

die Kunst, alles zu verändern

6 Hebel zur
Veränderung



proGT
Wirtschaft
ERFOLGREICH IM KREIS GÜTERSLOH

Wenn wir über Verbesserungen an unserer (Um-)Welt nachdenken...

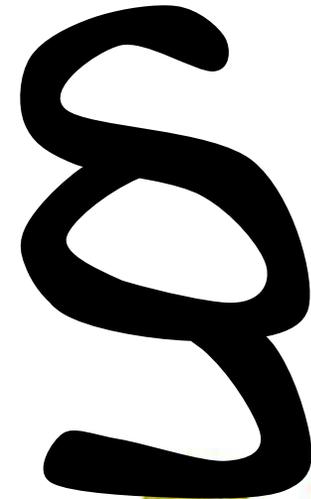
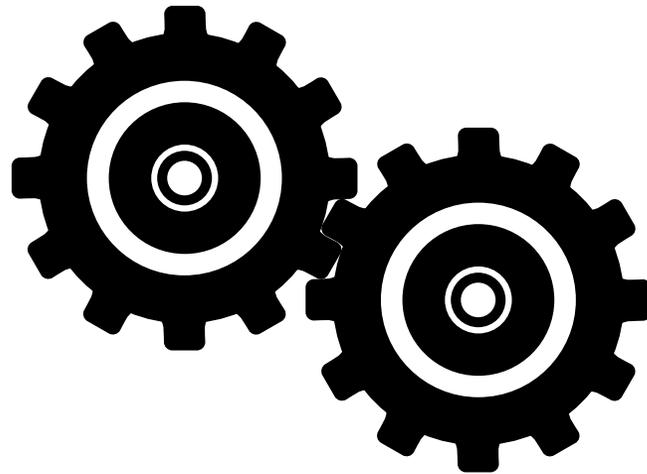
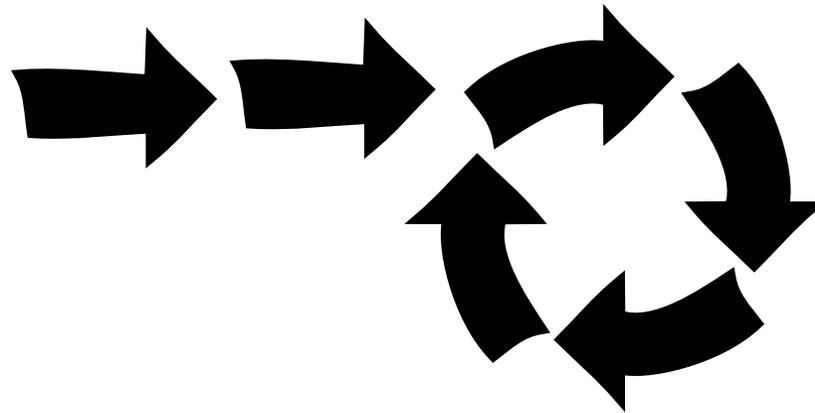
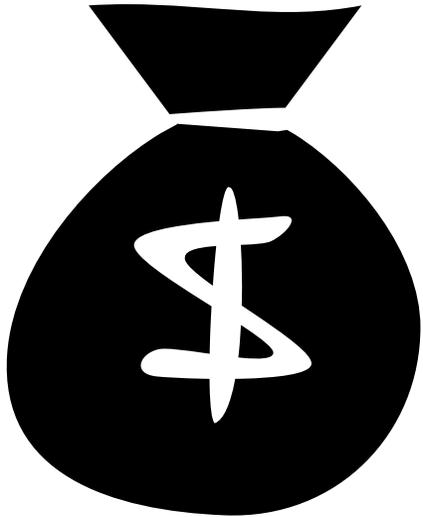
- da fallen uns Gesetze und Richtlinien ein, die das richtige und falsche Verhalten steuern sollen
- technische Optimierung als Schlüssel für mehr Effizienz und Effektivität
- finanzielle Anreize; z.B. Förderungen für gute Dinge und Strafzölle für schlechte
- und gut durchdachte Prozesse, die langsam aber sicher (kontinuierlich) zu guten Ergebnissen führen

Verhalten von Menschen verändern



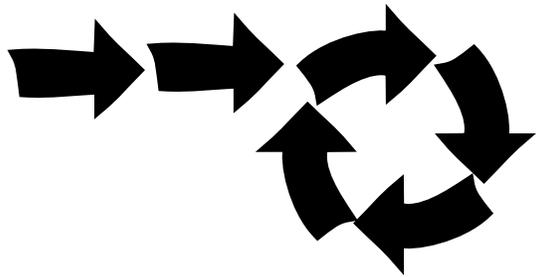
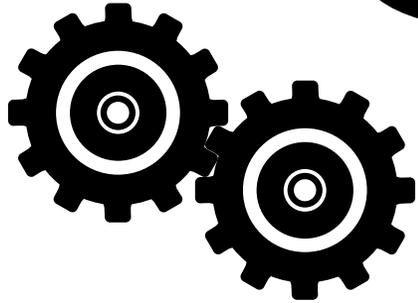
Wenn wir über Verbesserungen an unserer (Um-)Welt nachdenken...

- da fallen uns Gesetze und Richtlinien ein, die das richtige und falsche Verhalten steuern sollen
- technische Optimierung als Schlüssel für mehr Effizienz und Effektivität
- finanzielle Anreize; z.B. Förderungen für gute Dinge und Strafzölle für schlechte
- und gut durchdachte Prozesse, die langsam aber sicher (kontinuierlich) zu guten Ergebnissen führen

