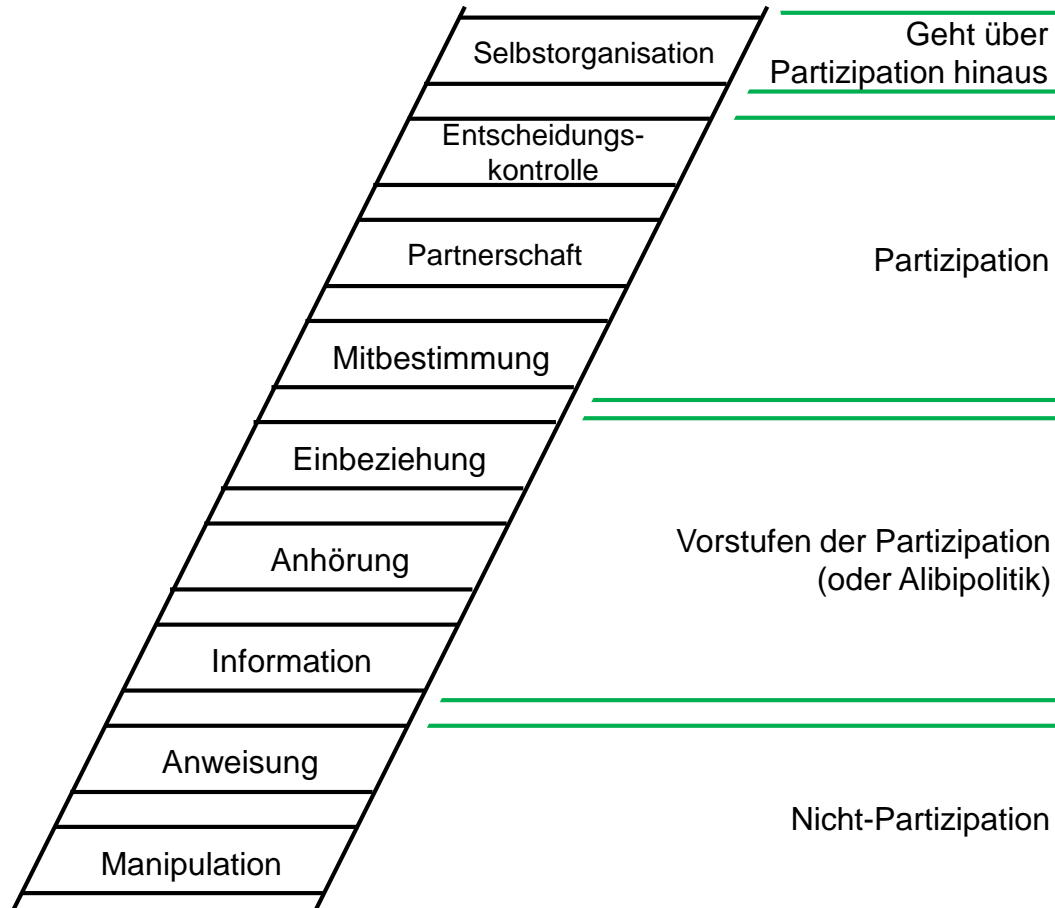
## Change Management



## Organisationsentwicklung



# Stufen der Beteiligungsmöglichkeiten



(Arnstein, 1969)



# Gliederung

- Partizipation & Veränderungen – Worüber sprechen wir?
- Analyse – Den Status-quo verstehen
- Intervention – Veränderungen kommunizieren
- Praxis – Partizipatorisch Veränderungen entwickeln
- Fazit

# Fünf zentrale Veränderungsgedanken

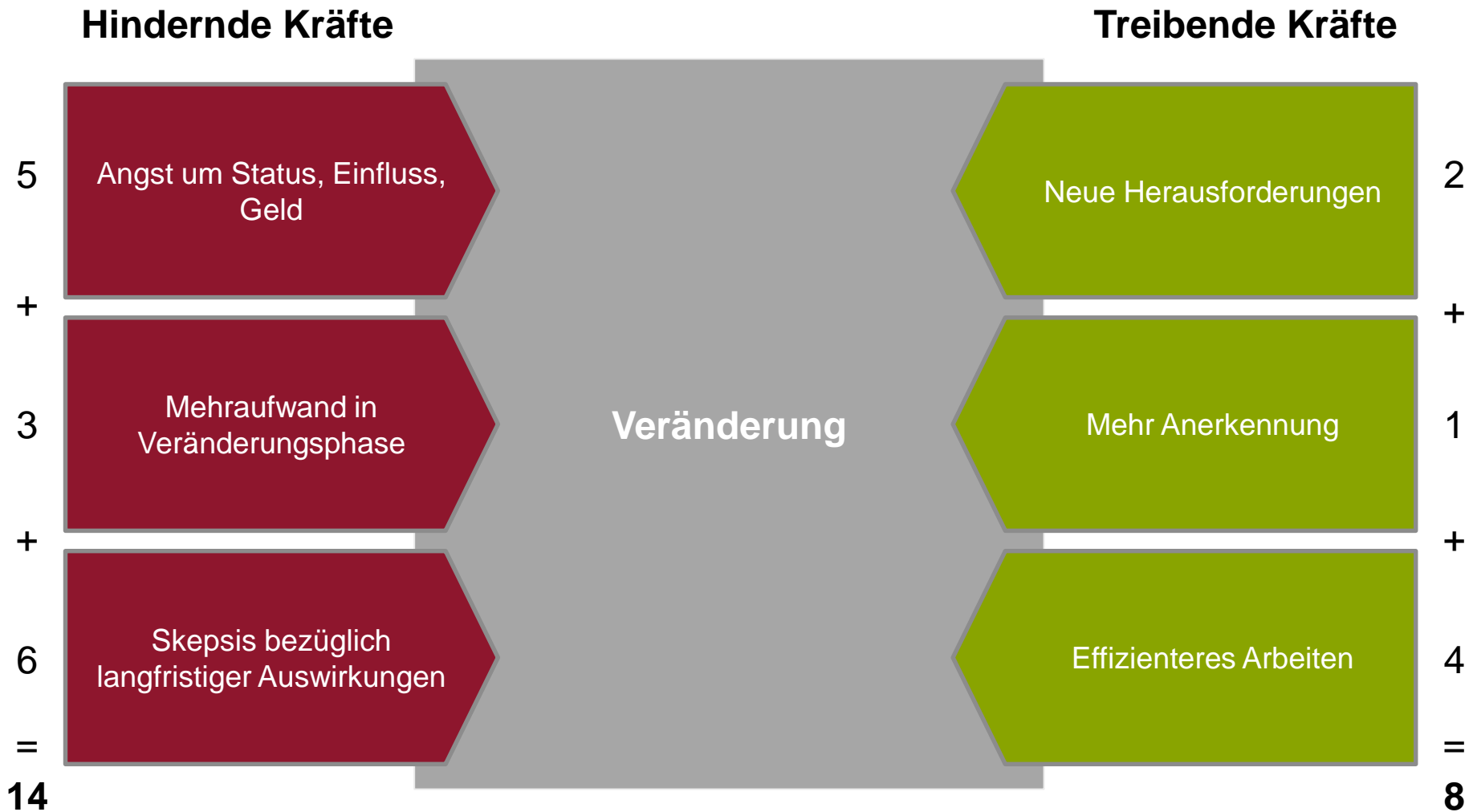
- 1 Diskrepanz
- 2 Angemessenheit
- 3 Effizienz
- 4 Führungsunterstützung
- 5 Valenz

