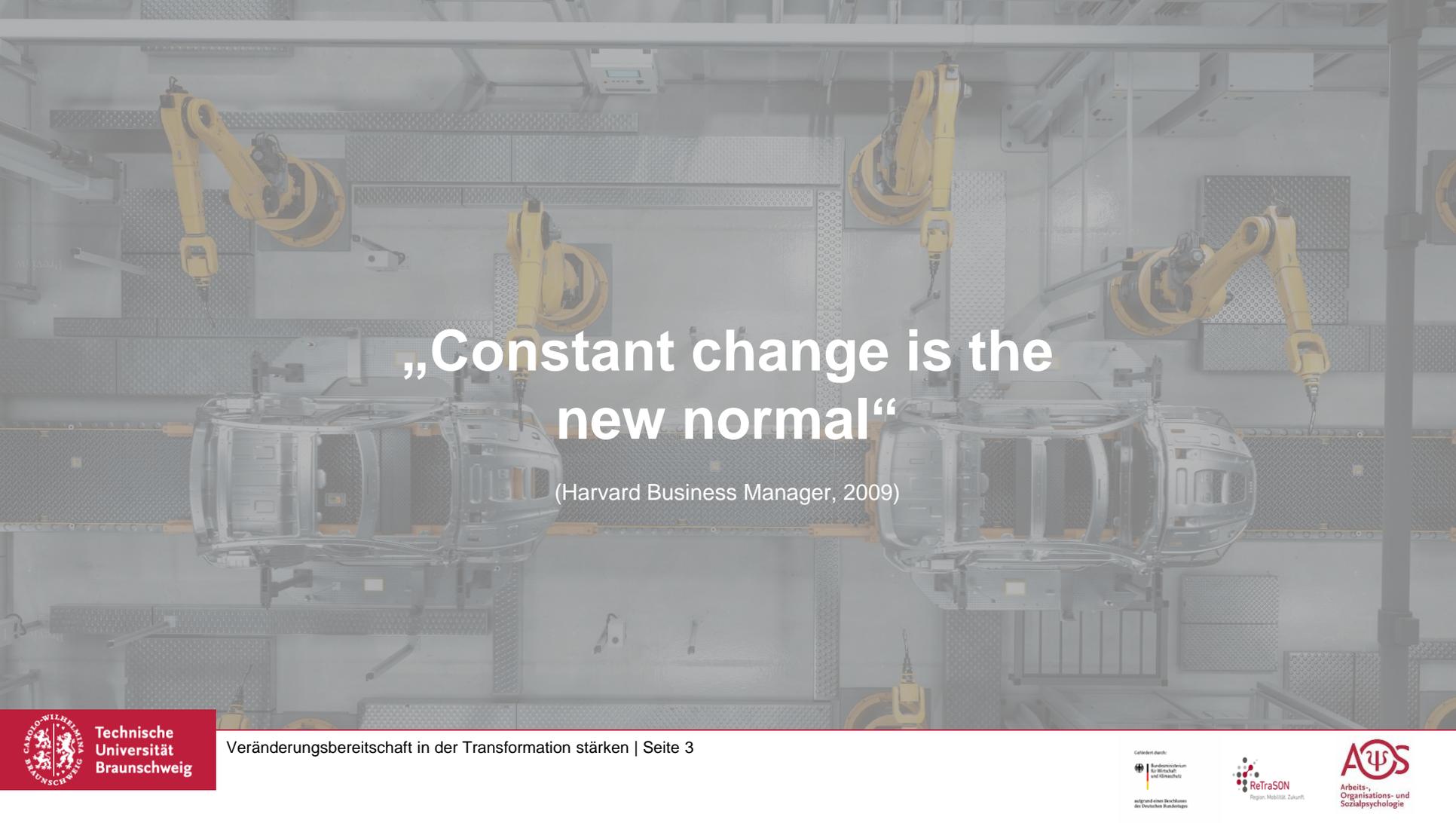


Herzlich willkommen zum
5. Workshop „Zukunft der Arbeit“
Veränderungsbereitschaft in der Transformation stärken

25. Januar 2023

- 09:00 Begrüßung und Auftakt des Workshops
- 09:10 Impuls zum Thema Veränderungsbereitschaft und Motivierende Gesprächsführung
- 09:45 Arbeit & Diskussion in Kleingruppen
- 11:15 Vorstellung der Ergebnisse der Kleingruppen, Ableitung nächster Schritte
- 11:30 Abschluss
- 11:40 Networking



„Constant change is the new normal“

(Harvard Business Manager, 2009)

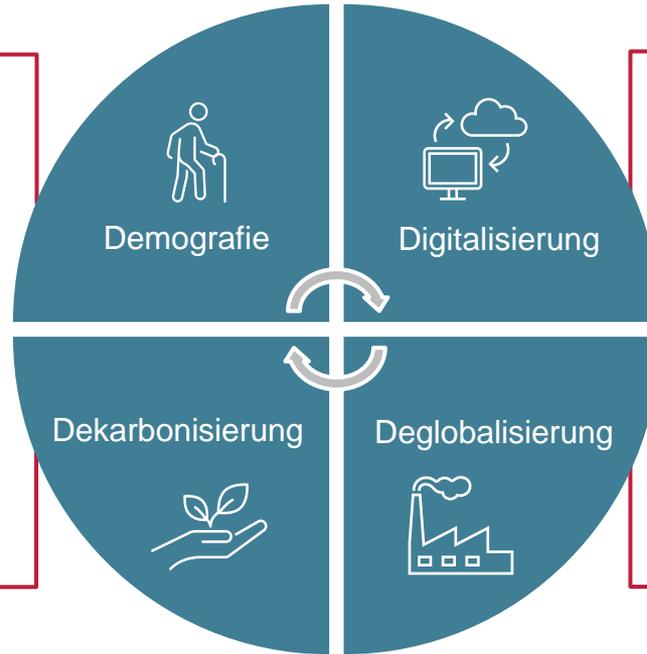
Personen hinter der Transformation



Hr. Yilmaz, 32 J.
Maschinenbauer im
Automobilwerk

Abschluss im Ausland erworben,
seit 3 Jahren in Deutschland

Neuer Fokus: Systemingenieur
→ Duales Studium



Fr. Lankowitz, 49 J.
Vertriebsfachwirtin bei
einem Distributor
elektronischer Bauteile

Expertise: Bestandskundenpflege

Neuer Fokus: CRM-Software
→ Einarbeitung



Hr. Bauer, 52 J.
Produktmanager im
Automobilwerk

Expertise: Verbrennungsmotor

Neuer Fokus: E-Motor/
Mobilitätsdienstleistungen



Hr. Schreiner, 38 J.
Betriebswirt (Einkauf) bei einem
Sensorhersteller

Expertise: Asiatischer
Lieferantenmarkt

Neuer Fokus:
Europäische/
Deutsche Lieferanten

(Behrens & Kauffeld, in prep.)