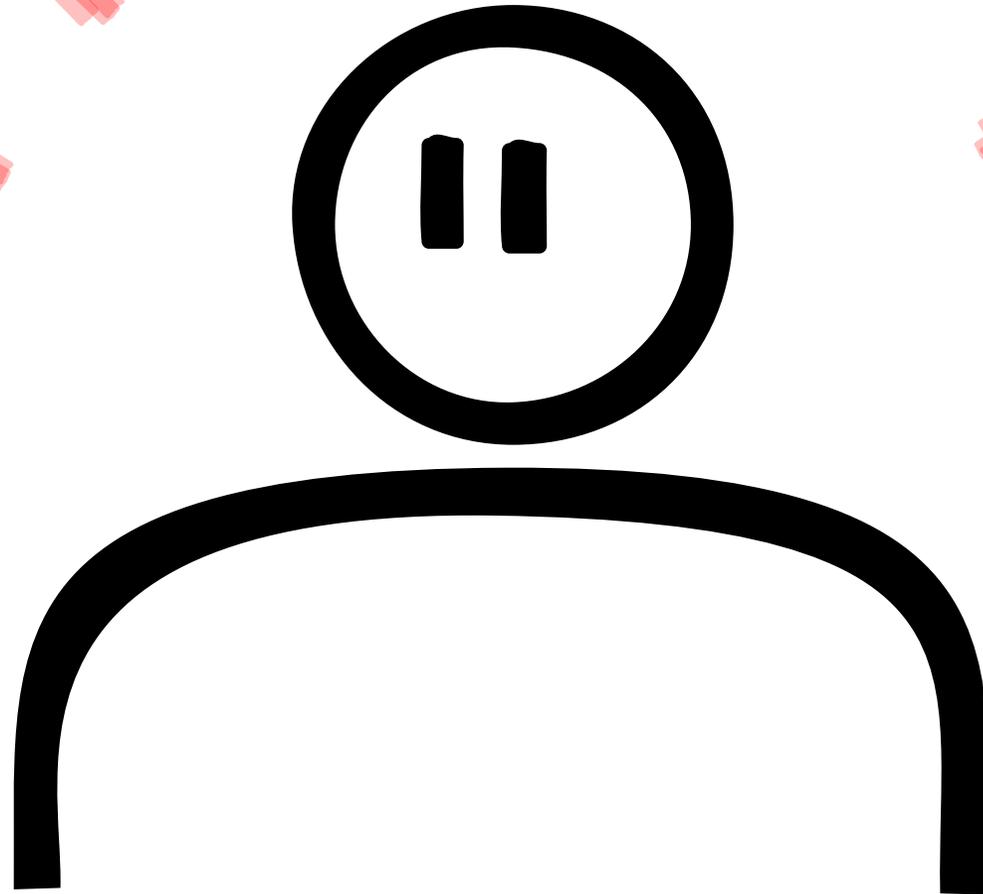


Es ist wichtig, dass wir auch den Menschen betrachten. Bei Verhalten, geht es um Menschen. Genauer um deren Motive und deren Fähigkeiten

- Individuell,
- innerhalb von Gruppen (sozial)
- und bezogen auf seine Umgebung (Umwelt)



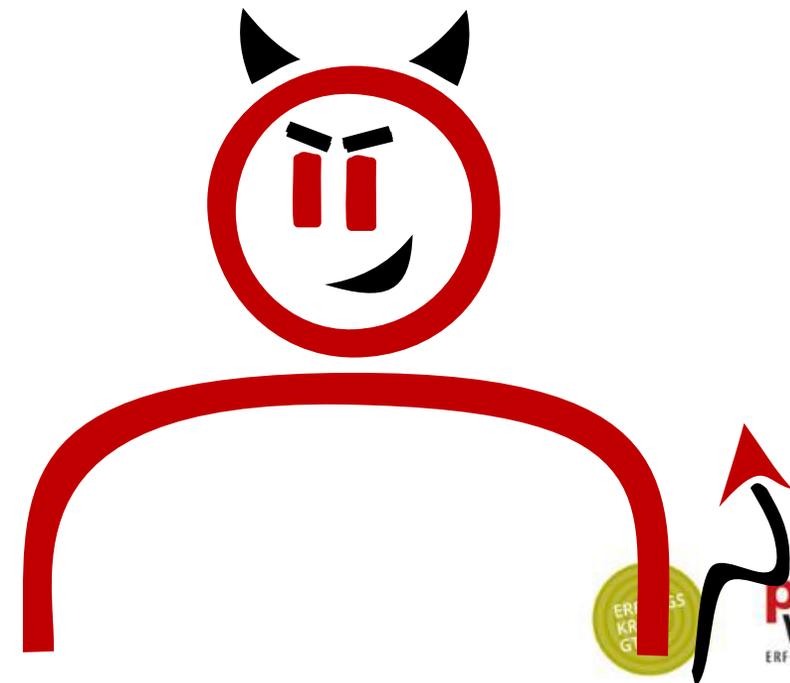
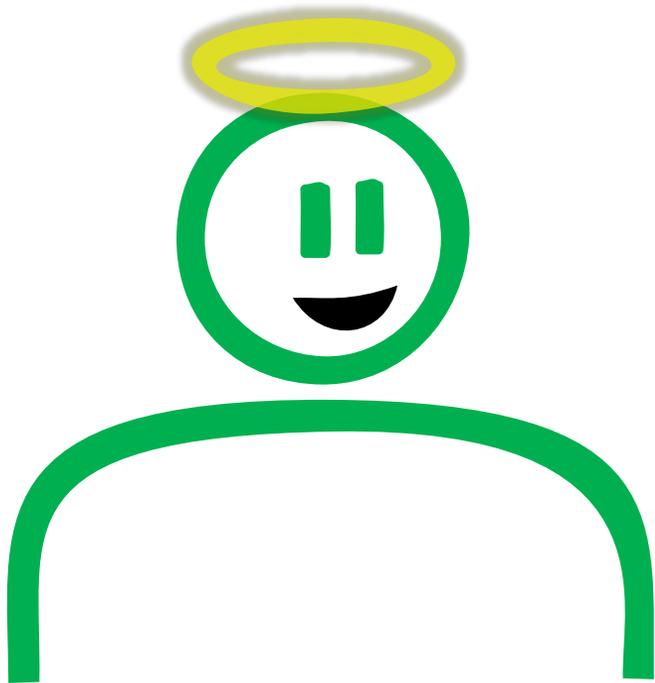
von



Betrachten wir mal Verhalten....

- es gibt schlechtes Verhalten
- und gutes

Verhalten



gutes Verhalten... ...das sind – etwas wissenschaftlicher ausgedrückt – vitale Verhaltensweisen.
Und danach müssen wir suchen, wenn wir was verändern wollen: nach vitalen Verhaltensweisen.

vitale

Verhaltensweisen



wichtig ist:

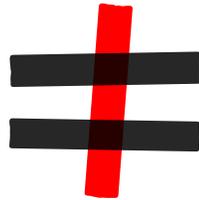
- Verhalten und Ergebnisse NICHT zu verwechseln
- In der Wissenschaft gibt es den „Outcome Bias“. Ein interessantes Phänomen; das sich mal zu googlen lohnt.