(Armenakis & Harris, 2009)

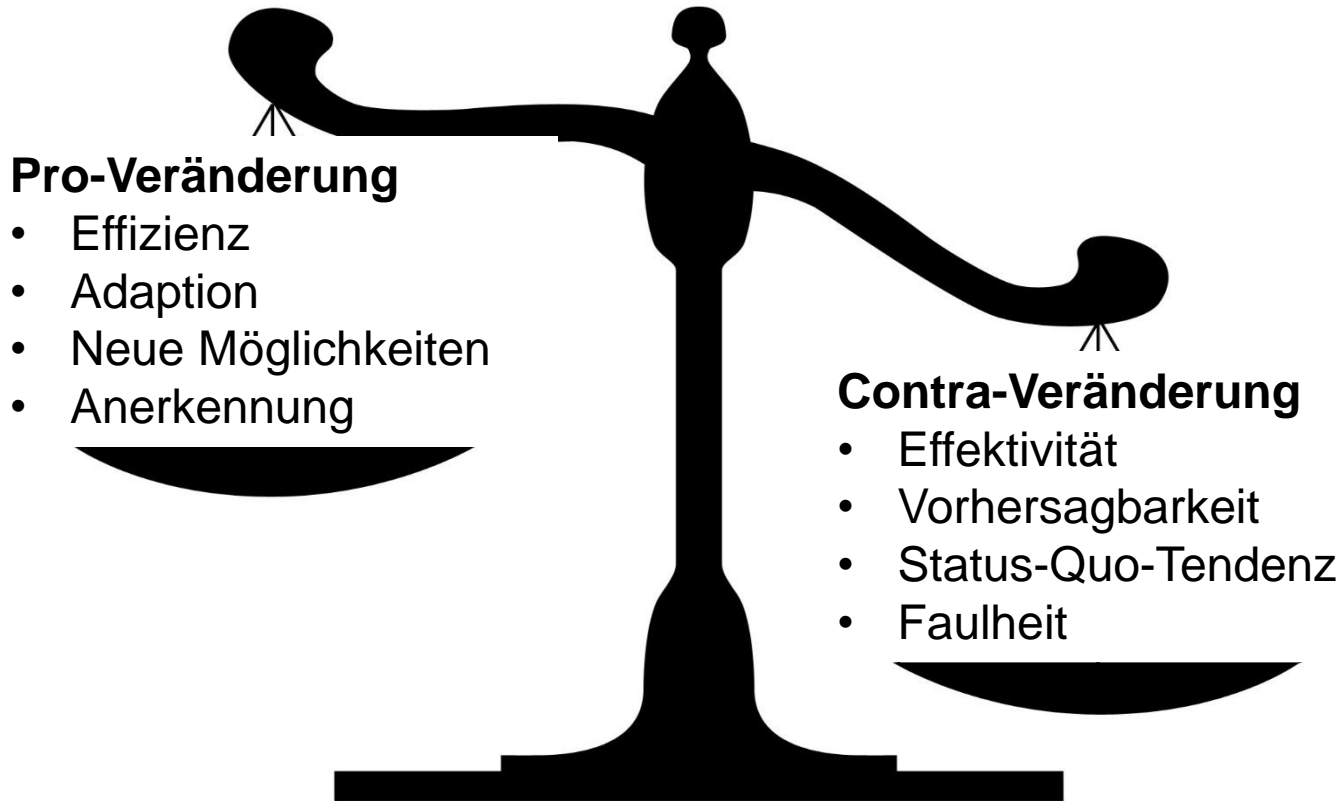
... die berücksichtigt werden sollten, damit Veränderung möglich wird.



# Hindernde und treibende Kräfte nach Lewins Feldtheorie



# Organisationale Veränderungen scheitern häufig, weil die Contra- mehr Gewicht als die Pro-Argumente haben



Wie können wir Mitarbeiter trotz möglicher Widerstände zur Abfallentsorgung motivieren?

# Gliederung

- Partizipation & Veränderungen – Worüber sprechen wir?
- Analyse – Den Status-quo verstehen
- Intervention – Veränderungen kommunizieren
- Praxis – Partizipatorisch Veränderungen entwickeln
- Fazit

# Veränderungen können entweder „Top-Down“ oder „Bottom-Up“ im organisationalen Verhalten verankert werden

Leiten & Vorschreiben (Aufgabenfokus)		Folgen & Beobachten (Beziehungsfokus)
Anweisen		Begreifen
Handhaben		Zuhören
Managen		Wertschätzen
Herrschen		Teilnehmen
Bestimmen		Betreuen
Festlegen		Erlauben
Festsetzen		Anerkennen

# Die Dynamik von Veränderungsgesprächen

## Eine Partnerübung 1/2

Erinnern Sie sich an etwas (ein Ding, eine Verhaltensweise etc.), was Sie gerne verändern wollen, verändern sollten, verändern müssen.

- Eine/r von Ihnen ist der Helfer, und Sie erzählen ihm/ihr über Ihren Veränderungswunsch.
- Der/die Helfer/in erzählt Ihnen nun, wie wichtig es ist, dass Sie die Veränderung vornehmen.
- Der/die Helfer/in gibt zahlreiche Gründe, warum man sich verändern sollte, betont die Bedeutung der Veränderung, erzählt, wie die Veränderung erreicht werden kann, versichert, dass man in der Lage ist sich zu verändern.
- Am Ende ermahnt die Helfenden möglichst schnell mit der Veränderung zu beginnen.