Grundpfeiler für Veränderung

**Veränderungs-
bereitschaft**

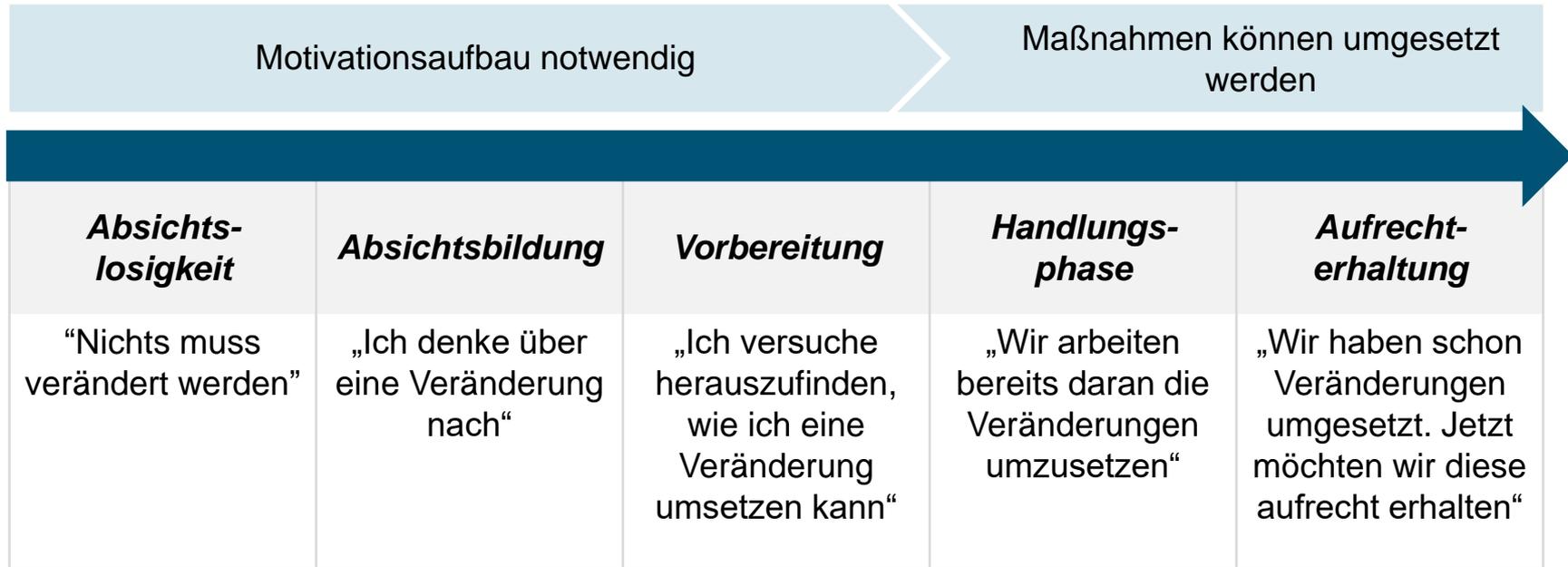
**Veränderungs-
möglichkeit**

**Veränderungs-
fähigkeit**

(Jacob et al., 1998)

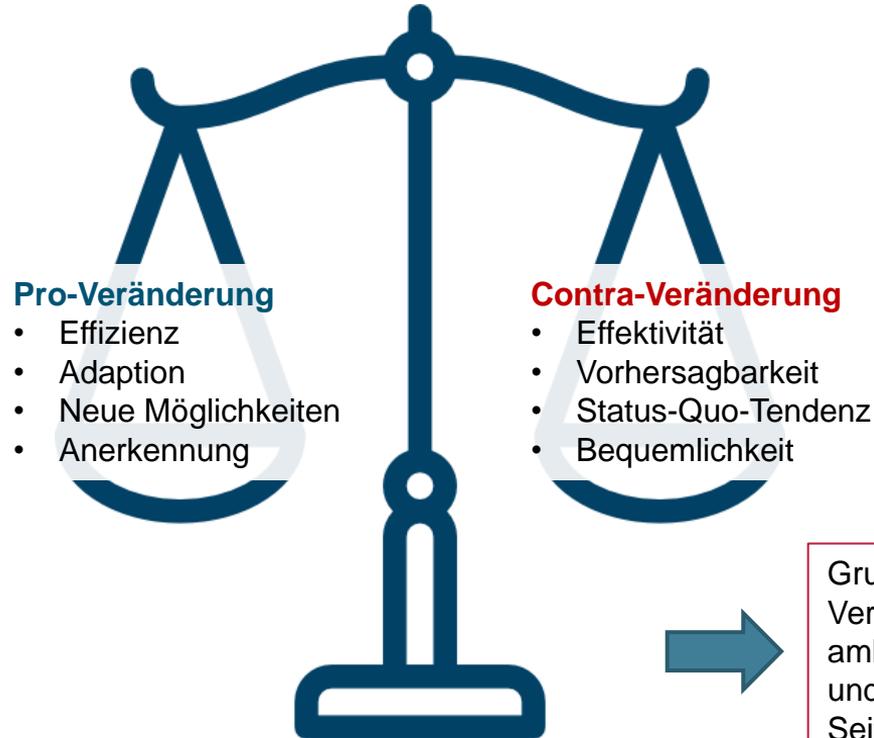
Wie laufen Veränderungsprozesse ab?

Das Transtheoretische Modell der Veränderung



(Prochaska & DiClemente, 1983)

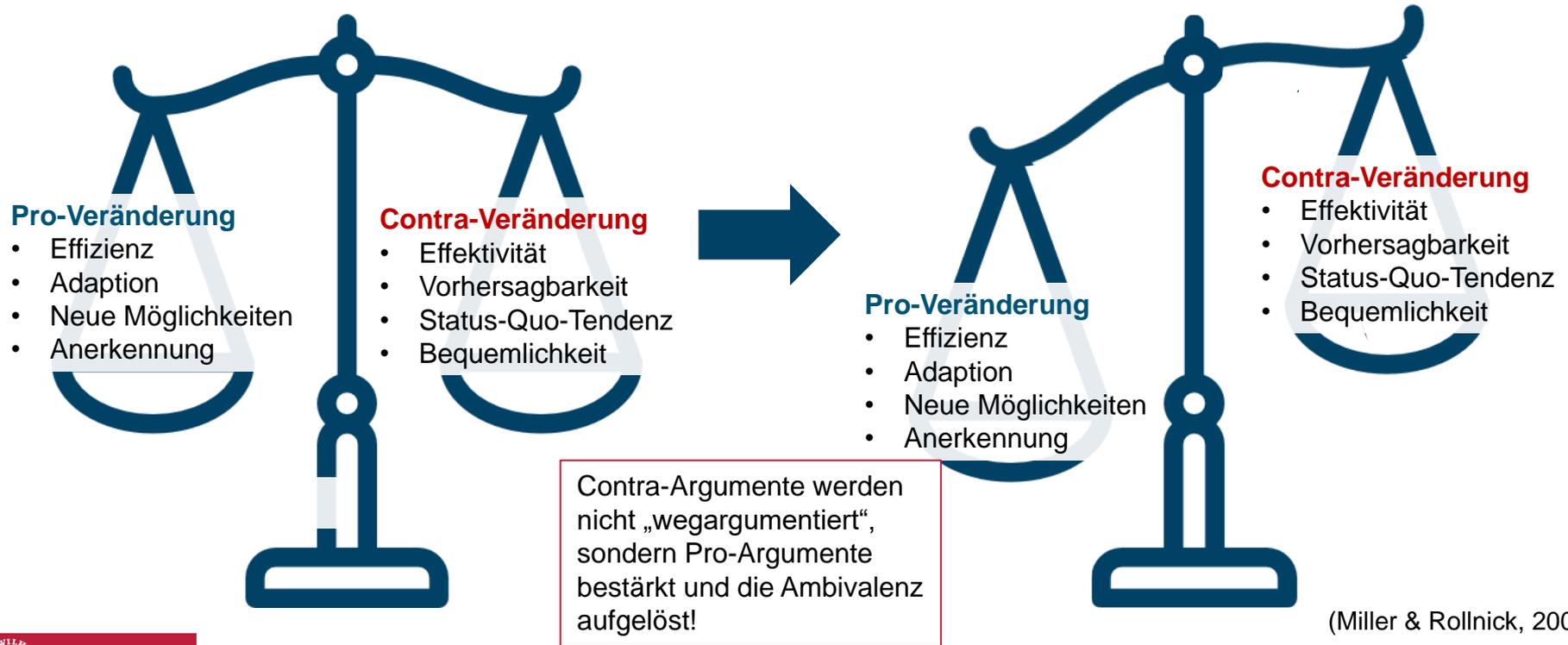
Ambivalenz in Veränderungsprozessen



(Miller & Rollnick, 2004)

Grundannahme: Menschen sind Veränderungen gegenüber ambivalent. Es gibt gute Gründe für und gegen die Veränderung – beide Seiten sind erst einmal legitim!