Verhalten

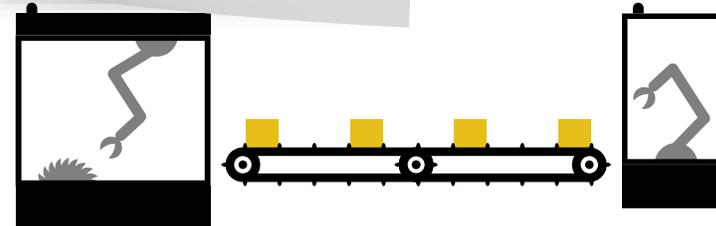
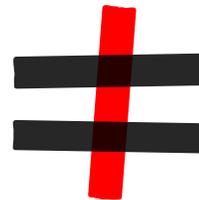
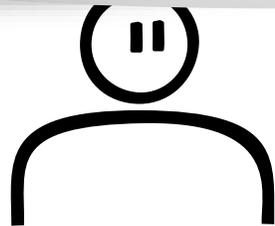


Ergebnis

Maschine reparieren

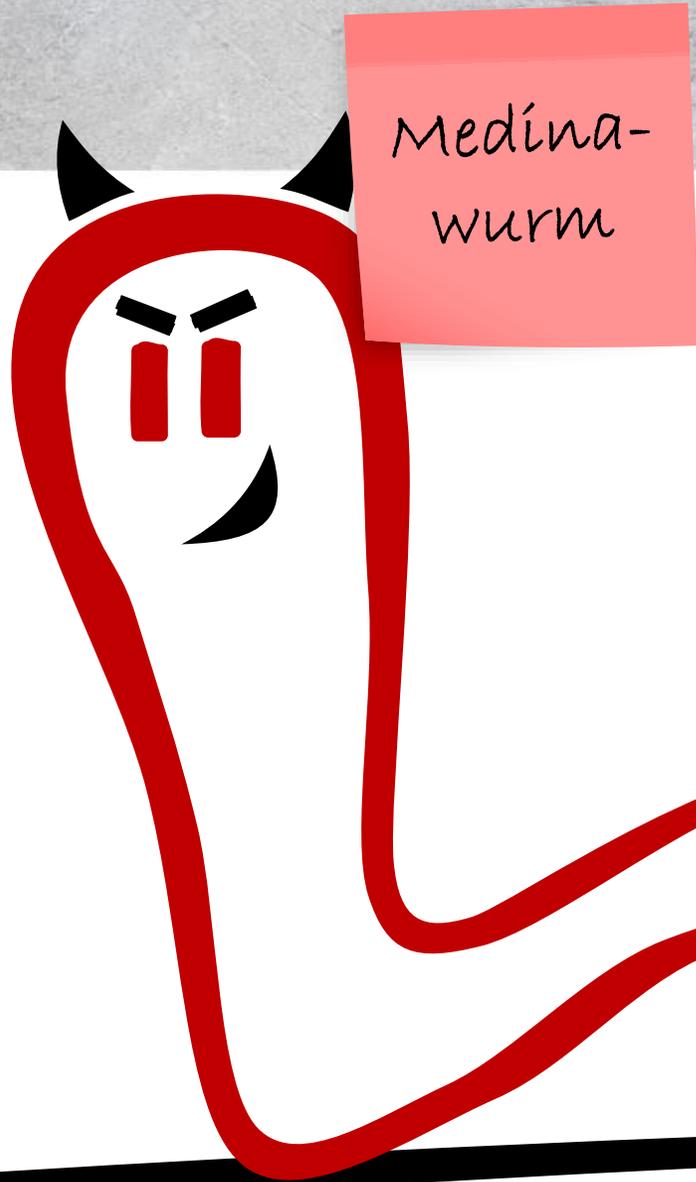


Maschine läuft



„outcome bias“





Beispiel: Der Medinawurm infiziert(e) jährlich viele Millionen Menschen an verseuchten Wasserlöchern in Afrika und Asien. Seine Larven werden über verschmutztes Trinkwasser aufgenommen und reifen im Körper des Wirts. Im Laufe eines Jahres fressen sich die befruchteten Weibchen in die Extremitäten des Wirts und legen ihre Eier unter der Haut ab. Das führt zu unangenehmen Blasen, Entzündungen und heftigen Schmerzen. Wenn Infizierte ihre Blasen/Wunden im Wasserloch kühlen, dann gelangen frische Larven ins Wasser – ein Teufelskreis. Heute gilt der Medinawurm großflächig als ausgerottet

<https://de.wikipedia.org/wiki/Medinawurm>

Verbreitung [Bearbeiten | Quelltext bearbeiten]

Der Medinawurm war früher in den Feuchtgebieten Afrikas und von Ägypten über Pakistan bis Indien verbreitet. 1986 gab es 3,5 Millionen Infizierte. Durch Bekämpfungsmaßnahmen, insbesondere einer Präventionskampagne des Carter Centers in Atlanta, Georgia, wurde die Anzahl der Neuinfektionen auf 25.217 Infizierte im Jahr 2006 reduziert und die Verbreitung auf wenige Gebiete Afrikas beschränkt, hauptsächlich Sudan und Ghana.^[3]

Wo nach vitalem Verhalten Suchen? – Dort, wo positive Devianz herrscht!