# Die Dynamik von Veränderungsgesprächen

## Eine Partnerübung 2/2

Erinnern Sie sich an etwas was Sie gerne verändern wollen oder müssen. Helfende geben keine Ratschläge, sondern hören zu und stellen Fragen:

1. „Warum möchten Sie die Veränderung machen?“
2. „Wie können Sie vorgehen, damit die Veränderung gelingt?“
3. „Was sind die besten drei Gründe für Sie mit der Veränderung zu beginnen?“
4. „Wie wichtig ist es für Sie die Veränderung zu machen, und warum?“

Anschließend fassen Helfende, in den Worten des Veränderungswilligen, zusammen, was gesagt wurde („Du möchtest dich ändern, weil...“)

Abschließend eine Frage: „Also, was denken Sie werden Sie tun?“

# Reaktanztheorie: Warum Anweisungen nicht zum gewünschten Verhalten führen



# Wie lösen Führungskräfte Widerstand bei Mitarbeitern aus?

Wenn Verhaltensveränderungen kommuniziert werden, nutzen Führungskräfte oft autonomie-einschränkende Kommunikationsmittel (z.B. Ford & Ford, 2008).

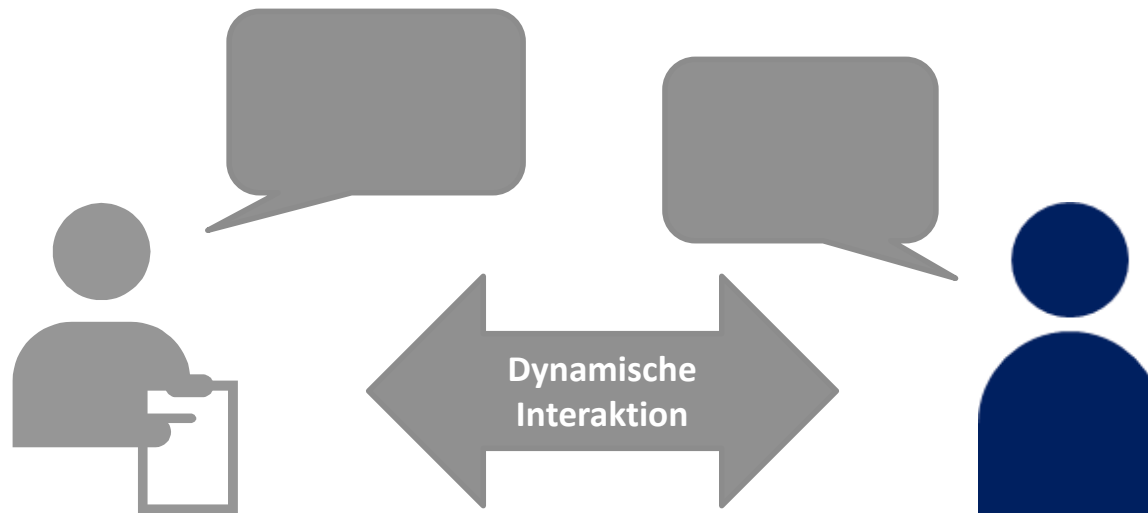
- Ratschlag ohne Erlaubnis (“Versuch doch mal...”)
- Konfrontation (Argumentieren, korrigieren, überreden, kritisieren) (“Ja, aber...”)
- Anweisen (“Setz dies einmal um...”)
- Besorgnis ansprechen (“Das wird so nicht klappen...”)
- Warnen (“Wenn du so weiter machst, wird das nichts...”)

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



# Scheitern von Veränderungsprozessen

- Neuere Ansätze gehen davon aus, dass es die Führungskräfte selbst sind, die zum Widerstand der Mitarbeiter beitragen (Ford et al., 2008).
- Ein Schlüssel zum Verständnis erfolgreicher und weniger erfolgreicher Führungskräfte liegt in der Kommunikation mit den Mitarbeitern und der Dynamik, die diese Kommunikation annimmt



# Motivierende Gesprächsführung enthält Elemente aus beiden Stilen

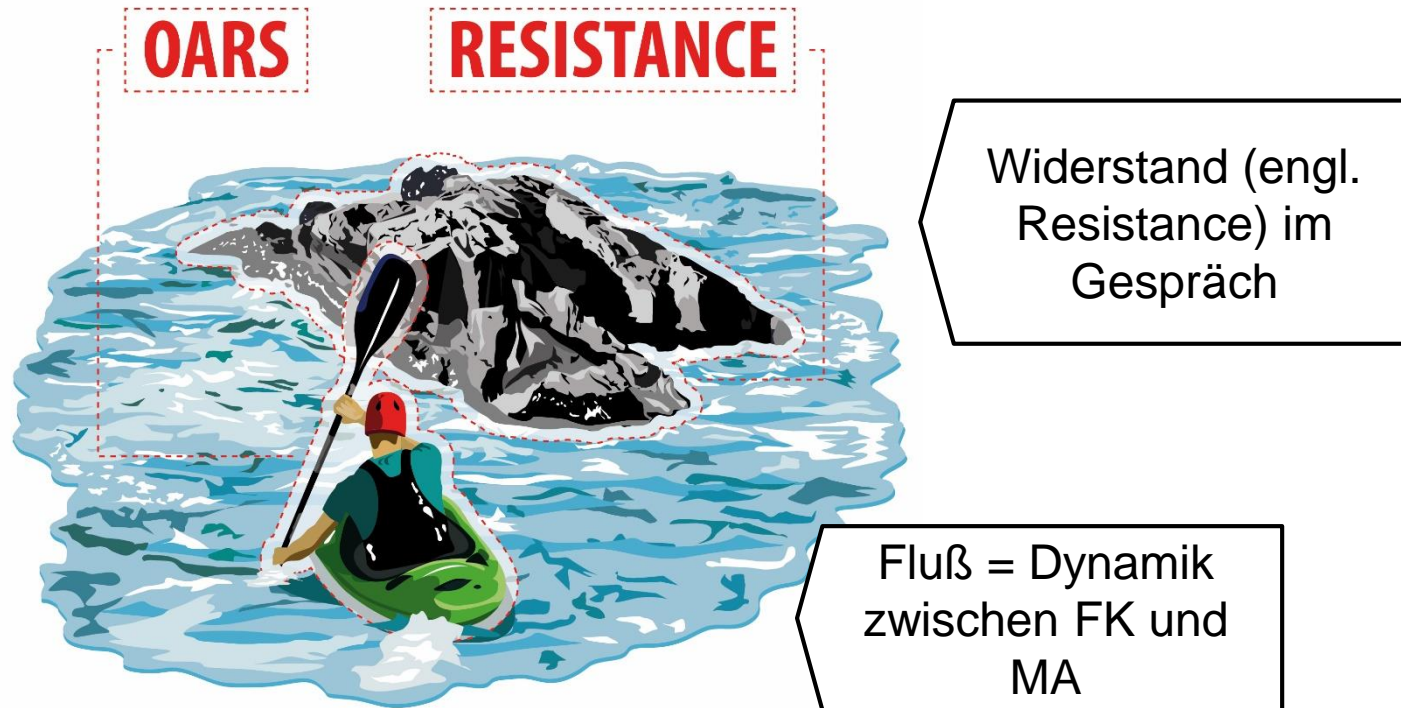
Leiten & Vorschreiben	Führen & Begleiten	Folgen & Beobachten
	Entzünden	
	Assistieren	
	Hervorrufen	
	Motivieren	
	Zeigen	
	Inspirieren	

