

# Ready, steady, go! Veränderungsbereitschaft in der Interaktion messen

Von **Hilko Frederik Klaas Paulsen**, **Florian Erik Klonek**, **Frauke Rutsch** und **Prof. Dr. Simone Kauffeld**  
(Technische Universität Braunschweig)

Organisationen sind ständigen Veränderungen ausgesetzt. Immer kürzere Innovationszyklen und Halbwertszeiten von Wissen sowie der demografische Wandel betreffen fast alle Branchen und machen Veränderungen zu einer Notwendigkeit, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Veränderungsprozesse werden damit immer mehr zur Regel und immer weniger zur Ausnahme für Mitarbeiter (vgl. Stock-Homburg, 2007). Der Erfolg der Veränderung hängt dabei vor allem von der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter ab (Klonek/Kauffeld, 2012), d.h. fehlende Veränderungsbereitschaft oder gar Widerstand der Mitarbeiter können Veränderungsprozesse zum Scheitern bringen (Higgs/Rowland, 2005). Die aktuelle Change-Management-Literatur geht davon aus, dass vor allem Führungskräfte, die Veränderungen an Mitarbeiter kommunizieren und damit in der Rolle des Change-Agenten agieren, ungewollt Widerstände erzeugen (Ford/Ford/D'Amelio, 2008; Klonek/Lehmann-Willenbrock/Kauffeld, 2014).

Um Mitarbeiter frühzeitig in Veränderungsprozesse einzubinden, setzen viele Organisationen auf einen partizipativen Kommunikationsprozess. Sie führen z.B. Workshops durch, in denen Change-Agenten mit Change-Rezipienten gemeinsam zukünftige Veränderungen besprechen und konkret erarbeiten, wie diese nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert werden können (z.B. Griesel, 2004). Die Mitarbeiter diskutieren dort die Auswirkungen der Veränderung für ihre spezifischen Arbeitsprozesse und planen Maßnahmen, um die Veränderung erfolgreich zu bewältigen. Das Ziel solcher Workshops ist es, den Veränderungsprozess durch kommunikativen Austausch zu erleichtern. Solche Interventionen können – unabhängig vom Ergebnis – dazu beitragen, dass Change-Rezipienten die Umsetzung von Veränderungen als fairer erleben. Doch bergen partizipative Interventionen auch Gefahren: Workshops können zum falschen Zeitpunkt mit einer falschen Zielsetzung im Veränderungsprozess eingesetzt werden. Wenn im Workshop Maßnahmen geplant werden sollen, setzt dies z.B. voraus, dass die Change-Rezipienten dazu bereit sind. Sind die Mitarbeiter noch nicht bereit, können sich in den Workshops die Widerstände entladen und andere Mitarbeiter damit angesteckt werden, was sich z.B. in Jammerspiralen ausdrückt (Kauffeld, 2012). Dies kann zur Folge haben, dass organisatio-

nale Veränderungsprozesse durch die partizipative Intervention nicht vorangetrieben, sondern sogar eher blockiert werden. Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, müssen Change-Agenten die Veränderungsbereitschaft ihrer Change-Rezipienten erfassen und darauf aufbauend intervenieren.

## Forschungsfrage: Welche Informationen liefern Workshops über die Veränderungsbereitschaft von Change-Rezipienten?

Zur Beantwortung dieser Frage betrachten wir die Interaktionsprozesse der Change-Rezipienten in partizipativen Interventionen (d.h. Workshops) im Rahmen eines organisationalen Veränderungsprozesses. Unserer Studie liegt die Annahme zu Grunde, dass sich die Veränderungsbereitschaft und der Widerstand von Teilnehmenden in Interaktionen niederschlagen. Die Veränderungsbereitschaft und der Widerstand der Teilnehmenden können somit in einem zeitlichen Verlauf direkt gemessen werden (Klonek/Paulsen/Kauffeld, in Druck).