siehe nächste Seite

suchen

finden



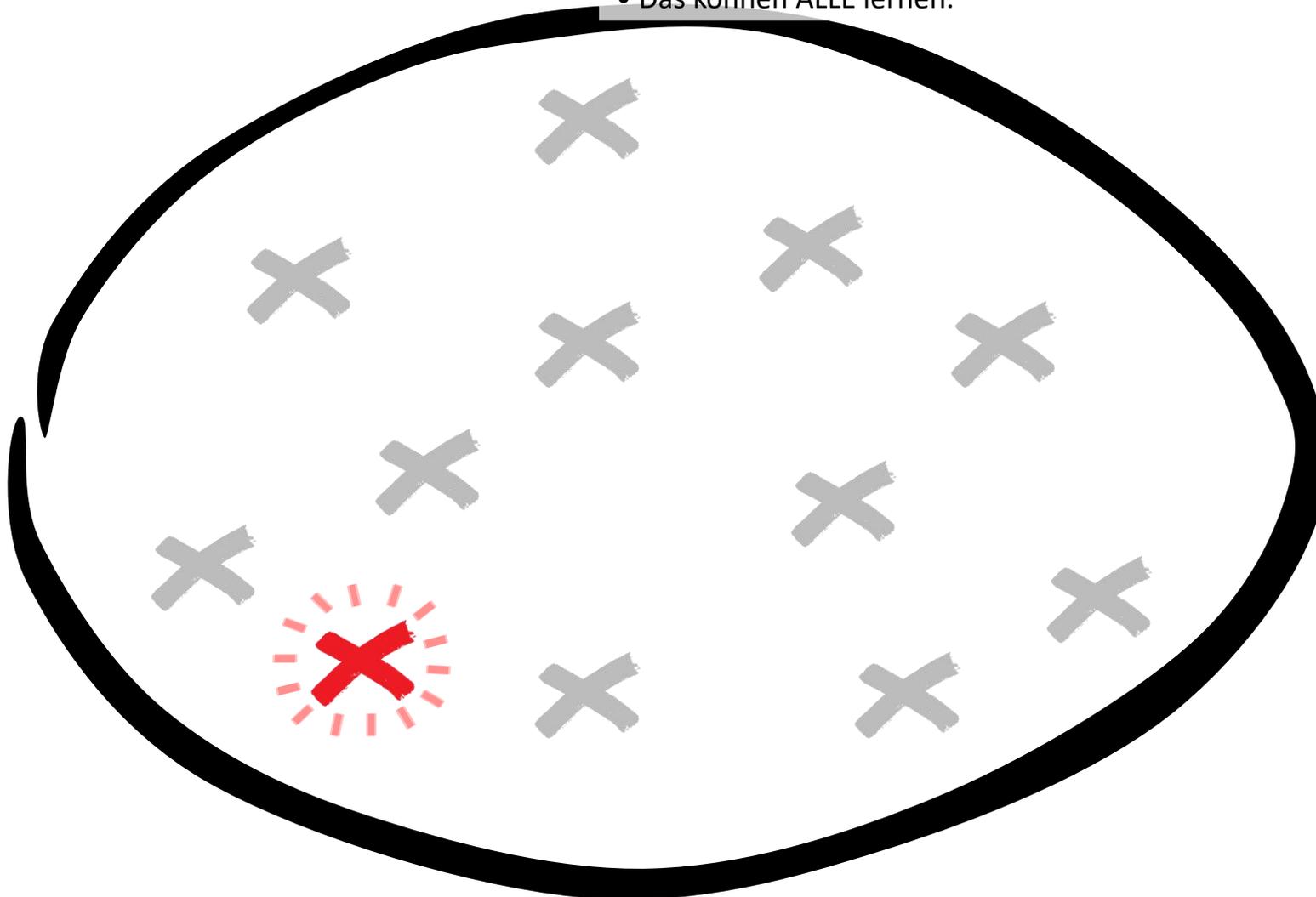
Wo nach vitalem Verhalten Suchen? – Dort, wo positive Devianz herrscht!

Forscher, die die Gefahr des Medinawurms beseitigen wollen, haben zuerst nach Dörfern gesucht,

- die „Normalbedingungen“ haben (verseuchte Wasserlöcher),
- aber keine Probleme mit Infektionen.

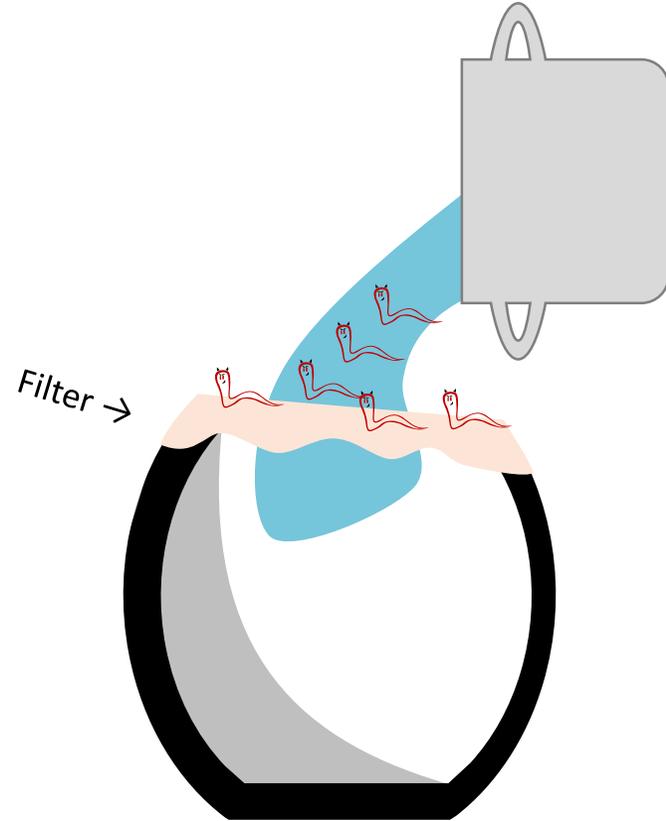
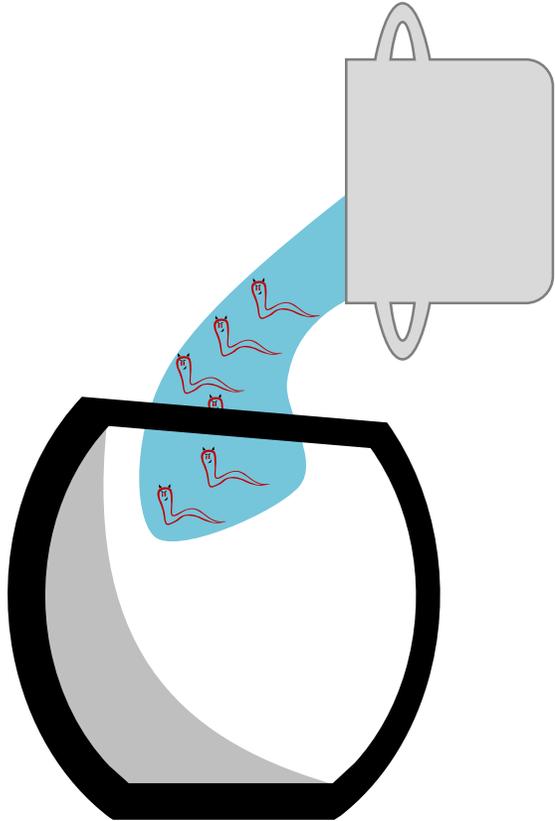
Was machen die Menschen in diesen Dörfern anders? – Sie filtern ihr Wasser (vielleicht rituell) mit Stofftüchern.

- Das können ALLE lernen.