# Was ist Motivational Interviewing?

*Motivierende Gesprächsführung (engl., Motivational Interviewing, MI)*

ist eine „**personenzentrierte, direkte Methode** zur Verbesserung der **intrinsischen Motivation** für eine Veränderung mittels der Erforschung und **Auflösung von Ambivalenz**“

(Miller & Rollnick, 2009)

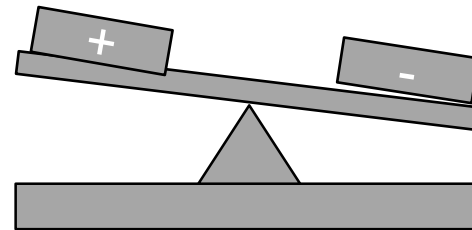


# Was sind evokative Methoden des MI?

In Gesprächen können Führungskräfte hören, was Mitarbeitende für Veränderungen motiviert (**Change Talk**) und was sie an Veränderungen blockiert (**Sustain Talk**) (Klonek & Kauffeld, 2012; Ford & Ford, 2009).

“Grundsätzlich halte ich Arbeitsschutz schon für ein wichtiges Thema...”

“...aber manchmal fehlt dafür einfach die Zeit.”



Entscheidungswaage

Sprache, die  
Veränderungsbereitschaft  
signalisiert

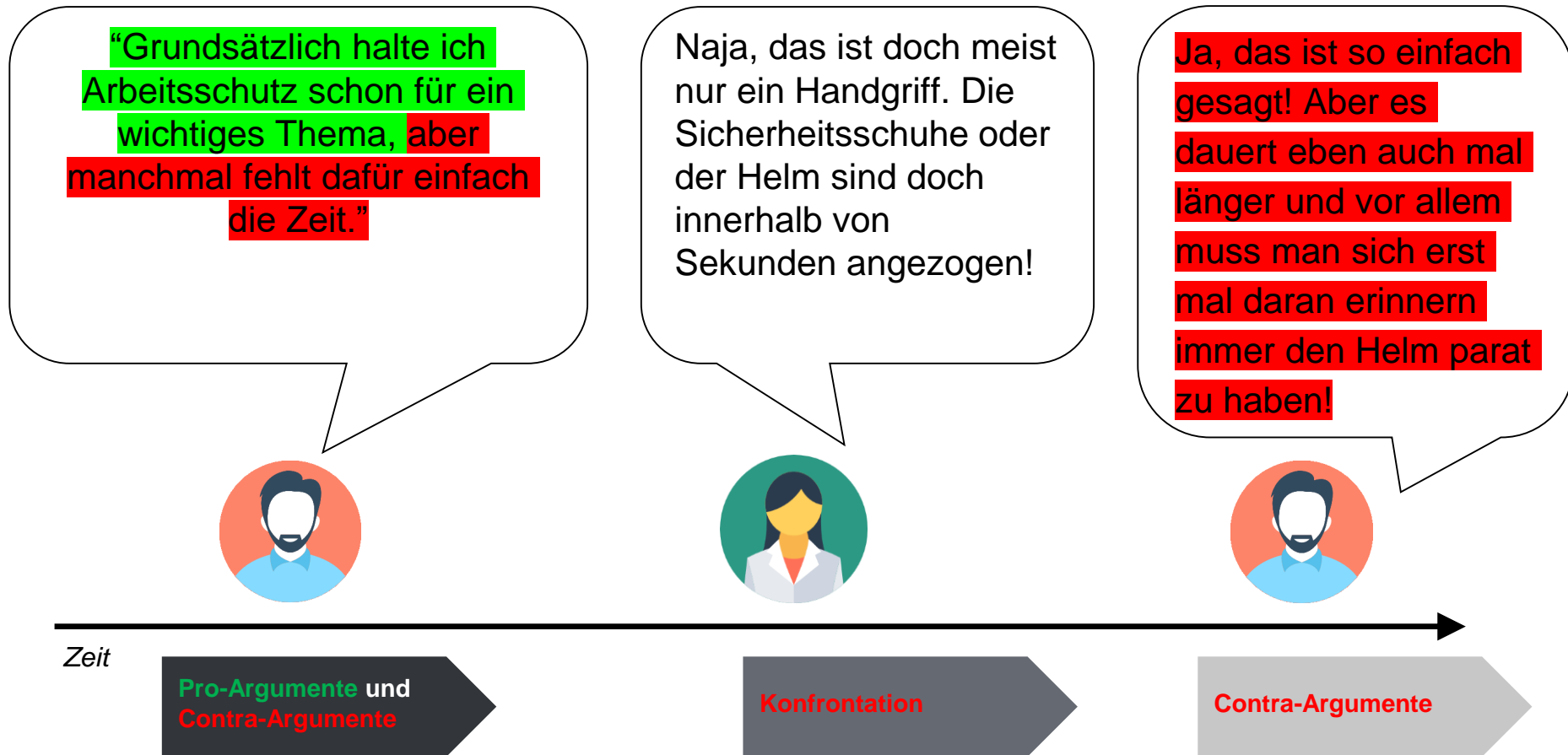
(Change Talk)

Sprache, die  
Widerstand/fehlende  
Veränderungsbereitschaft  
signalisiert

(Sustain Talk)