Bei der Interaktionsanalyse werden alle verbalen Äußerungen der Teilnehmenden hinsichtlich ihrer veränderungsbezogenen Bedeutung systematisiert (Klonek/Kauffeld, 2012; Klonek/Lehmann-Willenbrock/Kauffeld, 2014). Alle Äußerungen, die die Veränderung befürworten, werden als „Change Talk“ klassifiziert. Diese Äußerungen umfassen z.B. Gründe für die Veränderung, Wünsche an die Veränderung, vorhandene Fähigkeiten, um die Veränderung zu meistern, sowie Handlungsabsichten oder bereits unternommene Schritte. Im Gegensatz zu Change Talk werden Äußerungen von Change-Rezipienten, die sich gegen die Veränderung aussprechen, als „Sustain Talk“ klassifiziert. Der Begriff „sustain“ (engl. aufrechterhalten) drückt dabei aus, dass die Äußerungen ein Aufrechterhalten des Status quo befürworten und damit dem Veränderungsprozess im Weg stehen. Sustain-Talk-Äußerungen umfassen z.B. Gründe gegen die Veränderung und Wünsche, den gegenwärtigen Status aufrechtzuerhalten. Das Klassifikationssystem für Change und Sustain Talk ist in Abb. 1 zusammengefasst.

Wir gehen davon aus, dass der Erfolg von Interventionen in Veränderungsprozessen direkt mit der Bereitschaft bzw. dem Widerstand der Change-Rezipienten zusammenhängt. Diese Annahme wird durch Studien der organisationalen Gruppenfor-

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welche Informationen liefern Workshops über die Veränderungsbereitschaft von Change-Rezipienten?

**Methodik:** Video- und Interaktionsanalyse

**Praktische Implikationen:** Die Veränderungsbereitschaft von Teilnehmenden in Workshops zeigt sich über deren sprachliche Äußerungen. Die systematische Auswertung von Videoanalysen ermöglicht es, die Veränderungsbereitschaft über die Zeit darzustellen. Dies gibt Aufschluss über das Stadium der Veränderungsbereitschaft bei den Teilnehmenden und unterstützt Change-Agenten dabei, Interventionen im Veränderungsprozess zielgerichtet anzupassen.

**Abb. 1: Kategoriensystem veränderungsbezogener Äußerungen in Change Workshops**

Sprachliche Kategorie	Beschreibung	Beispieläußerungen
Change Talk	Alle Äußerungen, die auf eine Veränderung abzielen und diese fördern	„Da müssen wir aktiv werden, die erledigen das nicht für uns.“ „Ich finde die Idee mit der Checkliste gut, das schreibe ich mal auf.“ „Die Checkliste werde ich anlegen!“
Sustain Talk	Alle Äußerungen, die gegen eine Veränderung sprechen und diese erschweren	„Ich habe da Bedenken, ob wir das hinbekommen.“ „Wir sollten erst einmal abwarten, ehe wir da jetzt etwas unternehmen.“ „Das werde ich garantiert nicht tun, das ist mir zu viel Aufwand für das Thema.“

Quelle: Change Talk und Sustain Talk in Anlehnung an Amrhein/Miller/Yahne/Palmer/Fulcher (2003); Klonek & Kauffeld (2012), Klonek/Lehmann-Willenbrock/Kauffeld (2014)

**Abb. 2: Change Talk und Sustain Talk in den drei Change Workshops**

		Change Workshop		
		1	2	3
Äußerungen	Change Talk (CT)	714	501	368
	Sustain Talk (ST)	256	110	244
% Change Talk <sup>a</sup>		74%	82%	60%

**Anmerkungen:** <sup>a</sup> % Change Talk entspricht dem Anteil von Change-Talk-Äußerungen an der Summe aus allen Change-Talk- und Sustain-Talk-Äußerungen, also allen veränderungsbezogenen Äußerungen.

Quelle: Eigene Darstellung

Lehmann-Willenbrock, 2012). Darüber hinaus berücksichtigen wir, dass Veränderungsbereitschaft von Change-Rezipienten nicht statisch ist, sondern über die Zeit auch variieren kann. Hierzu greifen wir auf das transtheoretische Modell der Veränderung (Prochaska/DiClemente, 1982) zurück, welches davon ausgeht, dass Change-Rezipienten während eines Veränderungsprozesses verschiedene Stadien durchlaufen.

### Stadien der Veränderungsbereitschaft

Das transtheoretische Modell der Veränderung beschreibt fünf Stadien der Veränderungsbereitschaft: (1) Absichtslosigkeit, (2) Absichtsbildung, (3) Vorbereitung, (4) Handlung und (5) Aufrechterhaltung (vgl. auch Abb. 4).