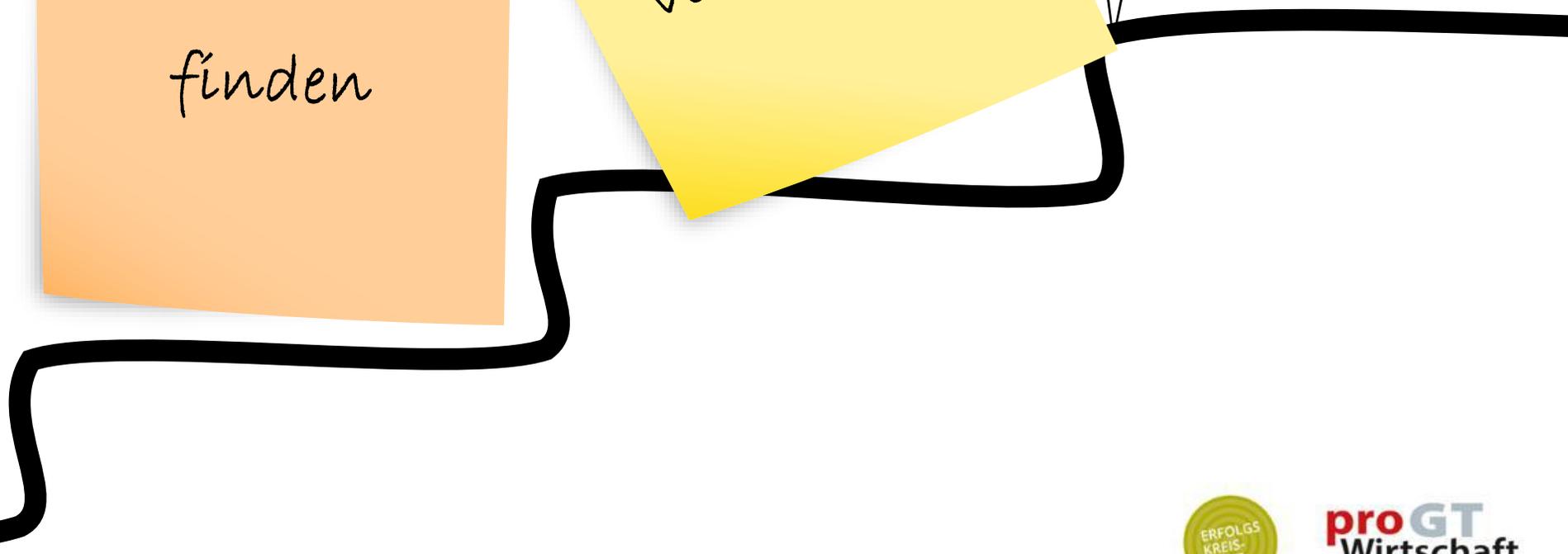
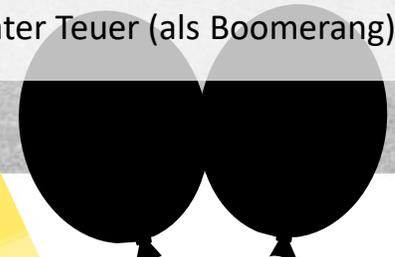


positive
Devianz?

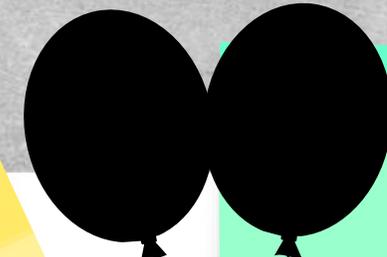
gleiche
Bedingungen,
anderes
Ergebnis



Wenn vitale Verhaltensweisen gefunden werden, sollte ihre Wirksamkeit auch validiert werden. Dazu möglichst ein paar Testballons starten. Und Prüfen, ob Fehler möglich sind, die später Teuer (als Boomerang) zu stehen kommen.