# Was sind evokative Methoden des MI?

Beispiel für eine negative Kommunikationsdynamik

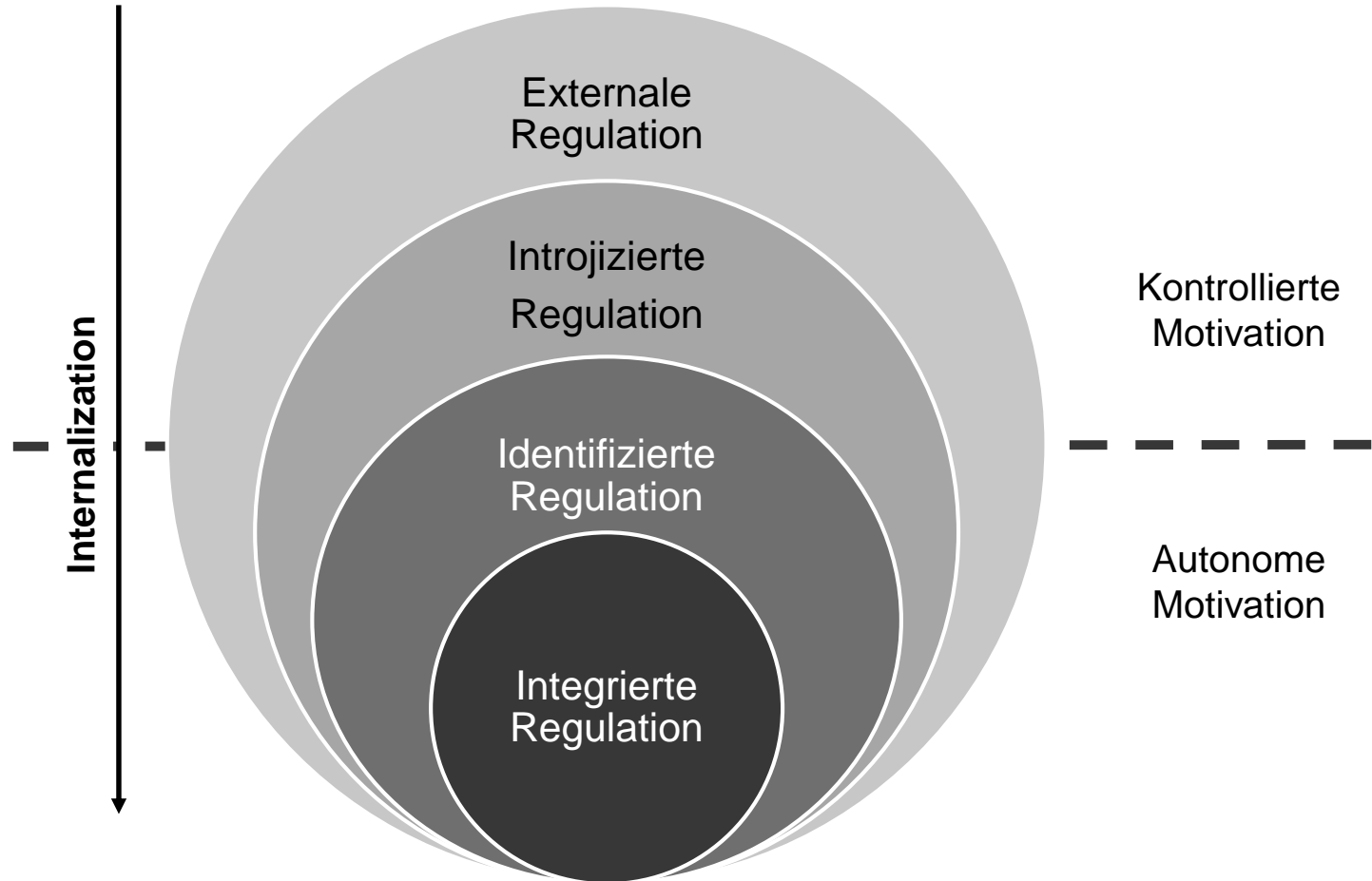


# Was sind evokative Methoden des MI?

Beispiel für eine positive Kommunikationsdynamik



# Autonome Motivation führt dazu, dass sich Mitarbeiter gezielt und selbstbestimmt mit ihrer Arbeit auseinandersetzen



# Internalisierung wird durch die Erfüllung der psychischen Basisbedürfnisse forciert

Psychologisches Basisbedürfnis	Definition
Autonomie	Das Gefühl „selbst“ der Verursacher von eigenen Handlungen zu sein
Kompetenz	Die Überzeugung auch schwierige Situationen erfolgreich zu meistern
Eingebundenheit	Die Wahrnehmung unterstützende, soziale Beziehungen zu haben



# Wie partizipative Interventionen (PIs) die psychischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen

## PI Elemente

### Moderationskompetenzen

- Eine autonomieunterstützenden Atmosphäre
- Auflösung der Ambivalenz durch Reflexionen

### Instrumente

- Kraftfeldanalysen
- Maßnahmenpläne zur Etablierung neuer Verhaltensweisen

### Nachhaltige Gruppennormen

- Einbeziehung der Vorgesetzten
- (Vergleichendes) Feedback um Änderungen sichtbar zu machen

## Psychische Basisbedürfnisse

### Autonomie

- Mitarbeitende fühlen sich sicher und äußern ihre Bedenken
- Mitarbeitende fühlen sich selbstbestimmt

### Kompetenz

- Relevante Hindernisse werden identifiziert und behoben
- Die beschlossenen Maßnahmen passen in die Alltagsroutinen

### Eingebundenheit

- Mitarbeitende erkennen, dass "grünes" Verhalten als relevant angesehen wird.
- Verstärkter Gruppenzusammenhalt