Im **Stadium der Absichtslosigkeit** kommt eine Veränderung für Change-Rezipienten nicht in Frage. Personen in diesem Stadium denken nicht an die Möglichkeit einer Veränderung. Die Nachteile einer Veränderung überwiegen die Vorteile. Im **Stadium der Absichtsbildung** schätzen Change-Rezipienten die Konsequenzen von Veränderungen ein und wägen Nutzen und Kosten gegeneinander ab. Im **Vorbereitungsstadium** haben sich Change-Rezipienten aktiv für die Veränderung entschieden. Es können Pläne erarbeitet werden, wie Veränderungen gestaltet werden können. Im **Handlungsstadium** werden die Pläne in konkrete Handlungen überführt. Change-Rezipienten sind sich ihrer aktiven Rolle in diesem Stadium bewusst und sind bereit, an Maßnahmen des Veränderungsprozesses mitzuwirken. Im **Stadium der Aufrechterhaltung** geht es darum, veränderte Maßnahmen zu verstetigen und nicht in alte Verhaltensmuster zurückzufallen.

Wir nehmen an, dass sich die Stadien des transtheoretischen Modells über die sprachlichen Äußerungen der Change-Rezipienten abbilden lassen (Klonek/Isidor/Kauffeld, 2014; Klonek/Paulsen/Kauffeld, in Druck).

Wenn Organisationen partizipative Interventionen wie Workshops zur Mitarbeiterbindung anbieten, wird zumeist im Vorfeld angenommen, dass die Change-Rezipienten die Veränderung aktiv mitgestalten wollen. Die Mitarbeiter – so die Annahme – befinden sich bereits im Vorbereitungsstadium. Sie planen vor allem Maßnahmen um die Veränderung umzusetzen und untermauern dazu noch einmal die Notwendig-

schung unterstützt. Teams, die bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben viel Interesse an Veränderungen bekunden und mehr Maßnahmen planen (z.B., „Das mache ich diese Woche noch!“), sind beispielsweise besonders erfolgreich (Kauffeld/

keit der Veränderung. Aussagen, die die Veränderung in Frage stellen und für eine Beibehaltung des gegenwärtigen Status sprechen, sollten hingegen nur in geringerem Maße auftreten.

### Hypothese 1: In den Workshops äußern die Change-Rezipienten mehr Change Talk als Sustain Talk.

Die erste Hypothese nimmt an, dass Change-Rezipienten am Ende eines Workshops mehr für die Veränderung als gegen die Veränderung geäußert haben. Trotzdem sind partizipative Maßnahmen wie Workshops per se interaktiv, d.h. die Teilnehmenden können sich gegenseitig beeinflussen und es kann zu Gruppendynamiken kommen. Teilnehmende können sich durch ihre Verhaltensweisen sowohl sozial anstecken als auch gegenseitig hemmen. Einem Jammern in einer Besprechung folgt überzufällig häufig ein weiteres Jammern (Kauffeld, 2012). Deshalb interessiert uns auch der Verlauf der Veränderungsbereitschaft innerhalb der Workshops. Da wir davon ausgehen, dass sich die Teilnehmer im Vorbereitungsstadium befinden, sollte die Veränderungsbereitschaft trotz interaktiver Gruppendynamiken eine positive Steigung aufweisen.

### Hypothese 2: Die geäußerte Veränderungsbereitschaft hat im Verlauf der Workshops eine positive Steigung.

Wir untersuchen, ob die Hypothesen zutreffen, anhand einer exemplarischen Auswertung von partizipativen Workshops. Die Stichprobe besteht aus drei Workshops mit jeweils vier bis sechs Change-Rezipienten (insg. = 14). Die Workshops wurden im Vorfeld einer organisationalen Veränderung – der Inbetriebnahme eines technologisch hochfunktionalen Arbeitsgebäudes – durchgeführt. Ziel dieser Maßnahme war es, dass sich die Teilnehmenden auf anstehende Aufgaben im Zuge der Inbetriebnahme des Gebäudes vorbereiten (z.B. Umgang mit Notfällen und Störungen, Restarbeiten, Einweisungen in technische Anlagen). Die teilnehmenden Change-Rezipienten setzten sich jeweils aus Mitarbeitern einer Erziehungseinrichtung und Verwaltungseinheiten des Bauherrn zusammen. Das Alter der Teilnehmenden reichte von 23 bis 61 Jahren ( $M = 42.64$ ,  $SD = 12.57$ ). Bis auf einen Teilnehmer waren alle Teilnehmenden weiblich.