validierte valide Verhaltensweisen können ausgerollt werden



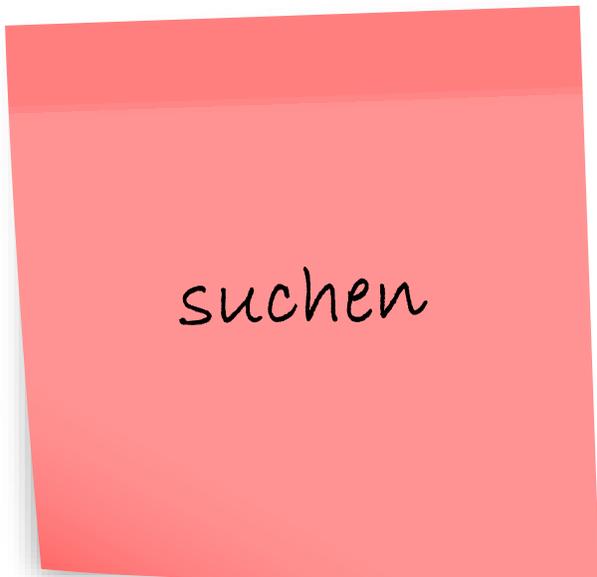
ausrollen



verifizieren



finden

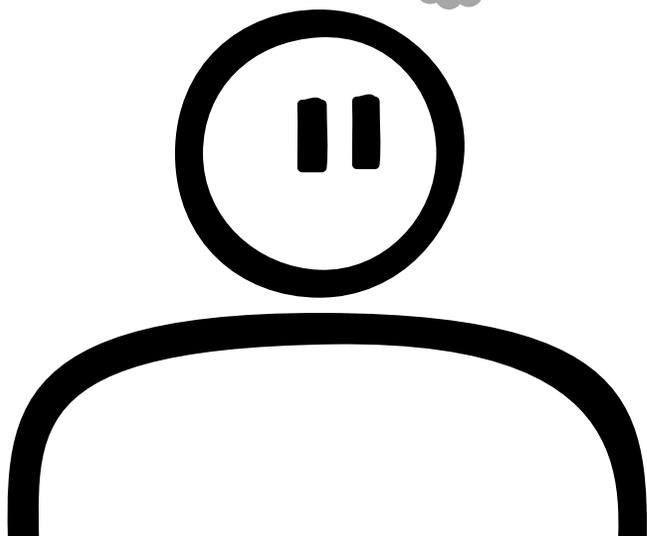
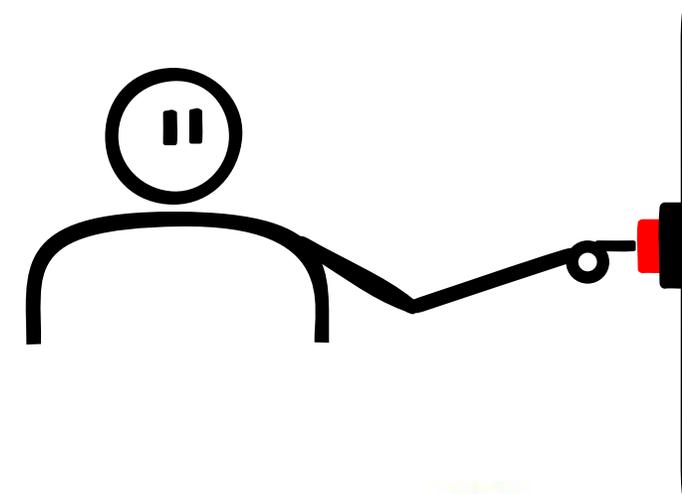
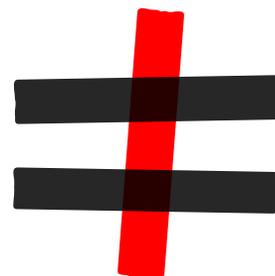
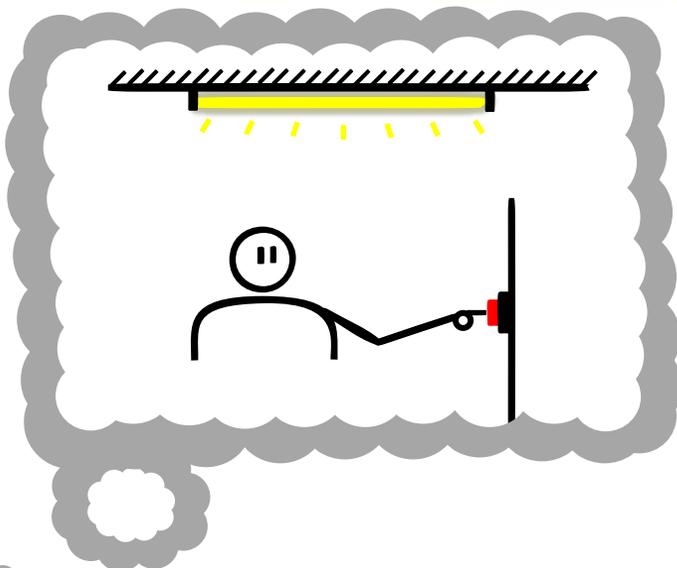


suchen



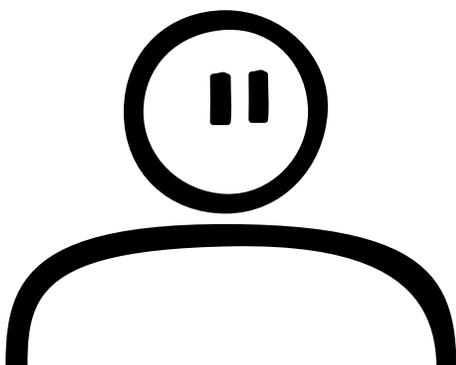
Bitte immer beachten, dass Verhalten auch echt geübt wird (Anfassen! Be-greifen!). Man kann aus einem Buch oder aus einer Vorlesung schwerlich Schwimmen lernen. Das gilt für unendlich viele andere Verhaltensweisen analog.

Im bildlichen Beispiel: Es ist UN-zureichend, einem Kollegen anzuordnen, das Hallenlicht nach Dienstschluss auszuschalten. Er muss auch wissen, wo der Schalter ist, oder wie die Lichtsteuerungsanlage (in moderneren Betrieben) bedient wird. Heißt: Trainingszeiten einrechnen!



auch zu beachten: Verhaltensänderungen in gangbare kleine Schritte zerlegen!

Wer Kraulschwimmen lernt, wird erst Wassergewöhnung machen, dann den Beinschlag üben und später erst einseitig, dann beidseitig die Armbewegung üben. Später auch die korrekte Atmung oder die Roll-Wende am Beckenrand.



Wie kommen wir jetzt zu neuem Verhalten?;
Was sind die entscheidenden Einflussgrößen?
Wir haben 6 Hebel...