## Workshop -phasen

Erkennungsphase

Entscheidungsphase

Implementierungsphase

### Legende

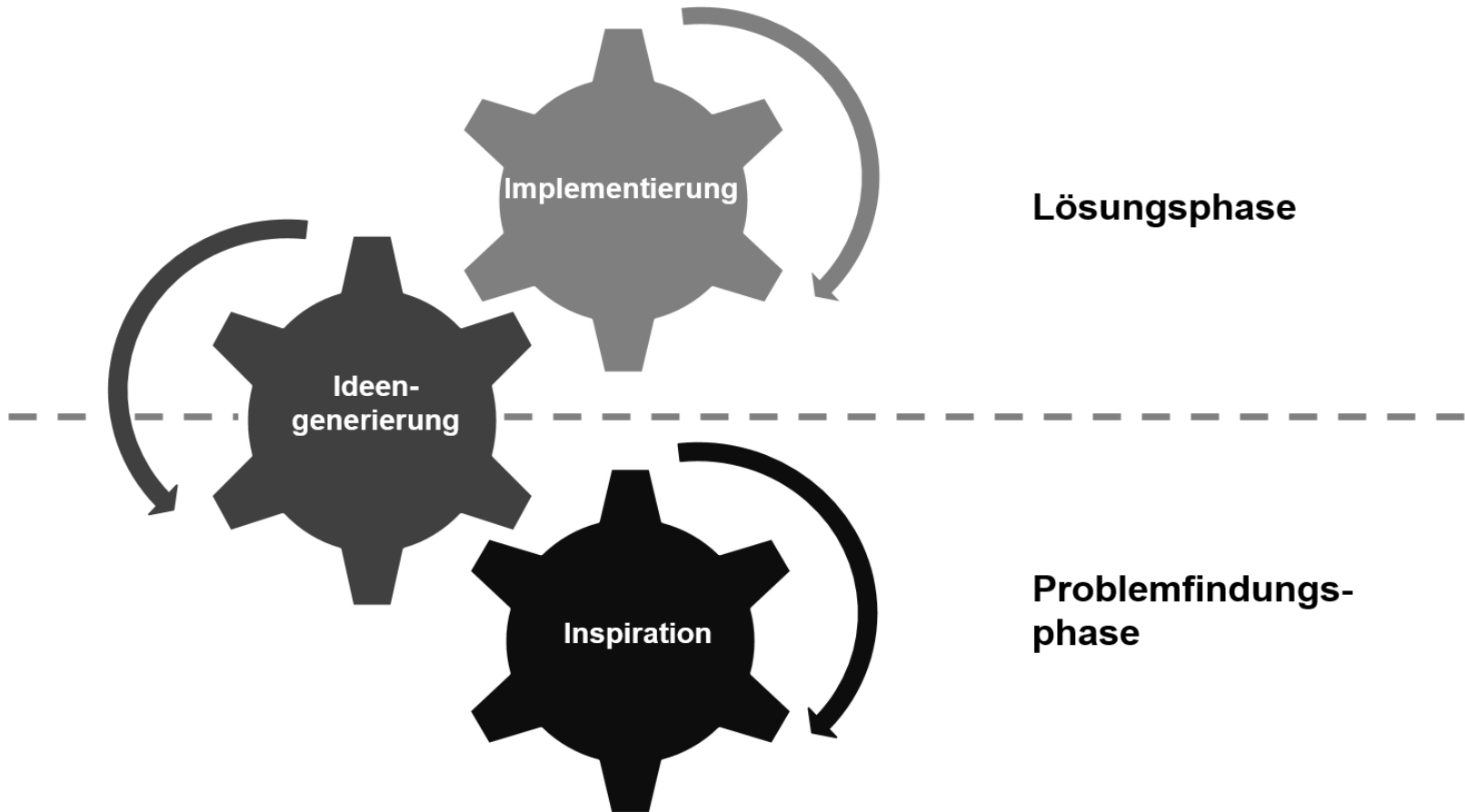
- Starker Zusammenhang
- == Mittlerer Zusammenhang
- ..... Schwacher Zusammenhang

# Gliederung

- Partizipation & Veränderungen – Worüber sprechen wir?
- Analyse – Den Status-quo verstehen
- Intervention – Veränderungen kommunizieren
- Praxis – Partizipatorisch Veränderungen entwickeln
- Fazit

# Wie Softskillkurse genutzt werden können um Nachhaltigkeitsideen zu entwickeln

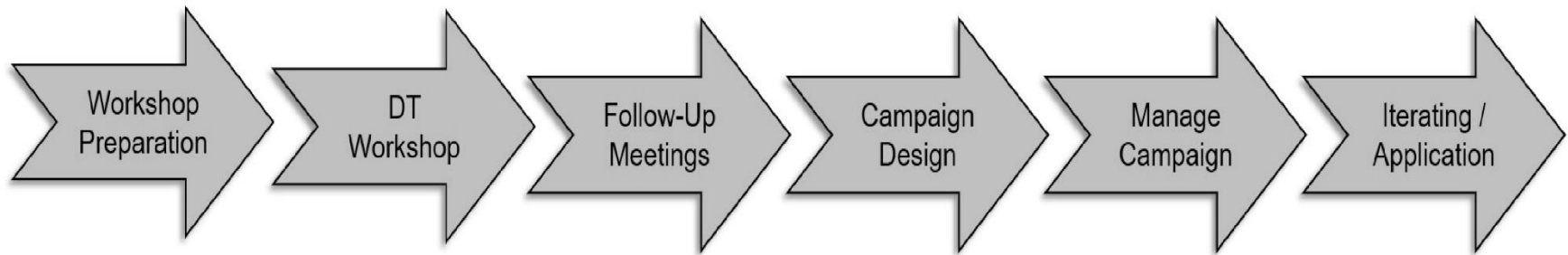
## Der Design Thinking Prozess



# Das Problem



# Übersicht des Projektverlaufs



## Tasks and Goals

- Search for project partners with “pain points“
- Recruit students

- Teach students the DT working mode
- Identify users' needs and develop solutions to meet those

- Discuss with the DT team and the project partner how they want to collaborate
- Get in touch with relevant stakeholders

- Design an online campaign to raise public awareness for the project
- Define a number of critical supporters

- Recruit new supporters for the project
- Integrate feedback from users into the idea

- Discuss with the relevant stakeholders how the idea will be implemented
- Find ways to finance the implementation

## Milestones

The challenge is defined and workshop participants are recruited

The DT Team has developed a prototype

Task & responsibilities are fixed and it is known which stakeholders need to be involved