Ambivalenz in Veränderungsprozessen



Wie kann Veränderungsbereitschaft aufgebaut werden?

Was ist die Motivierende Gesprächsführung?

„Gesprächsmethode zur Verbesserung der intrinsischen Motivation für eine Veränderung mittels der Erforschung und Auflösung von Ambivalenz“ (Miller & Rollnick, 2004, S. 47).

Ziele der Motivierenden Gesprächsführung

- Motivation und Verantwortung für Veränderungen stärken
- Beteiligten die Argumente für Veränderungen entlocken



Endrejat, P. C., Baumgarten, F., & Kauffeld, S. (2017). When Theory Meets Practice: Combining Lewin's Ideas about Change with Motivational Interviewing to Increase Energy-Saving Behaviours Within Organizations. *Journal of Change Management*, 22(2), 1–20. doi:10.1080/14697017.2017.1299372

Endrejat, P.C., Klonek, F., Müller-Frommeyer, L., & Kauffeld, S. (2020). Turning Change Resistance into Readiness: How Change Agents' Communication Shapes Recipient Reactions. *European Management Journal*. doi: 10.1016/j.emj.2020.11.004 (in press)

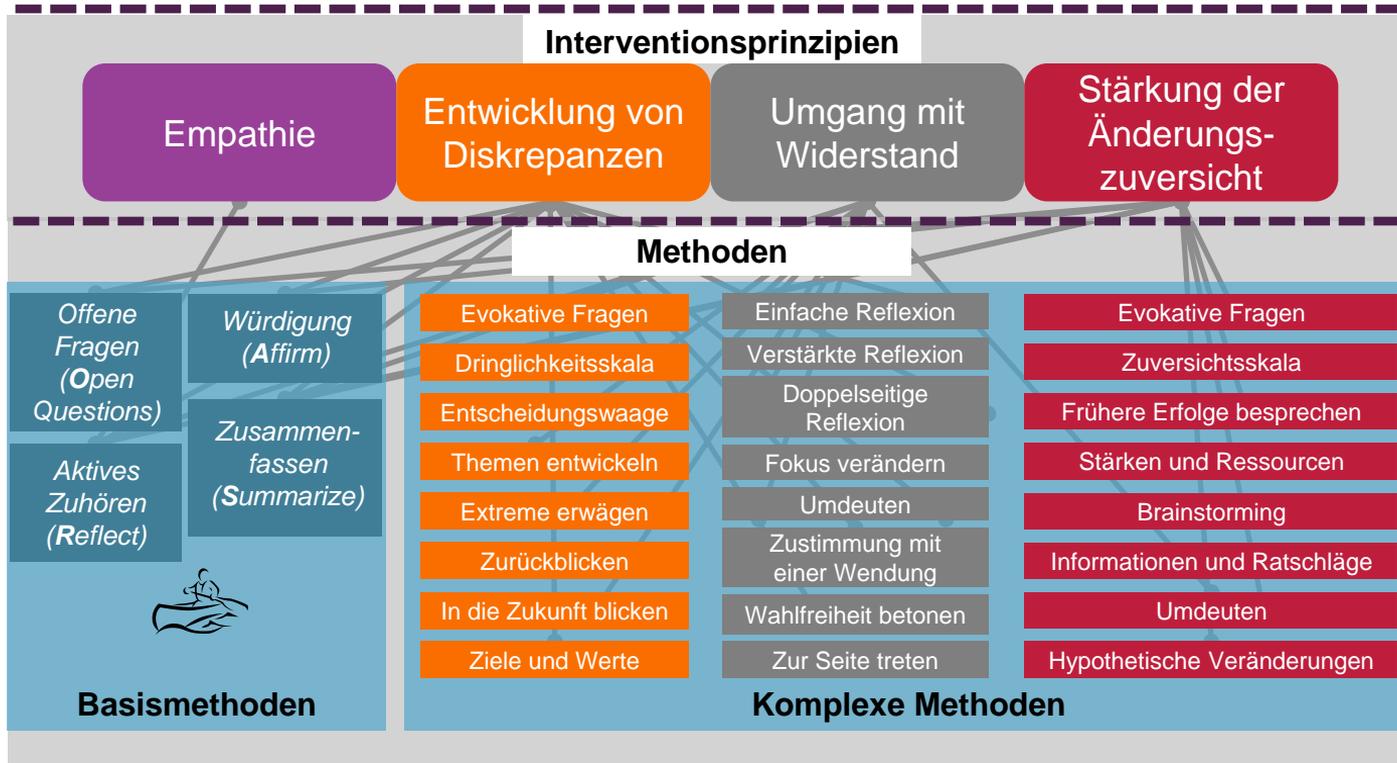
Klonek, F.E. & Kauffeld, S. (2012). "Muss, kann ... oder will ich was verändern?" Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie (Pabst Science Publishers)*, 14(4), 58–71.

Güntner, A. V., Endrejat, P. C., & Kauffeld, S. (2019). Guiding Change: Using Motivational Interviewing Within Organizations. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 129-139. doi: 10.1007/s11612-019-00459-z



Wie funktioniert MI?

Prinzipien und Komponenten



(Klonek & Kauffeld, 2012)

Wie funktioniert MI? Basistechniken

Offene Fragen

„Was wäre das Beste, was die Veränderung für Sie bedeuten könnte?“

Wertschätzung

"Ich weiß es zu schätzen, dass Sie bereit sind, es zu versuchen"

Aktives Zuhören

„Ich würde wirklich wollen, dass meine Ideen im Veränderungsprojekt berücksichtigt werden“



„Teil des Entscheidungsprozesses zu sein, ist für Sie sehr wichtig.“

Zusammenfassung

„Ich will das einmal kurz zusammenfassen [...]“

Wie funktioniert MI?

Umgang mit Widerstand

NICHT

Autonomie-einschränkende Kommunikationsmittel

(z.B. Ford & Ford, 2008)

- Ratschlag ohne Erlaubnis (“Versuchen Sie doch mal...”)
- Konfrontation (“Ja, aber...”)
- Anweisen (“Setzen Sie dies einmal um...”)
- Besorgnis ansprechen (“Das wird so nicht klappen...”)
- Warnen (“Wenn Sie so weitermachen, wird das nichts...”)