Alle Workshops wurden per Video aufgezeichnet. Die verbalen Äußerungen der Teilnehmenden wurden mit Hilfe des in Abb. 1 dargestellten Kategoriensystem in Change-Talk- und Sustain-Talk-Äußerungen klassifiziert (Klonek/Kauffeld, 2012; Klonek/Paulsen/Kauffeld, in Druck).

Um zu ermitteln, ob die Aussagen konsistent kategorisiert worden sind, wurde eine Zufallsstichprobe von 120 Minuten (25 %) des Videomaterials separat von zwei Beobachterinnen kategorisiert. Als Maß der Übereinstimmung wurde Cohen's

Kappa<sup>1</sup> berechnet. Der Übereinstimmungswert von  $\kappa = .74$  zeigt, dass beide Beobachterinnen Change Talk und Sustain Talk sehr messgenau klassifizieren konnten.

Zur Darstellung der interaktiven Dynamik von Veränderungsbereitschaft (readiness) und Widerstand (resistance) der Teilnehmenden über den zeitlichen Verlauf der Workshops wurde der R-Index berechnet. Es handelt sich um einen Index, der gruppendynamische Veränderungen über die Zeit von starkem Widerstand bis hin zu starker Veränderungsbereitschaft abbilden kann (Klonek/Paulsen/Kauffeld, in Druck). Im Wesentlichen berücksichtigt der Index, dass mit jeder Change Talk-Äußerung die Veränderungsbereitschaft der Gruppe um den Wert +1 steigt, während sie mit jeder Sustain Talk-Äußerung um den Wert -1 sinkt. Kumulierte positive Werte deuten auf eine hohe Veränderungsbereitschaft (readiness to change) hin, während negative Werte auf Widerstand (resistance to change) hinweisen. Ein R-Index nah an Null deutet darauf hin, dass die Gruppe ambivalent gegenüber der Veränderung ist. Die Abbildung des R-Indexes über die Zeit führt zur Darstellung einer R-Kurve. Diese visualisiert die gesamte Dynamik der Veränderungsbereitschaft einer Gruppe über die Zeitspanne des Workshops (siehe Abb. 3).

### Ergebnisse

Change Talk überwiegt im Vergleich zu Sustain Talk in den Workshops (Abb. 2). Der prozentuale Anteil von Change Talk an allen veränderungsbezogenen Äußerungen variiert von 60% bis 82%. CHI<sup>2</sup>-Tests zeigen, dass die Häufigkeiten von Change Talk und Sustain Talk sich in allen Workshops statistisch signifikant von der Gleichverteilung von 50% Change zu 50% Sustain Talk unterscheiden ( $\chi^2 \geq 26.20$ ,  $p < .01$ ). Damit kann die erste Hypothese, dass die Change-Rezipienten mehr Change Talk als Sustain Talk äußern, angenommen werden.

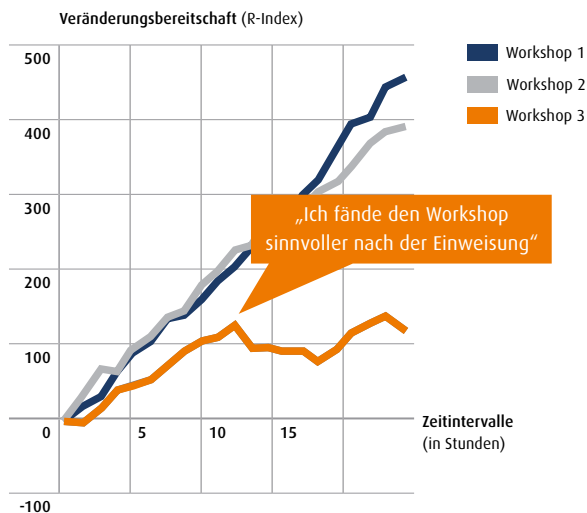
Um Hypothese 2 zu prüfen und die zeitlichen Dynamik abzubilden, wurden für alle drei Workshops R-Kurven erstellt (Abb. 3). In allen drei Workshops gibt es einen signifikanten Anstieg des R-Index (alle  $\beta > .85$ , alle  $ps < .01$ ). Hypothese 2, dass die Veränderungsbereitschaft von Change-Rezipienten durch Partizipation steigt, kann angenommen werden.