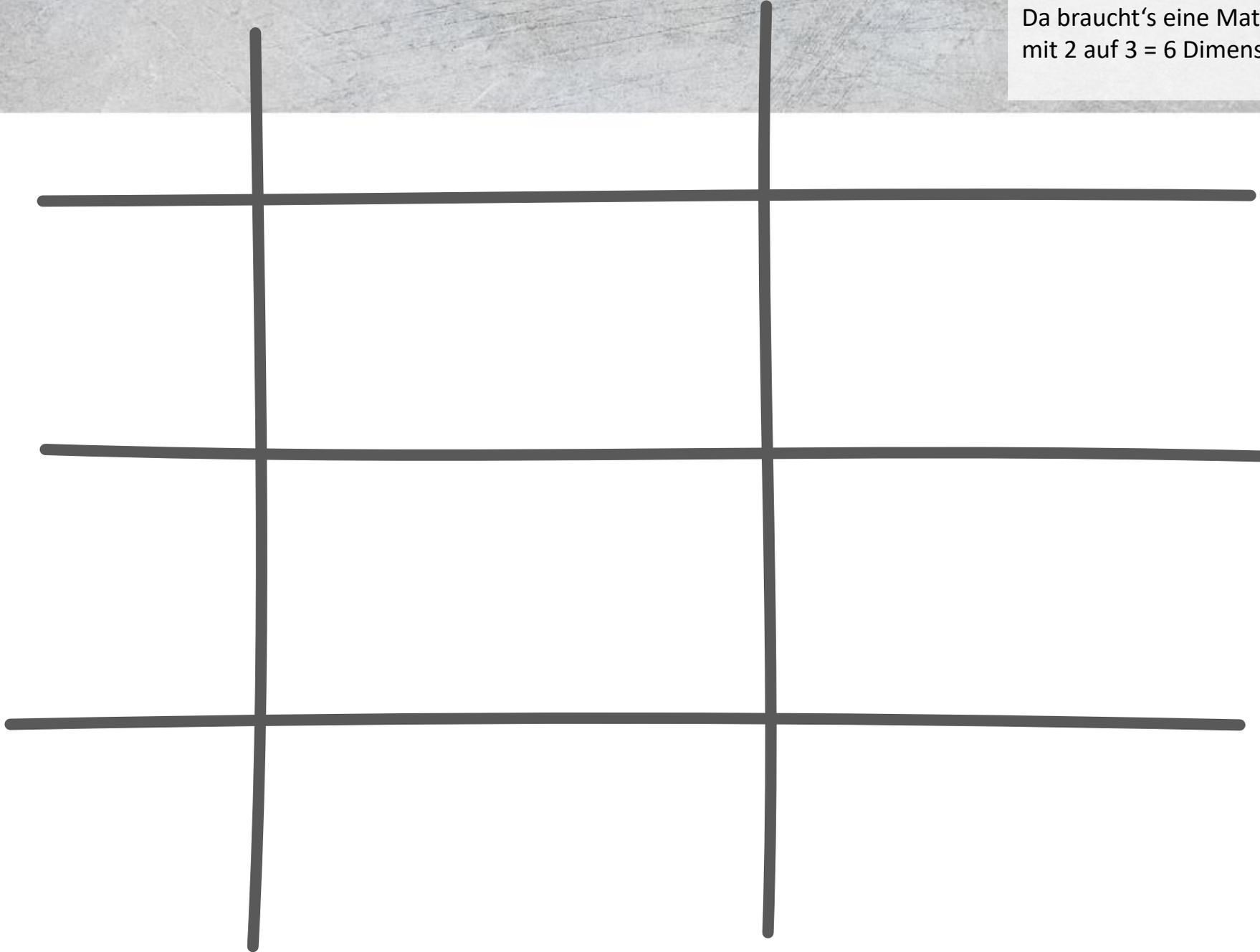
vitale

Verhaltensweisen

→ 6 Hebel!