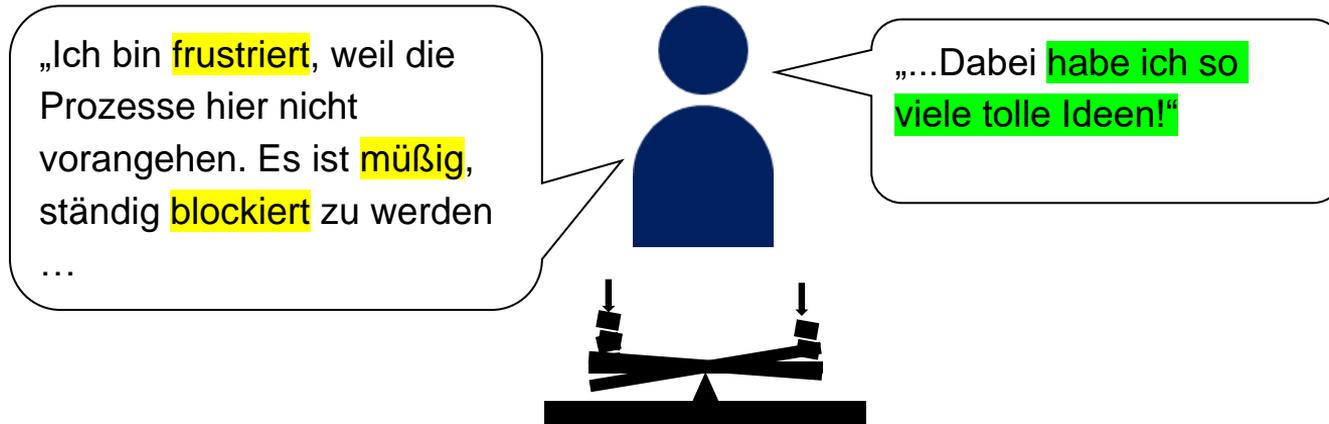
SONDERN

- ➔ Motivation und Verantwortung der Einzelnen für Veränderungen stärken
- ➔ Beteiligten die Argumente für Veränderungen zu entlocken

Wie funktioniert MI?

Schritt 1: Veränderungsmotivation erkennen

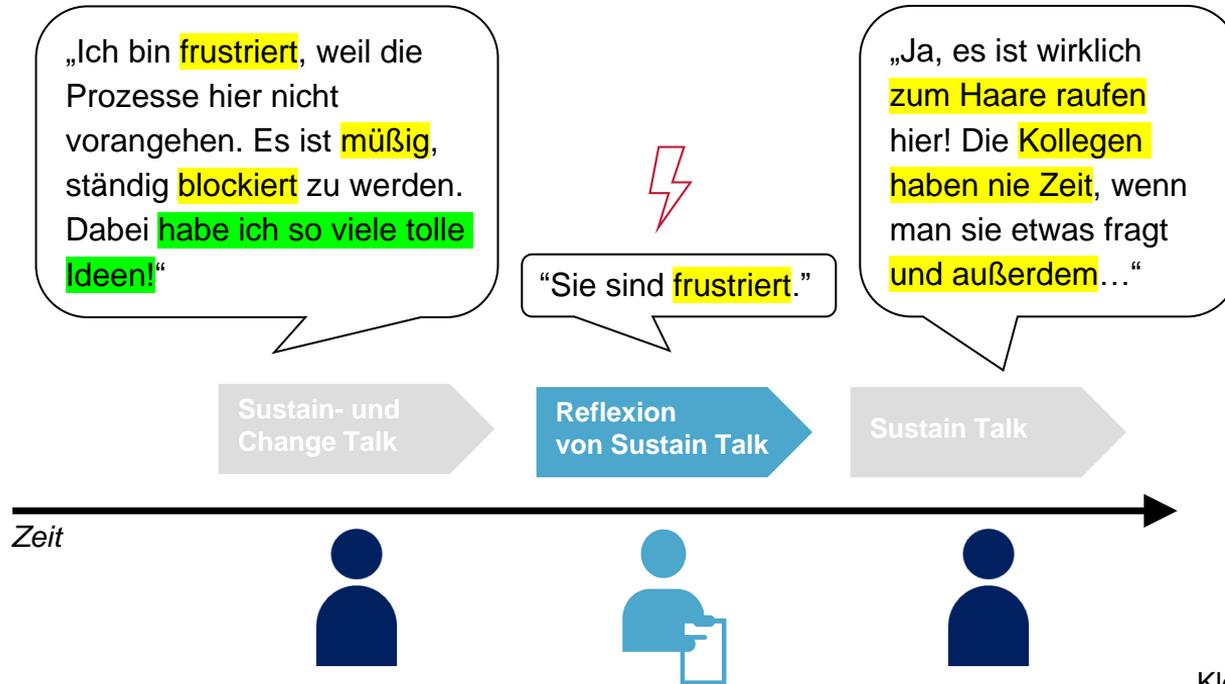
In Veränderungsprozessen können Change Agents (z.B. Führungskräfte oder Coaches) hören, was Personen für Veränderungen motiviert (**Change Talk**) und was sie an Veränderungen blockiert (**Sustain Talk**) (Klonek & Kauffeld, 2012; Ford & Ford, 2009)



Wie funktioniert MI?

Schritt 1: Veränderungsmotivation erkennen

Häufig: Reflexion von Sustain Talk...

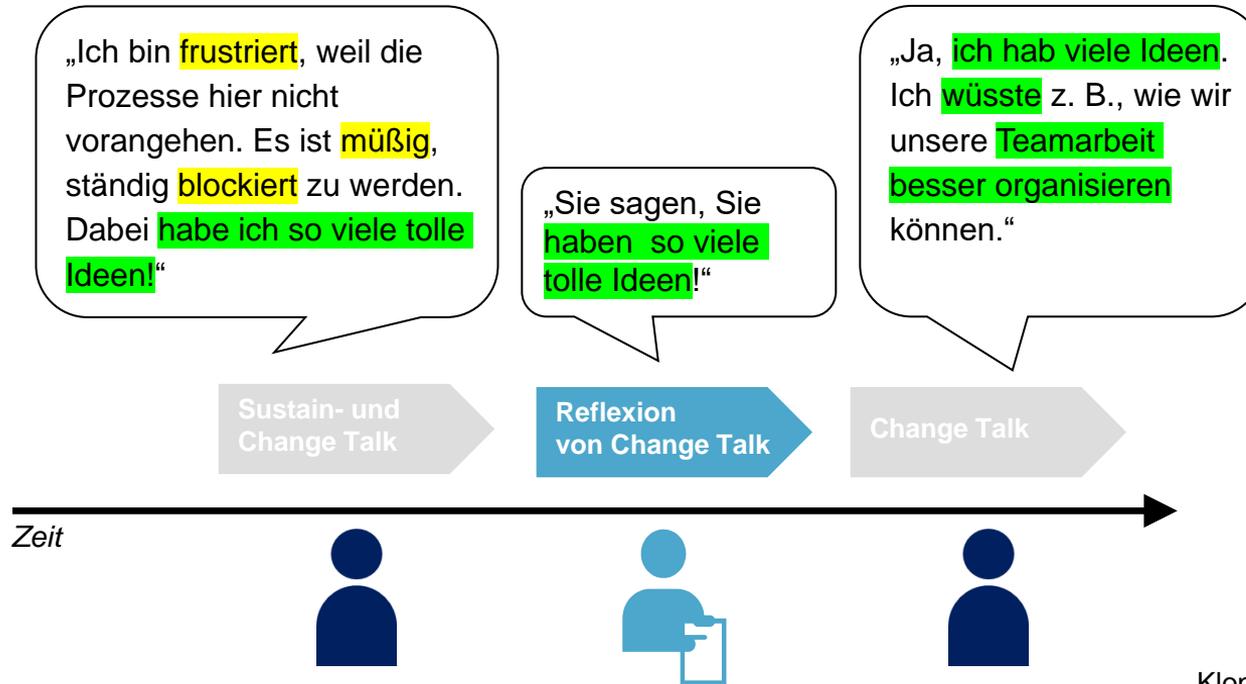


Klonek & Kauffeld (2012)

Wie funktioniert MI?

Schritt 2: Reflexion von Change Talk

...stattdessen



Klonek & Kauffeld (2012)

Wie funktioniert MI?