Die unstandardisierten Regressionskoeffizienten B geben die Steigung der R-Indizes pro durchschnittliches Zeitintervall (ca. 6 Min.) an. Die Steigungen sind in Workshop 1 ( $B = 22.87$ ) und Workshop 2 ( $B = 19.30$ ) sehr steil; Workshop 3 ( $B = 5.17$ ) hat eine flache Steigung. Dies bedeutet, dass z.B. im ersten Workshop ca. 6 Minuten der partizipativen Maßnahme (1 Zeitintervall) zu einer Erhöhung der Bereitschaft (R-Index) um 22.87 Einheiten führt. Insgesamt, sind die Steigungen in Workshop 1 und 2 des R-Indexes etwa vier Mal so hoch wie im ersten Workshop. Doch was genau ist in Workshop 3 passiert?

Ein Vorteil der Interaktionsanalyse mit Videomaterial besteht darin, dass im Nachgang kritische Situationen anhand

<sup>1</sup> Der Kappa-Koeffizient (auch Cohen's Kappa,  $\kappa$ ) ist ein statistisches Maß für die Beobachterübereinstimmung (auch Inter-Rater-Reliabilität). Er gibt an, wie gut zwei Beurteilungen übereinstimmen, die von zwei Beobachtern gemacht wurden. Sein Wert kann -1.0 bis 1.0 betragen. Dabei gibt ein Wert von  $\kappa = 1.0$  eine perfekte Übereinstimmung an, wohingegen  $\kappa = -1.0$  auf eine perfekte Nicht-Übereinstimmung hinweist, d.h., die Beobachter haben immer ein unterschiedliches Urteil gefällt. Ein Wert von  $\kappa = 0$  zeigt keine Übereinstimmung, die über ein zufälliges Maß hinausgeht.

**Abb. 3: Verlauf der Veränderungsbereitschaft innerhalb von den Change Workshops**



**Beschreibung:** Die Abbildung zeigt den Verlauf der Veränderungsbereitschaft in den drei Workshops. Die Veränderungsbereitschaft wurde mit dem R-Index (Klonek/Paulsen/Kauffeld, in Druck) erfasst und für 20 Zeitintervalle abgetragen. Workshop 3 zeigt einen flachen Anstieg der Kurve sowie eine negative Steigung. In der Sprechblase ist eine Aussage wiedergegeben, die zu diesem Zeitpunkt getätigt wurde.

Quelle: Eigene Darstellung

der Aufzeichnung betrachtet werden können. Mit Hilfe der softwareunterstützten Codierung (Mangold, 2010) war es möglich, Veränderungen in der R-Kurve zeitgenau auf kritische Ereignisse zurückzuführen. Die R-Kurve zeigt im dritten Workshop etwa nach der Hälfte der Zeit einen sichtbaren Kurvenknick, d.h. hier sinkt der R-Index kurz ab (Abb.3). Diese negative Steigung der Kurve weist darauf hin, dass veränderungshemmende Äußerungen zu diesem Zeitpunkt zunehmen. Die Change-Rezipienten sollen Ideen entwickeln, wie sie sich auf die Inbetriebnahme des neuen Gebäudes besser vorbereiten können:

A: „Ich finde Vorab-Optimierungen schwer (Sustain Talk).“

B: „Das ist auch schwer (Sustain Talk).“

A: Jetzt auch mal an Sie [zum Change-Agenten] gesprochen. Ich fände den Workshop sinnvoller nach der Einweisung (Sustain Talk).“

C: „Wenn man weiß, worum es geht (Sustain Talk).“

Change-Agent: „Nach der Einweisung (Neutral).“

A: „Ja, weil jetzt weiß ich noch gar nicht wirklich, was meine Probleme sind (Sustain Talk).“

D: „Wir haben noch keine Fragen (Sustain Talk).“

A: „Wir drehen uns irgendwie im Kreis (Sustain Talk).“

Die qualitative Analyse der Sequenz zeigt, dass die Change-Rezipienten aus dem Workshop zu diesem Zeitpunkt die feste Absicht verloren hatten, die Inbetriebnahme der neuen Gebäude zu optimieren. Es werden Nachteile benannt, warum die Change-Rezipienten für die Erarbeitung von Optimierungen derzeit nicht bereit sind (Abb. 4). Welche Implikationen hat dieses Ergebnis für die Durchführung von partizipativen Maßnahmen in Veränderungsprozessen?