The campaign is set up and the requirements for the project to proceed are fixed

500 fans support the project and their feedback is integrated into the prototype

Funding is secured and the date of implementation is fixed

One Month

Three Days

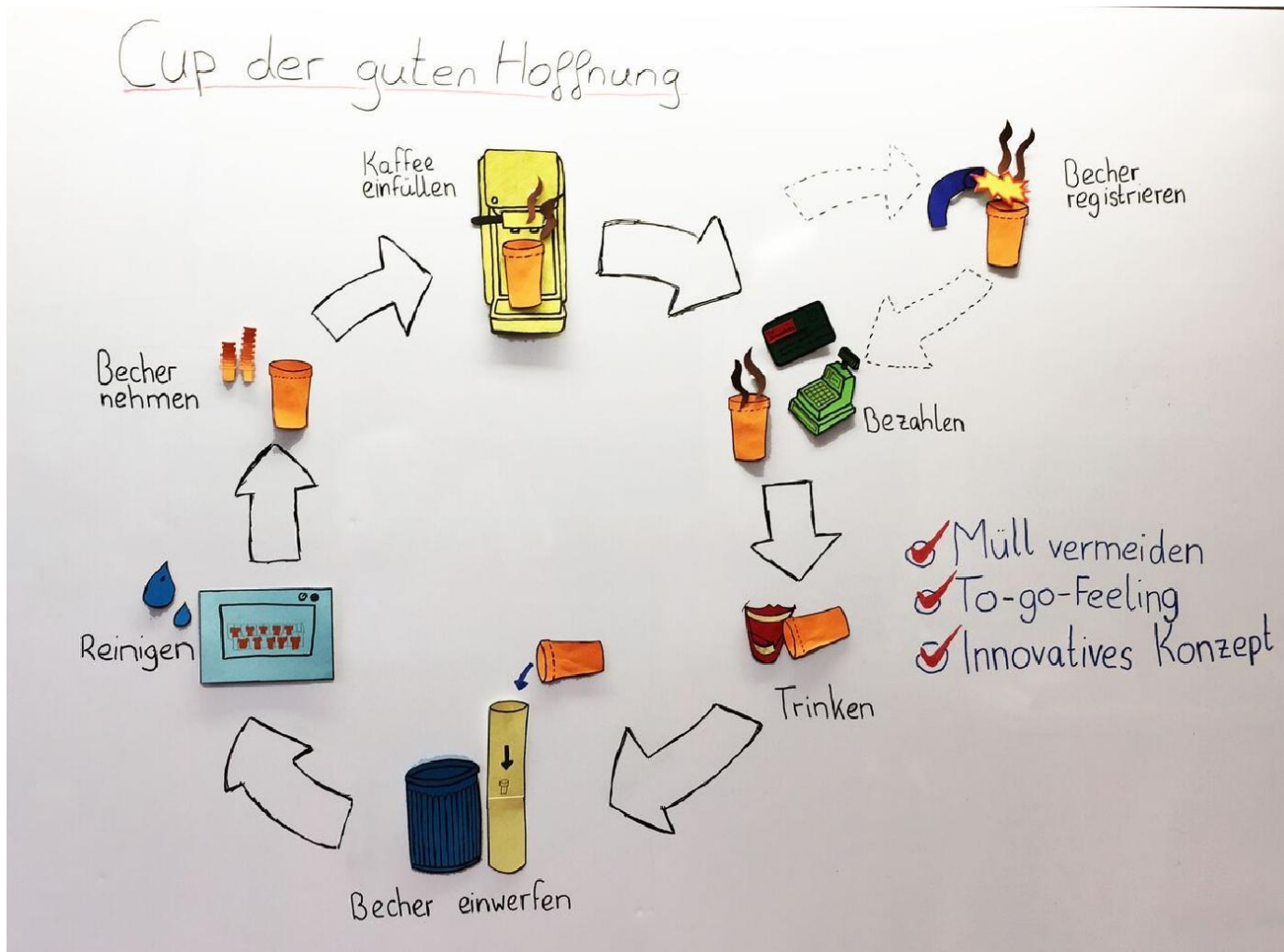
Two months

Two days

One month

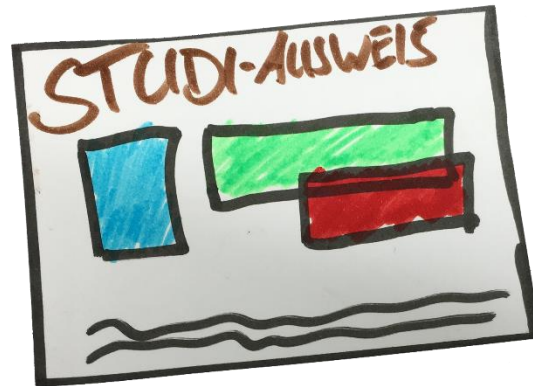
To be added

# Die entwickelte Idee



# Wie es funktioniert

1



Studenausweis  
auflegen



# Wie es funktioniert

2

Becher

scannen und dir  
zuordnen





# Testing: Setting

Hypothese 2: Nutzer handeln nach einem gutes Gewissen, wenn sie etwas dafür etwas bekommen.



# Testing : Ergebnisse

<p><b>+</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>45 von 46 Bechern sind zurück gekommen</b> 😊</li><li>• Prozess intuitiv und schnell</li></ul>	<p><b>-</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Menschliche Erklärung notwendig, um Konzept zu erklären<ul style="list-style-type: none"><li>• Nutzer wünschen sich Deckel</li></ul></li><li>• Einmal wurde Becher falschrum eingeworfen</li><li>• Wenn Becher aus der Spülmaschine kommen, sind sie noch nass</li></ul>
<p><b>?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kann man den RFID Chip häufiger waschen?</li><li>• Wie kompliziert, RFID Chip in Becher zu bekommen?</li><li>• Wie Rohr/Rückgabestation gestalten, sodass die Becher leer/ohne Müll zurückgegeben werden?</li><li>• RFID Lesegerät preiswert und praktikabel?</li><li>• <b>Was passiert bei Verlust des Bechers?</b></li><li>• <b>Was passiert, wenn Becher kaputt ist?</b></li><li>• Wie gegen „kriminelle Energie“ der Studis vorgehen? Z.B. Band am Becher, sodass sie diesen nach Nutzung wieder rausziehen?</li></ul>	<p><b>!</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rohr-im Becher System, das sich leicht rausnehmen lässt, um die Becher rauszuholen</li><li>• <b>Die meisten Becher werden bei der Cafeteria und nicht an den anderen beiden Stationen zurückgegeben</b></li><li>• Becherkonto einführen? Wenn man im „plus“ ist, gibt es Geld<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Becher werden mit Teewasser gespült</b></li></ul></li></ul>