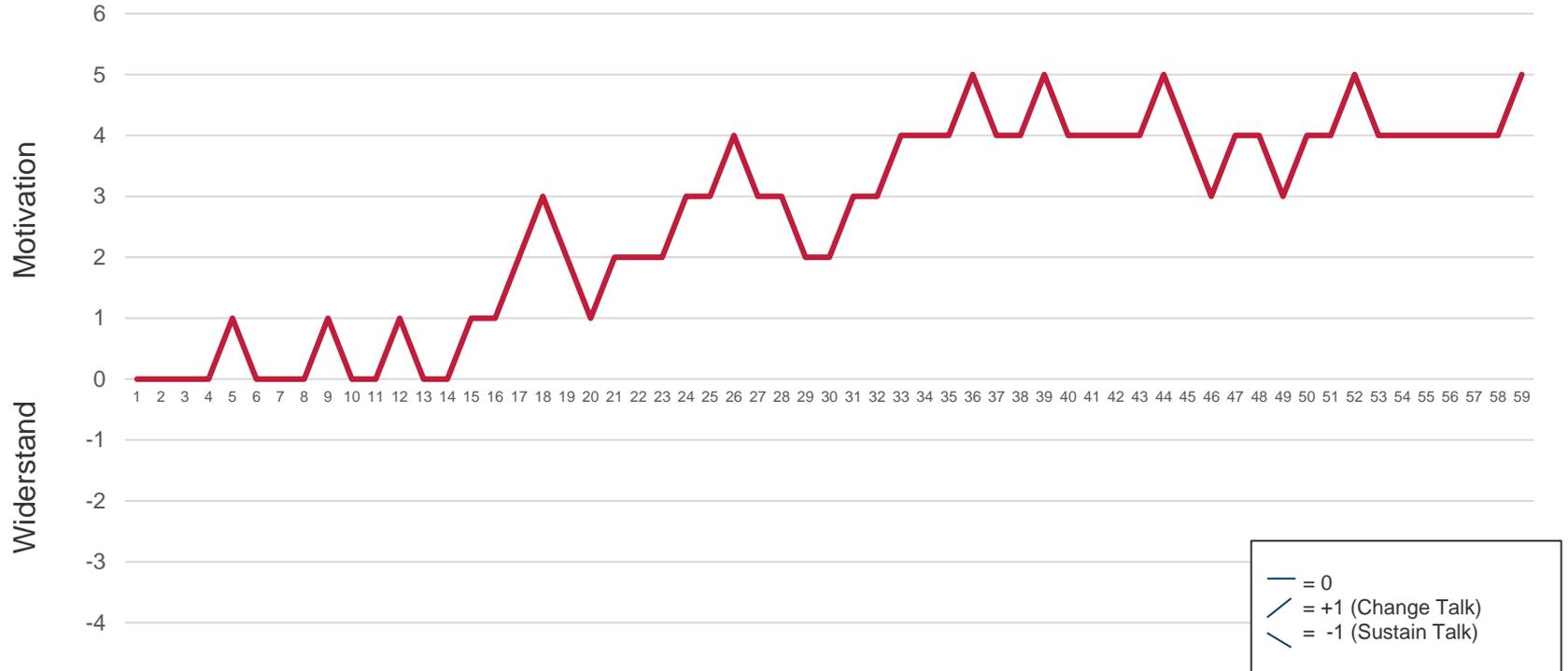
Schritt 3: Veränderungsmotivation hervorlocken

Change Agent kann über evokative Fragen der Person veränderungsrelevante Sprache entlocken (Klonek & Kauffeld, 2012).

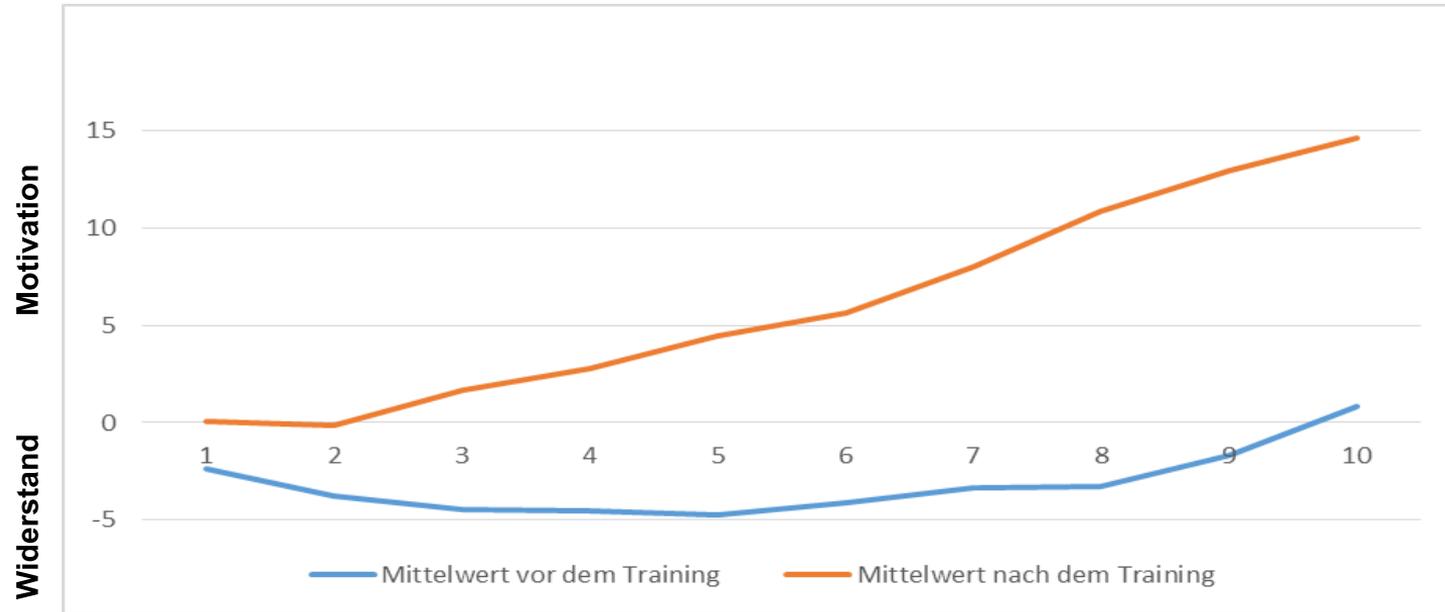


Wie funktioniert MI?

Möglicher Verlauf eines Gesprächs



Wirksamkeit von MI-Trainings



(Klonek & Kauffeld, 2015)

MI lernen – Möglichkeiten der Lernsoftware MI-Train

- Webbasiertes Tool als individuelle Lernbegleitung
- Realistisches MI-Gespräch mit unterschiedlichen Szenarien
- Ergebnisübersicht am Ende
- Praxisnahe Unterstützung zum Lernen und Anwenden von MI



Die Kamera Ihres Gesprächspartners ist nicht verfügbar

Motivation
Verhalten (ind.)



Johannes Schulz
Wartung von Maschinen



Es gefällt mir sehr gut, dass es Ihnen wichtig ist das Problem bei der Wurzel zu packen. Was ist Ihnen in dem Zuge der Wartung noch wichtig?

Wertschätzen & Offene Fragen – Change Talk evozierend

Das stimmt, ich will, dass wir gute Arbeit leisten. Und mir ist wichtig, dass die Maschinen möglichst lange halten. Vielleicht liegt es auch an meinen Fähigkeiten, dass ich

Beziehungsaufbau – Fokussierung – Evokation – Planung

Es gibt immer verschiedene Ansatzpunkte, um Probleme zu lösen.