### Implikationen für partizipative Maßnahmen

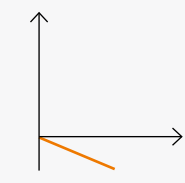
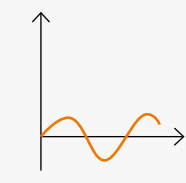
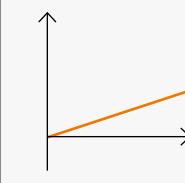
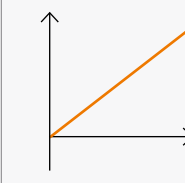
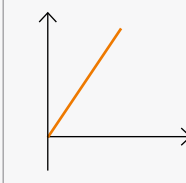
Die vorliegende Studie hat untersucht, wie sich die Veränderungsbereitschaft von Organisationsmitgliedern durch sprachliche Äußerungen in Workshops abbilden lässt. Die geäußerte Veränderungsbereitschaft erlaubt es, festzustellen, ob sich die Change-Rezipienten in einem adäquaten Veränderungsstadium befinden (d.h. Vorbereitungsstadium), sodass organisationale Veränderungsmaßnahmen auch effektiv durchgeführt werden können. Darüber hinaus erlaubt die Analyse mit Hilfe des R-Indexes, Dynamiken in der Veränderungsbereitschaft zu erkennen und kritische Ereignisse zu identifizieren, die dazu führen, dass die Veränderungsbereitschaft wieder absinkt.

Die qualitative Analyse des Workshops deutet darauf hin, dass die Change-Rezipienten in der zweiten Hälfte des Workshops in das Stadium der Absichtsbildung des transtheoretischen Modells zurückgefallen sind. Sie hatten zwar mit der Vorbereitung begonnen, aber nach etwa der Hälfte des Workshops drohte ein Abbruch durch die Zunahme von veränderungshemmenden Äußerungen. Change-Agenten fühlen sich damit oft überfordert und wissen nicht, wie sie mit diesem Widerstand umgehen sollen. Oft wird versucht, die Erarbeitung von Maßnahmen „durchzudrücken“. Die fehlende Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter wird ignoriert. Doch wie sollten sich Change-Agenten in solchen Situationen verhalten?

Das transtheoretische Modell der Veränderung geht davon aus, dass konkrete Veränderungsmaßnahmen nur von den Change-Rezipienten mitgetragen werden, wenn sie auch bereit sind, d.h. sich in einem fortgeschrittenem Stadium des transtheoretischen Modells befinden (Prochaska/DiClemente, 1982). Drängen Change-Agenten in diesen Stadien darauf, dass Change-Rezipienten Ideen entwickeln und Maßnahmen planen, werden diese eher noch vermehrt Widerstand zum Ausdruck bringen (siehe auch Abb. 4).

Im Stadium der Absichtslosigkeit geht es zunächst darum, Vertrauen aufzubauen. Frühzeitige Informationen können den Change-Rezipienten helfen, sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen. Change-Agenten dürfen hier jedoch noch keine Einstellungs- oder Verhaltensveränderung erwarten. Wenn Change-Rezipienten Bedenken und Widerstände äußern, müssen Change-Agenten diesen Raum geben (z.B. durch offene