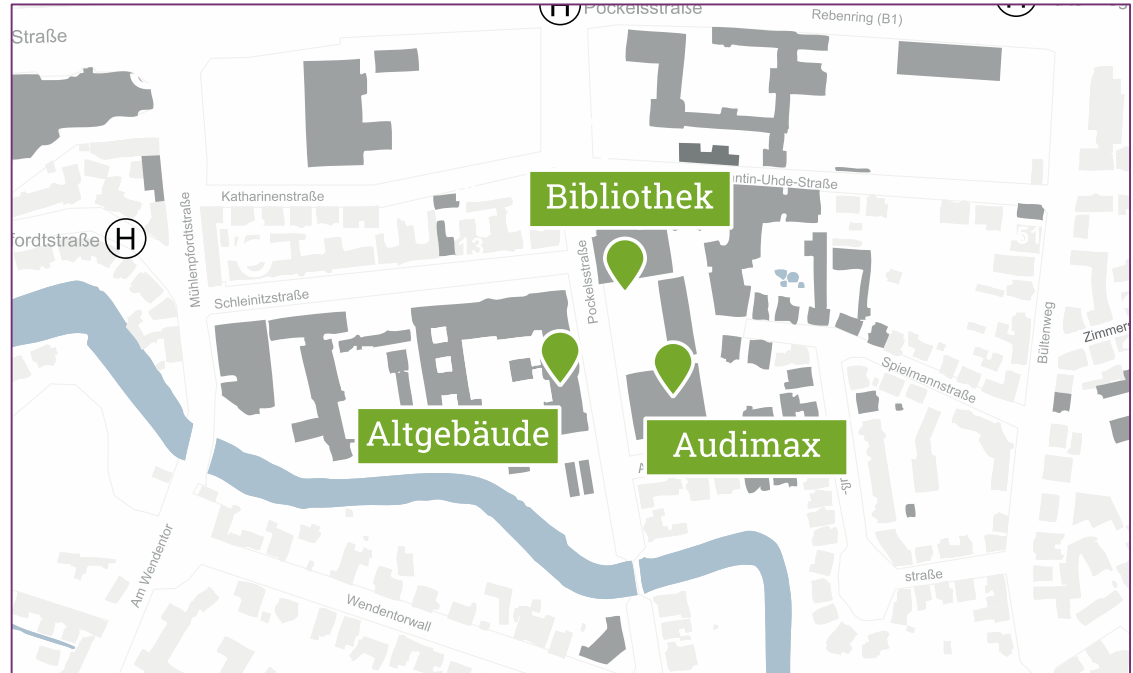
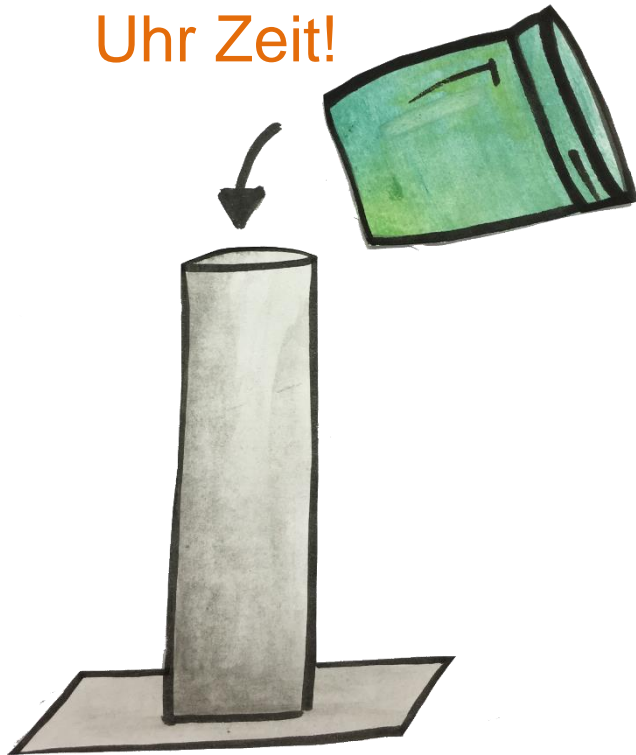
# Die TU Braunschweig führt „Becherhelden“ ein



# Ein neuer (schlanker) Versuch

## Rückgabestationen

Du hast bis 18  
Uhr Zeit!



# Gliederung

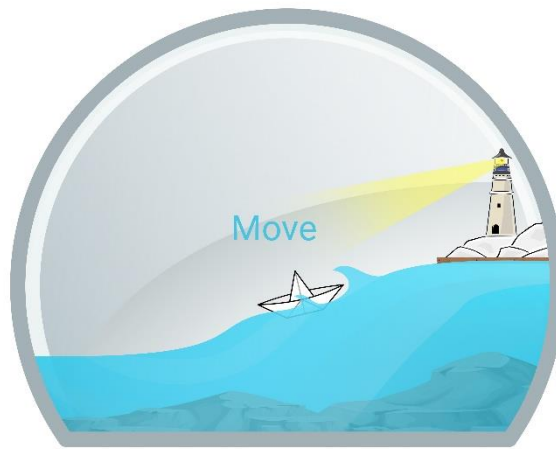
- Partizipation & Veränderungen – Worüber sprechen wir?
- Analyse – Den Status-quo verstehen
- Intervention – Veränderungen kommunizieren
- Praxis – Partizipatorisch Veränderungen entwickeln
- Fazit

# Zusammenfassung

## Nachhaltiges Verhalten in drei Schritten erreichen



Lewin's Change Model



Lewin's Change Model



Lewin's Change Model

# Was sollten im partizipatorischen Veränderungsprozess berücksichtigt werden?

Phase III: Motivationsaufbau

**Wollen**

Phase II: Fokussierung

**Nicht-Wollen**

Phase IV: Planung

**Können**

Phase I: Beziehungsaufbau

**Verstehen**



# Praktische Implikationen: Die Ampelfunktion

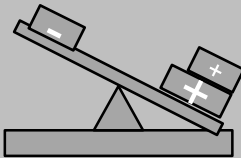


Sie möchten jemanden für eine Veränderung „motivieren“

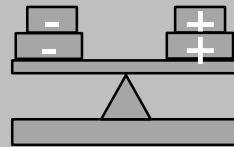


Er/ sie nennt...

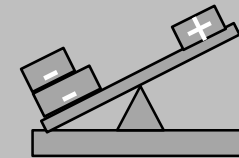
...viele Argumente **für** eine Veränderung



... **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.



# Kontaktinformation

Für Fragen zum Vortrag oder Interesse an einem Training in motivierender Gesprächsführung / Design Thinking und/oder wissenschaftlichen Kooperationen.



**Paul C. Endrejat**

Tel.: +49 531 391 2877

+49 176 477 98 258

Email: [p.endrejat@tu-bs.de](mailto:p.endrejat@tu-bs.de)  
[paul@thewhyguys.de](mailto:paul@thewhyguys.de)

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



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

Spielmannstr. 19  
38106 Braunschweig

[www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos)

Dipl.-Psych. Paul Endrejat • [p.endrejat@tu-bs.de](mailto:p.endrejat@tu-bs.de) / [paul@thewhyguys.de](mailto:paul@thewhyguys.de)

**Veranstaltung zu Ende?  
Dran gedacht..**



**..die Heizung  
runterzudrehen?**



**..die Fenster  
zu schließen?**



**..alle Geräte  
und das Licht  
auszuschalten?**



TU was:  
Spare Energie!



**AΨS**

Arbeits-,  
Organisations- und  
Sozialpsychologie



Technische  
Universität  
Braunschweig