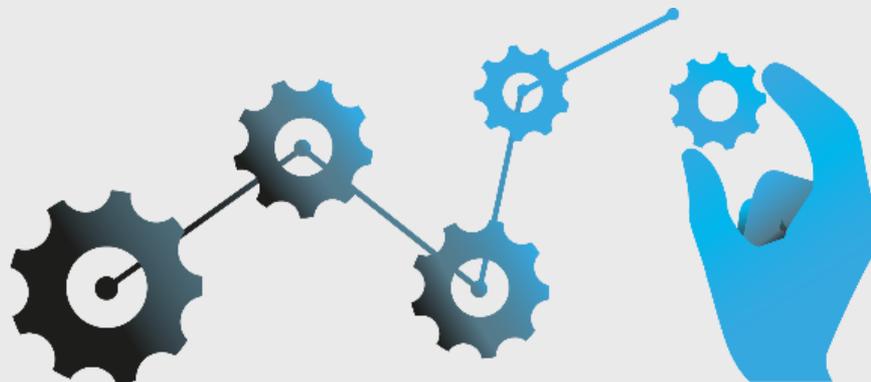
Aha. Sie fragen sich, ob es vielleicht an Ihnen liegt, dass Sie bei der Wartung länger brauchen.

Sie denken bereits aktiv darüber nach, was Gründe für die Dauer der Wartung sein könnten. Dies zeigt mir, wie wichtig es Ihnen ist, unsere Produktivität möglichst hoch zu halten.

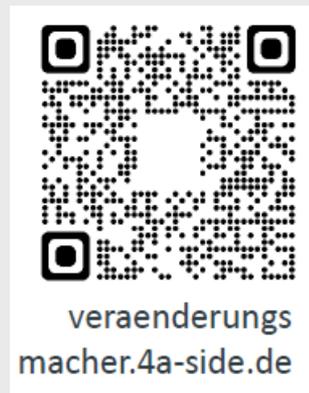
Weiter

MI anwenden – Veränderungsgespräche führen

- Gesprächsleitfaden für Veränderungsgespräche
- Beinhaltet Phasen des MI
- Befähigt dazu, die Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden zu fördern



VeränderungsMacher*in



veraenderungsmacher.4a-side.de

Transformation gestalten - VeränderungsMacher*in werden

Konzeptübersicht in 5 Themenbereichen

Bearbeitung von Transferprojekten während der Weiterbildung



Reflexion und Evaluation

Zwischenfazit



Erfolgreiche Veränderung braucht Bereitschaft, Möglichkeiten und Kompetenz



Ein Schlüssel zur Erhöhung der Veränderungsbereitschaft liegt in der Kommunikation



Motivierende Gesprächsführung wirkt – und kann gelernt werden!

Erarbeitung in Kleingruppen

1 Rahmenbedingungen in der Transformation

- Was motiviert Personen zur Veränderung?
- Was gilt es zu beachten, um „fremde“ Personen in das neue Team/neue Abteilung aufzunehmen?
- Welche Voraussetzungen für Integration und Onboarding braucht es?



2 Einsatzmöglichkeiten MI-Train

- Wie kann der MI-Lernprozess gestaltet werden?
- Wie kann ein digitales Tool dabei unterstützen?



3 Einsatzmöglichkeiten Gesprächsleitfaden

- Welche Bausteine sollte ein Leitfaden für Veränderungsgespräche enthalten?
- Wie können Veränderungsgespräche in eine Unternehmensstrategie eingebettet werden?



Erarbeitung in Kleingruppen

1 Rahmenbedingungen in der Transformation

- Was motiviert Personen zur Veränderung?
- Was gilt es zu beachten, um „fremde“ Personen in das neue Team/neue Abteilung aufzunehmen?
- Welche Voraussetzungen für Integration und Onboarding braucht es?



2 Einsatzmöglichkeiten MI-Train

- Wie kann der MI-Lernprozess gestaltet werden?
- Wie kann ein digitales Tool dabei unterstützen?

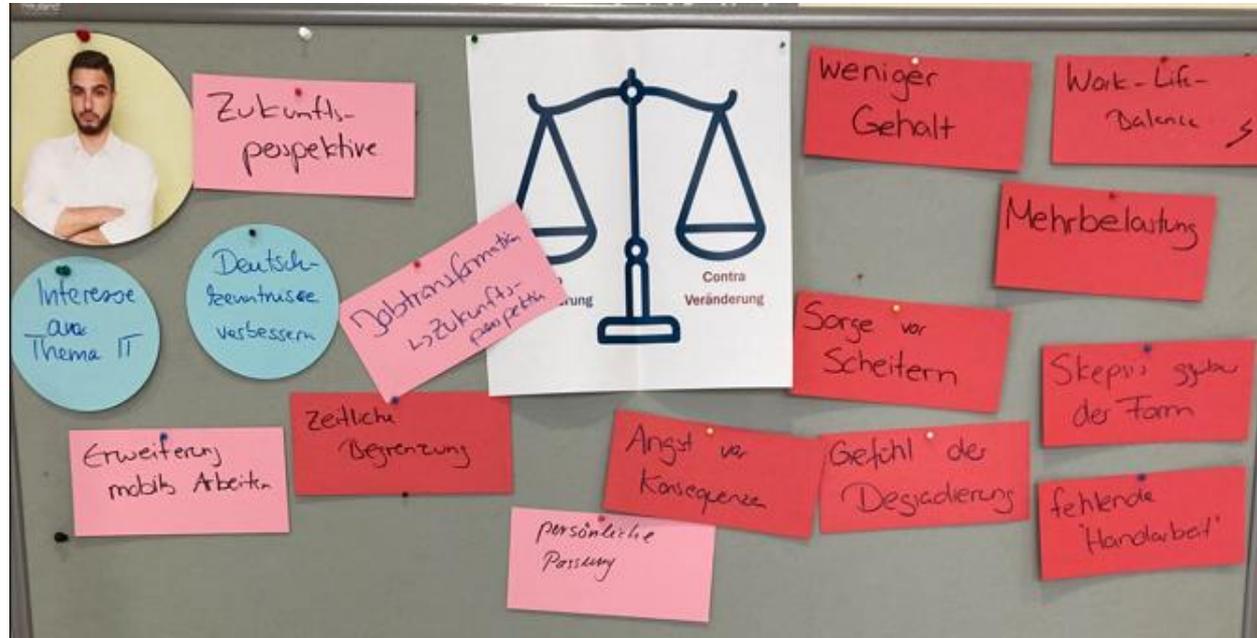


3 Einsatzmöglichkeiten Gesprächsleitfaden

- Welche Bausteine sollte ein Leitfaden für Veränderungsgespräche enthalten?
- Wie können Veränderungsgespräche in eine Unternehmensstrategie eingebettet werden?



Ambivalenzwaage von Herrn Yilmaz



Ambivalenzwaage von Herrn Yilmaz

Pro-Argumente:

- Jobtransformation bietet Zukunftsperspektive – kann durch weitere Ausbildung/ Studium & Weiterbildung verbessert
- Interesse am Thema IT
- Möglichkeit, Deutsch-Kenntnisse zu verbessern
- Zeitliche Begrenzung der “negativen” Begleiterscheinungen wie weniger Gehalt → Planbarkeit
- Möglichkeit der Erweiterung der mobilen Arbeit nach der Qualifikation (vereinfacht im Software-Bereich)

Contra-Argumente:

- Weniger Gehalt
- Work-Life Balance für die Zeit der Qualifikationsmaßnahme vmtl schwieriger, Mehrbelastung Neben Arbeit
- Sorge vor Scheitern
- Skepsis vor der Form – als Familienvater nochmal ein Studium aufnehmen
- Angst vor Konsequenzen bei Nicht-Inanspruchnahme (möglicher “Zwang” durch das Unternehmen)
- Gefühl der Degradierung (durch Wiederaufnahme eines Studiums statt Anerkennung seiner beruflichen Ausbildung / Tätigkeit)
- Fehlende Handarbeit bei Wechsel in Software-Bereich