**Abb. 4: Stadien der Veränderungsbereitschaft, Verlauf des R-Index und Handlungsempfehlungen**

	Absichtslosigkeit	Absichtsbildung	Vorbereitung	Handlung	Aufrechterhaltung
<b>Prototypischer Verlauf des R-Index</b>					
<b>Was kennzeichnet die Stadien?</b>	Nachteile der Veränderung überwiegen, der R-Index nimmt negative Werte an und fällt im Verlauf weiter.	Change-Rezipienten sind der Veränderung gegenüber ambivalent, wiegen Vor- und Nachteile ab. Der R-Index unterliegt Schwankungen.	Vorteile einer Veränderung überwiegen (Change Talk überwiegt gegenüber Sustain Talk), der R-Index steigt kontinuierlich an.		
<b>Was sollten Change-Agenten tun?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedenken und Widerstände ernst nehmen und aufnehmen:</li> <li>• Aktiv zuhören und filtern, was Change-Rezipienten wichtig ist</li> <li>• Noch keine Umsetzung fordern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibel sein für Change-Talk</li> <li>• Noch keine Maßnahmen planen</li> <li>• Diskrepanzen zwischen Werten, Zielen und Verhalten der Change-Rezipienten herausarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsam mit Change-Rezipienten Maßnahmen planen</li> <li>• Bei Bedarf Informationen bereit stellen und Planung unterstützen</li> <li>• Change-Rezipienten nicht drängen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anstrengung und Erfolge würdigen</li> <li>• Gemeinsam mit Change-Rezipienten Barrieren bei der Umsetzung identifizieren und Gegenmaßnahmen planen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Change-Rezipienten reflektieren, was zum Erfolg beigetragen und die Aufrechterhaltung sicherstellen</li> </ul>

**Beschreibung:** Die Abbildung zeigt die Stadien der Veränderungsbereitschaft aus dem transtheoretischen Modell der Veränderung (Prochaska/DiClemente, 1982), angenommene, prototypische Verläufe des R-Index über die Zeit in Workshops (Klonek/Paulsen/Kauffeld, im Druck) und Handlungsempfehlungen für Change-Agenten, was sie in den Stadien tun bzw. vermeiden sollten.

Quelle: Eigene Darstellung

Fragen und aktives Zuhören). In keinem Fall dürfen diese Bedenken und Widerstände wegargumentiert oder bagatellisiert werden (Klonek/Lehmann-Willenbrock/Kauffeld, 2014). Der von Change-Rezipienten geäußerte Sustain Talk liefert Change-Agenten zudem wertvolle Informationen, was dem Change-Rezipienten im Veränderungsprozess wichtig ist (z.B. Status in der Abteilung oder Autonomie, die durch die Veränderung gefährdet ist). Partizipative Interventionen wie Workshops sollten in diesem Stadium eher darauf abzielen, Widerstände aufzunehmen und an die Organisation zurückzuspielen.

Im Vorbereitungsstadium haben sich die Change-Rezipienten zu einer Veränderung entschlossen. Nun lassen sich gemeinsam Maßnahmen planen. Dabei kann es erforderlich sein, dass Change-Agenten gezielt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten der Change-Rezipienten erhöhen (z.B. Ansprechen von Veränderungsprozessen, die in der Vergangenheit erfolgreich gemeistert worden sind). Wichtig ist, nicht darauf zu drängen, dass die Change-Rezipienten mehr Maßnahmen ergreifen oder diese schneller umsetzen. Es gilt, mit dem „Tempo“ der Change-Rezipienten mitzugehen und diese nicht zu überholen.

Im Handlungsstadium sollten Change-Agenten die Mitarbeiter bei der Zielerreichung unterstützen, z.B. indem sie Anstrengung und Erfolge anerkennen und würdigen sowie nach Wegen suchen, wie Barrieren, die der Umsetzung im Wege stehen, zu beseitigen sind. Im Stadium der Aufrechterhaltung können Change-Agenten den Veränderungsprozess reflektieren und Maßnahmen festhalten, die sich für die Change-Rezipienten bewährt haben.

Change-Agenten benötigen umfangreiche kommunikative Kompetenzen, um Veränderungsprozesse zu steuern. Videoaufnahmen können in Kombination mit dem R-Index als Feedback-Tool dienen. Change-Agenten können damit ihre eigene Rolle reflektieren und ihr Verhalten anpassen (vgl. Tannenbaum/Beard/McNall/Salas, 2010). Der R-Index hilft, die Aufmerksamkeit auf kritische Ereignisse zu lenken, den Lernprozess zu strukturieren und so zur Kompetenzentwicklung beizutragen.