Ambivalenzwaage von Herrn Bauer



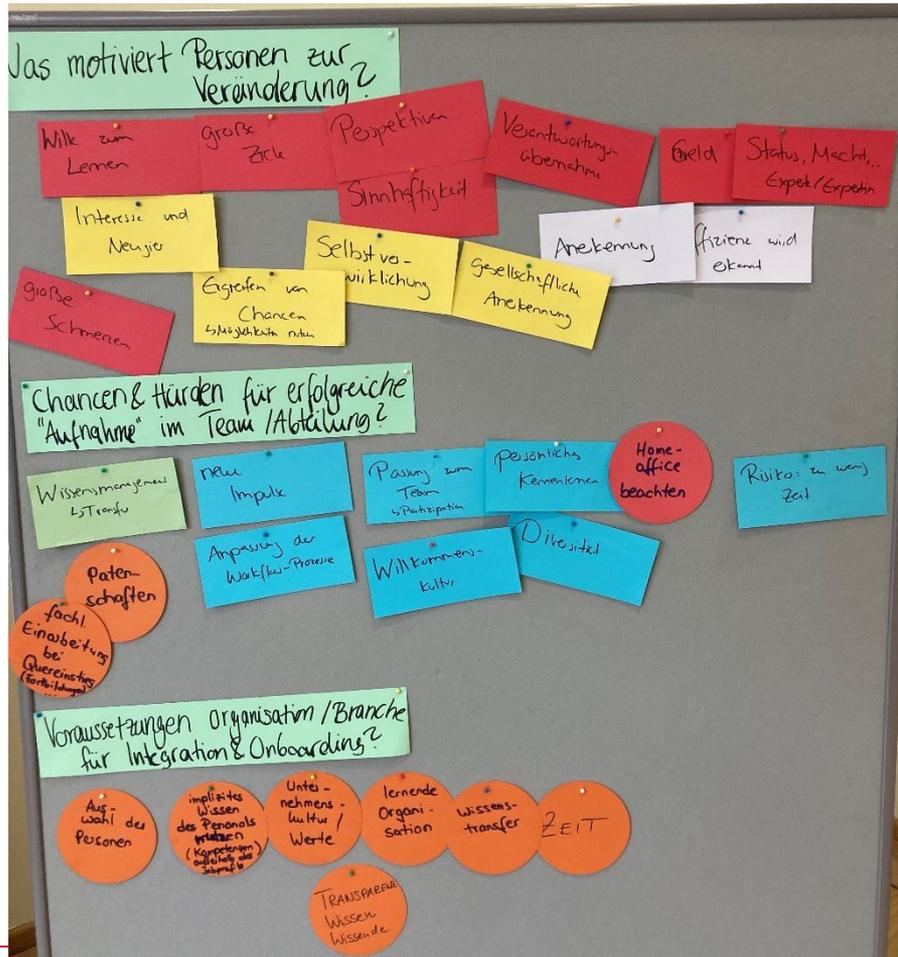
Ambivalenzwaage von Herrn Bauer

Pro-Argumente:

- Möglichkeit im bisherigen positiven Arbeitsumfeld zu bleiben (je nach Teamentscheidung)
- Sicherheit bei Weiterqualifizierung für Beschäftigung
- Kompetenzerweiterung, Beschäftigungsfähigkeit
- Neuer Lebensabschnitt (des Kindes) → eigene Veränderung positiv
- Wertschätzung durch Unterehmen, Potenzial wird gesehen
- Möglichkeit des gesetzlichen Lohnausgleiches

Contra-Argumente:

- Gefühl der Degradierung
- Kein Wechsel, da andere Jobmöglichkeiten im selben Bereich ohne Weiterqualifizierung möglich sein können
- Fehlende “Lust”, Interesse am Thema E-Mobilität
- Weniger Gehalt (evlt bei Finanzierung des Kindes besonders problematisch)



Was motiviert Personen/ Individuen zur Veränderung?

- Wille zum Lernen, Interesse & Neugierde
- “große” Ziele, Weiterentwicklung
- Neue Perspektiven
- Ergreifen von Chancen, Möglichkeiten nutzen
- Sinnhaftigkeit, Selbstverwirklichung
- Verantwortungsübernahme
- Geld, Status, Macht, Expert:innenstatus
- (gesellschaftliche) Anerkennung
- Effizienz wird erkannt
- Große Schmerzen, Druck zur Veränderung

Was sind Chancen & Hürden für die erfolgreiche “Aufnahme” in ein Team/ eine Abteilung?

- Wissensmanagement → Transfer
- Patenschaften, fachliche Einarbeitung bei Quereinsteigern
- Neue Impulse
- Anpassung von Workflow-Prozessen
- Passung im Team, Partizipation
- Willkommenskultur
- Diversität
- Persönliches Kennenlernen → Home Office beachten
- Risiko: zu wenig Zeit

Was sind Voraussetzungen von Organisationen/ Branchen für die Integration & Onboarding?

- Auswahl der Personen
- Lernende Organisation
- Wissenstransfer
- Transparenz über Wissen und Wissende
- Implizites Wissen des Personals nutzen (Kompetenzen auch außerhalb des Jobprofils)
- Unternehmenskultur/ Werte
- Zeit

Erarbeitung in Kleingruppen

1 Rahmenbedingungen in der Transformation

- Was motiviert Personen zur Veränderung?
- Was gilt es zu beachten, um „fremde“ Personen in das neue Team/neue Abteilung aufzunehmen?
- Welche Voraussetzungen für Integration und Onboarding braucht es?



2 Einsatzmöglichkeiten MI-Train

- Wie kann der MI-Lernprozess gestaltet werden?
- Wie kann ein digitales Tool dabei unterstützen?



3 Einsatzmöglichkeiten Gesprächsleitfaden

- Welche Bausteine sollte ein Leitfaden für Veränderungsgespräche enthalten?
- Wie können Veränderungsgespräche in eine Unternehmensstrategie eingebettet werden?



Ambivalenzwaage von Frau Lankowitz



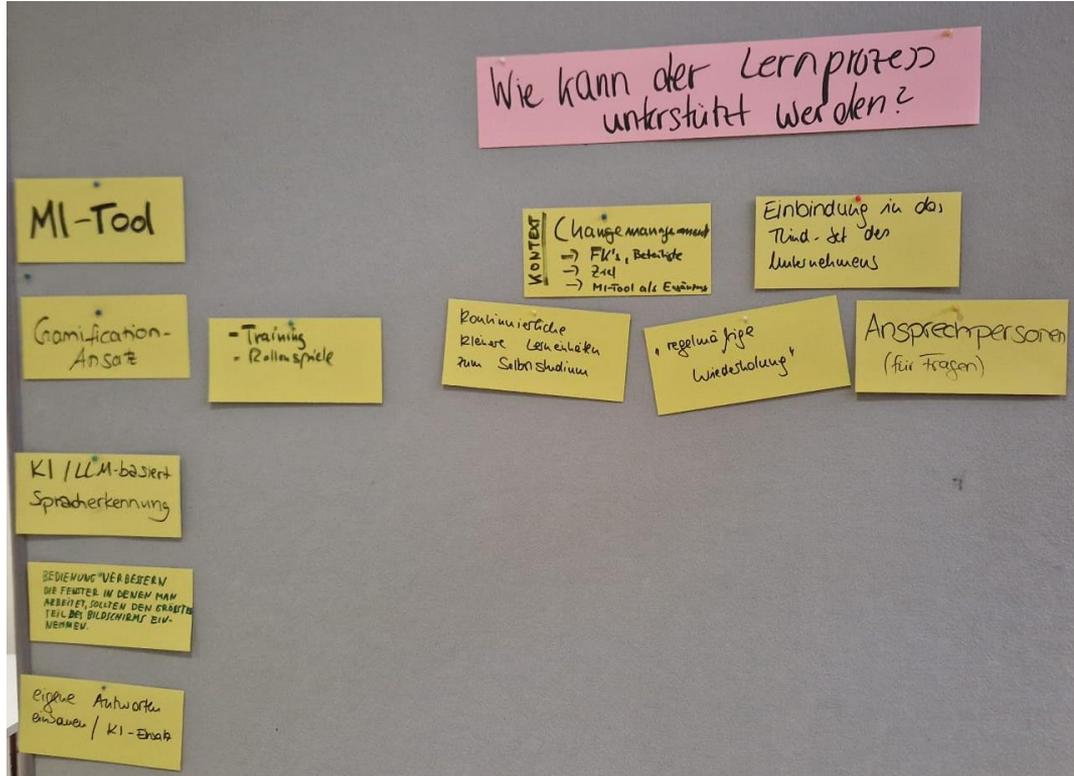
Ambivalenzwaage von Frau Lankowitz

Pro-Argumente:

- Effizienzsteigerung
- Arbeitserleichterung
- Mitgestalten der Zukunft des Unternehmens
- Hilfe bei Einarbeitung wird gestellt (Schulung, Ansprechpartner)
- Weniger Papier und Akten
- Jobsicherheit

Contra-Argumente:

- Sieht keinen Nutzen (“Ich mache meinen Job doch gut”)
- Durchbrechung der eigenen Strukturen
- Hoher Zeitaufwand (zu Beginn), keine Zeit während des Tagesgeschäfts
- Angst vor möglichem Leistungsabfall (“Mit System bin ich langsamer”)
- Schlechte Vorerfahrung (schon 2. Software in diesem Jahr)
- Fühlt sich allein gelassen mit Tool → keine Hilfestellung



Eindrücke zum MI-Train Tool

Erster Eindruck:

- Sehr spannendes Tool
- Gut, um Motivational Interviewing zu verstehen und auszuprobieren
- Gesprächsstrukturen sehr komplex
- Gamification-Ansatz unterstützt Lernprozess
- Auch gut zum Auffrischen vor echten Gesprächen geeignet

Möglicher Ausblick:

- Eigene Antworten einbauen → KI-unterstützt mit Spracherkennung
- Bedienungserleichterung durch größere Gesprächsanzeige
- Trainings mit Rollenspielen müssen angeknüpft werden → MI-Train ersetzt keine Schulung sondern ergänzt sie!

Wie kann der Lernprozess von MI unterstützt werden?

- Muss in Unternehmenskontext passen und im Changemanagement und Mind-Set des Unternehmens integriert sein
 - Führungskräfte und alle Beteiligten müssen eingebunden werden
 - Ziele müssen klar definiert werden
 - MI-Tool kann ergänzend eingesetzt werden
- Selbststudium durch kontinuierliche, kleinere Lerneinheiten
 - Gamification-Ansatz kann hier helfen
 - Regelmäßige Wiederholungen statt einer "großen" Schulung
 - Für Fragen sollten AnsprechpartnerInnen zur Verfügung stehen

Erarbeitung in Kleingruppen

1 Rahmenbedingungen in der Transformation

- Was motiviert Personen zur Veränderung?
- Was gilt es zu beachten, um „fremde“ Personen in das neue Team/neue Abteilung aufzunehmen?
- Welche Voraussetzungen für Integration und Onboarding braucht es?



2 Einsatzmöglichkeiten MI-Train

- Wie kann der MI-Lernprozess gestaltet werden?
- Wie kann ein digitales Tool dabei unterstützen?



3 Einsatzmöglichkeiten Gesprächsleitfaden

- Welche Bausteine sollte ein Leitfaden für Veränderungsgespräche enthalten?
- Wie können Veränderungsgespräche in eine Unternehmensstrategie eingebettet werden?



Ambivalenzwaage von Herrn Schreiner



Ambivalenzwaage von Herrn Schreiner

Pro-Argumente:

- Er war bereits in der Vergangenheit in der Lage, erfolgreich Kontakte aufzubauen und kann dies wieder schaffen
- Seine Reisebereitschaft ist wichtig für das Unternehmen, gleichzeitig kann er Europa kennenlernen
- Es ist ihm wichtig, dass er mehr gestalten kann und Verantwortung bekommt (falls dies wirklich von ihm gewollt sein sollte)
- Mehr Geld könnte ein weiterer Anreiz sein
- Die Veränderung könnte mit einem neuen Karriereschritt verbunden sein
- Er ist nicht alleine, sondern das ganze Unternehmen ist betroffen
- Er kennt das Produkt bereits

Contra-Argumente:

- Was ist sein individueller Nutzen? Wie spannend findet er den neuen Markt?
- Er müsste neue Sprachen lernen, um die Kontakte aufzubauen
- Will er überhaupt im Unternehmen bleiben?
- Er will beim alten bleiben und arbeitet Lieber autark
- Hat er die Kraft, seine Kontakte neu aufzubauen?
- Fühlt sich nicht wertgeschätzt



Welche Bausteine sollte ein Leitfaden für Veränderungsgespräche enthalten?

Allgemein:

- Fragen sollten sprachlich an die Zielgruppe angepasst werden
- Ziel sollte es sein, Misstrauen und Ängste zu reduzieren
- Perspektiven aufzeigen → Was sind die möglichen Optionen? Nichts falsches Versprechen!
- Blick auf die Person → wertschätzend sein
- Person ernst nehmen; die Lösung liegt bereits in der Person

Mögliche Fragen:

- Wie stellen Sie sich den Veränderungsprozess vor?
- Wie viele erfolgreiche Veränderungen haben Sie bereits durchlaufen?
- Wieso arbeiten Sie gerne in unserem Unternehmen?
- Wenn Sie an Ihre aktuelle Tätigkeit denken: Was bereitet Ihnen Freude?
- Was wollen Sie von Ihrer aktuellen Tätigkeit behalten?
- Welche Unterstützung brauchen Sie?

Wie können Veränderungsgespräche in eine Unternehmensstrategie eingebettet werden?

- Gespräche sind nur ein Teil des Change Prozesses
- Ggf. werden mehrere Gespräche (Informationsveranstaltungen, im Team, alleine) benötigt, um die Strategie transparent darzustellen
- Die betroffenen Personen müssen die Informationen zunächst sacken lassen, bevor sie bereit sind über die Veränderung nachzudenken
- Gespräche sind wichtig, wenn das Unternehmen einzelne Personen nicht verlieren will (Neueinstellung teuer, Arbeitskräftemangel)
- Personen sollten vorab bereits eingebunden sein und die Möglichkeit haben mitzuwirken



Der nächste ReTraSON Workshop...

Wann: 12.04.2024

Was: *Wie können Mikro-Interventionen gesundes (mobiles) Arbeiten appbasiert unterstützen? Wie können arbeitsbezogene Anforderungen gesenkt und Ressourcen gestärkt werden?*

Worum es geht:

- Gesund (mobil) Arbeiten: Analyse und Intervention durch die GesA-App koppeln
- Anhaltender Trend: **mobiles Arbeiten**
- Mikro-Interventionen für gesünderes Arbeiten





Der nächste ReTraSON Workshop „Technologie & Infrastruktur“

Wann: 15.02.2024

Thema: Gemeinsamer Workshop von „Technologie“ und „Infrastruktur“:

*Alternative Antriebstechnologien - Herausforderungen und Chancen für die Mobilitätsregion
SüdOstNiedersachsen*

Worum es geht:

- Chancen und Herausforderungen bei der Einführung der Elektromobilität in Hinblick auf technologische, infrastrukturelle und sozioökonomische Aspekte