**Fazit**

Partizipative Interventionen wie Workshops bieten eine wichtige Informationsquelle für die Bereitschaft der Mitar-



beiterinnen und Mitarbeiter gegenüber organisationalen Veränderungen. Wir haben gezeigt, wie Veränderungsbereitschaft in Form der verbalen Äußerungen von Mitarbeitern gemessen werden kann. Der Verlauf der Veränderungsbereitschaft in den Workshops und dessen Visualisierung (R-Index) geben Aufschluss über das Veränderungsstadium. Change-Agenten sollten Interventionen und ihr Kommunikationsverhalten zielgerichtet auf das Veränderungsstadium der Change-Rezipienten anpassen, um Veränderungen voranzutreiben.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Amrhein, P. C./Miller, W. R./Yahne, C. E./Palmer, M./Fulcher, L. (2003):** Client commitment language during motivational interviewing predicts drug use outcomes. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 71(5), Oct 2003, 862–878. doi:10.1037/0022-006X.71.5.862
- Ford, J. D./Ford, L. W./ D'Amelio, A. (2008):** Resistance to change: The rest of the story. In: *The Academy of Management Review*, 33, 362–377. doi:10.5465/AMR.2008.31193235
- Griesel, C. (2004):** Nachhaltigkeit im Bürokontext – eine partizipative Intervention zur optimierten Stromnutzung. In: *Umweltpsychologie*, 8, 30–48.
- Higgs, M./Rowland, D. (2005):** All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. In: *Journal of Change Management*, 5(2), 121–151. doi:10.1080/14697010500082902
- Kauffeld, S. (2012):** Jammerspiralen in Organisationen. In: *Organisationsentwicklung*, 3, 81–86.
- Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N. (2012):** Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. In: *Small Group Research*, 43, 130–158. doi:10.1177/1046496411429599
- Klonek, F.E./Isidor, R./Kauffeld, S. (2014):** Different Stages of Entrepreneurship: Lessons from the Transtheoretical Model of Change. In: *Journal of Change Management*. Advance online publication. doi:10.1080/14697017.2014.918049
- Klonek, F./Kauffeld, S. (2012):** „Muss, kann ... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. In: *Wirtschaftspsychologie*, 14, 58–71. Verfügbar unter: <http://blog.mangold-international.com/de/2014/02/21/muss-kann-oder-will-ich-etwas-veraendern/>
- Klonek, F.E./Lehmann-Willenbrock, N.K./Kauffeld, S. (2014):** The dynamics of resistance to change: A sequential analysis of change agents in action. In: *Journal of Change Management*. Advance online publication. doi:10.1080/14697017.2014.896392
- Klonek, F.E./Paulsen, H./Kauffeld, S. (im 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.
- Mangold. (2010):** INTERACT Quick Start Manual V2.4: Mangold International GmbH. Retrieved from [www.mangold-international.com](http://www.mangold-international.com).
- Prochaska, J. O./DiClemente, C. C. (1982):** Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, 19(3), 276–288. doi:10.1037/h0088437
- Stock-Homburg, R. (2007):** Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77, 795–862
- Tannenbaum, S./Beard, R./McNall, L.A./Salas, E. (2010):** Informal learning and development in organizations. In S. Kozlowski & E. Salas (Eds.), *Learning, Training, and Development in Organizations* (pp. 303–331). New York: Routledge.



### HILKO FREDERIK KLAAS PAULSEN

Diplom-Psychologe  
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie  
Technische Universität Braunschweig  
E-Mail: [h.paulsen@tu-braunschweig.de](mailto:h.paulsen@tu-braunschweig.de)  
[www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos)



### FLORIAN ERIK KLONEK

Diplom-Psychologe  
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie  
Technische Universität Braunschweig  
E-Mail: [f.klonek@tu-braunschweig.de](mailto:f.klonek@tu-braunschweig.de)  
[www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos)



### FRAUKE RUTSCH

Bachelor of Science  
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie  
Technische Universität Braunschweig  
E-Mail: [f.rutsch@tu-braunschweig.de](mailto:f.rutsch@tu-braunschweig.de)  
[www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos)



### PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie  
Technische Universität Braunschweig  
E-Mail: [s.kauffeld@tu-braunschweig.de](mailto:s.kauffeld@tu-braunschweig.de)  
[www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos)

## SUMMARY

**Research question:** What information do change workshops reveal about the readiness to change of change recipients?

**Methodology:** video analysis and interaction analysis

**Practical implications:** Readiness to change of workshop participants can be measured via their verbal behavior. Video analysis allows us to depict readiness to change over time. This in turn, provides information about the participants' stages of change. This analysis supports change agents to implement stage-specific tailored interventions.