Da braucht's eine Matrix;
mit $2 \text{ auf } 3 = 6$ Dimensionen

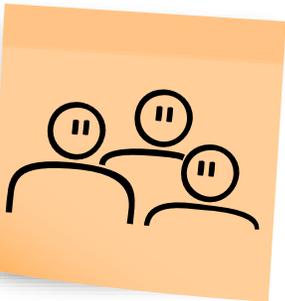


Motivation

Können



← individuelle (persönliche) Zeile →



← soziale Zeile →

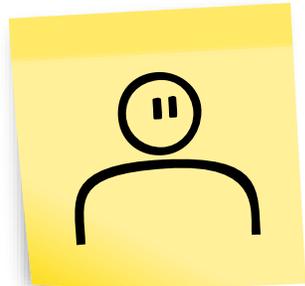


← institutionelle Zeile (Umgebung, Umwelt) →



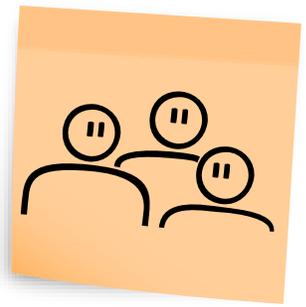
Motivation

Können



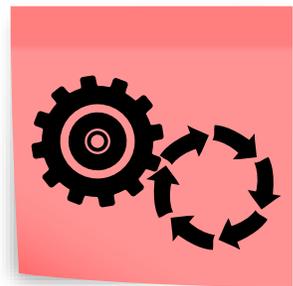
individuelle
Motivation

individuelle
Befähigung



soziale
Motivation

soziale
Befähigung



institutionelle
Motivation

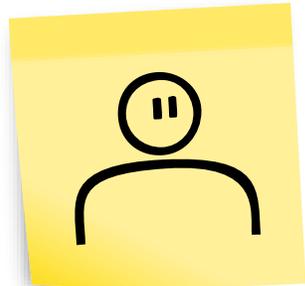
institutionelle
Befähigung



so sind die Hebel nummeriert

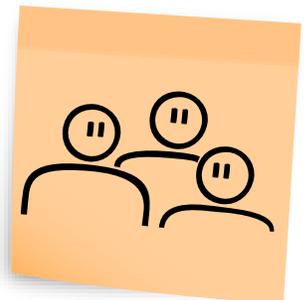
Motivation

Können



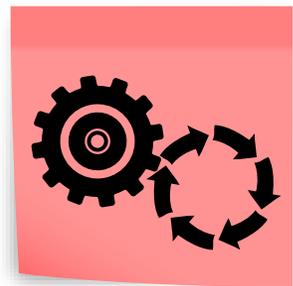
1

2



3

4



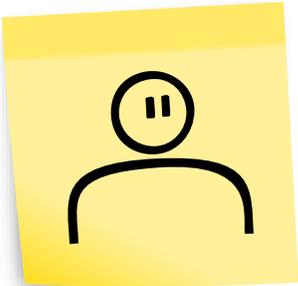
5

6



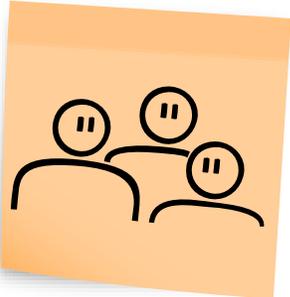
Motivation

Können



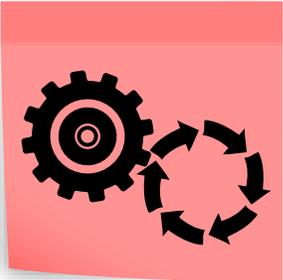
Beschäftigte
begeistern

Beschäftigte
befähigen



Meinungs-
führer/innen
gewinnen

Teams
entwickeln



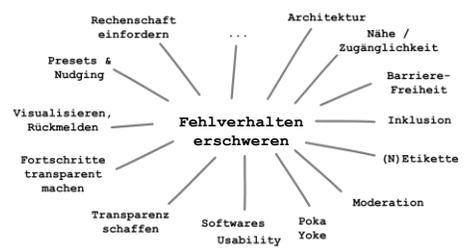
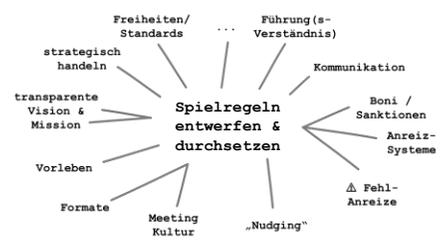
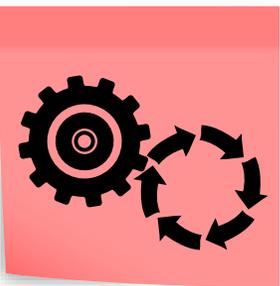
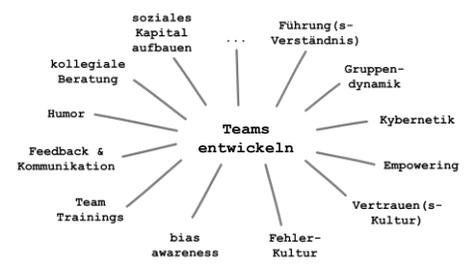
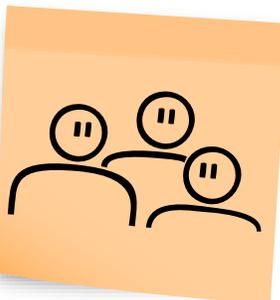
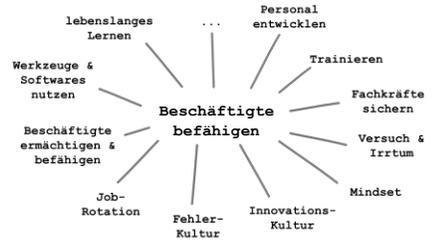
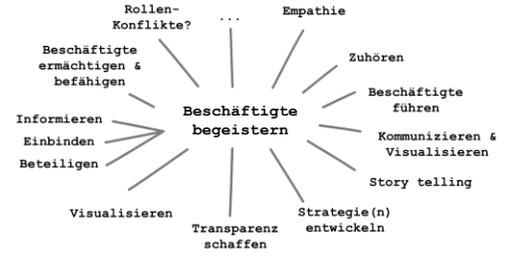
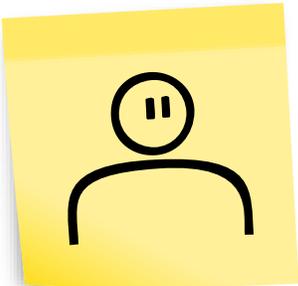
Spielregeln
entwerfen &
durchsetzen

Fehlverhalten
erschweren

Hinter jedem Hebel verbirgt sich recht viel

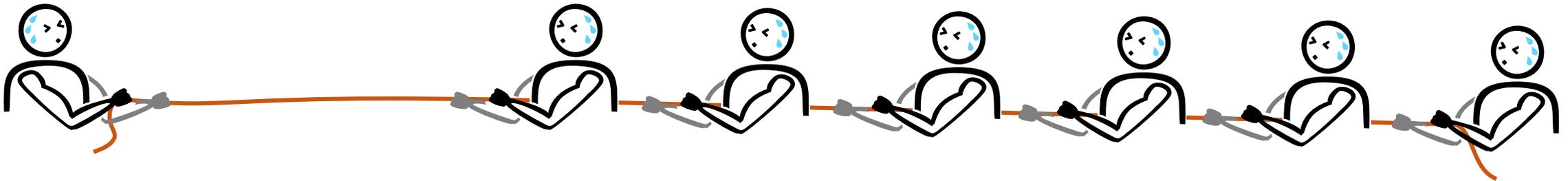
Motivation

Können



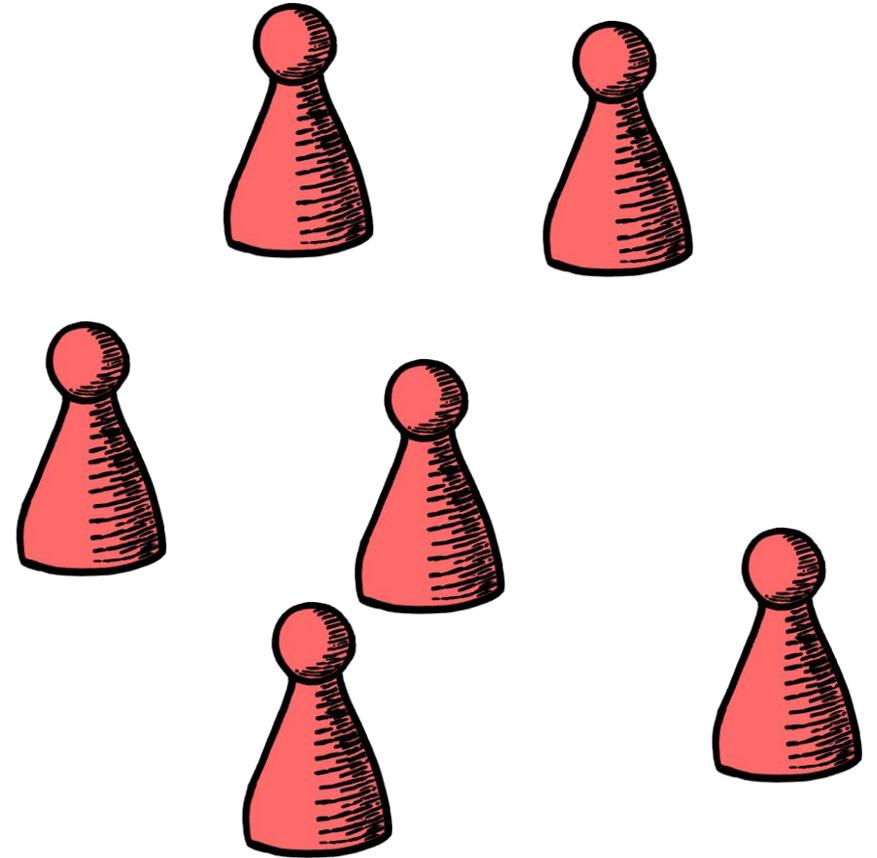
Möchte ich fremder Leute Verhalten verändern; dann stehe ich erstmal alleine da.

- Alleine beim Tauziehen
- Gegen die 6 Hebel.
- Habe ich sie NICHTR auf <<meiner Seite>>, wird es schwierig also muss ich Gegenspieler zu Mit-Spielern machen

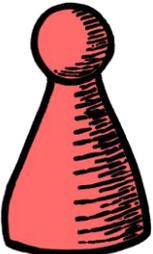
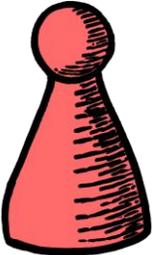
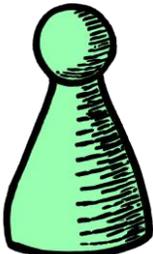
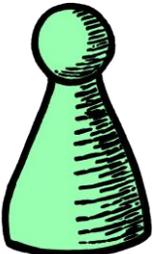
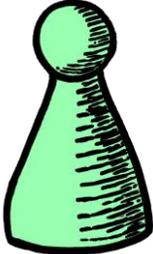
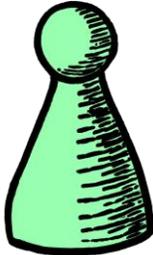


Gegenspieler zu Mit-Spielern machen....

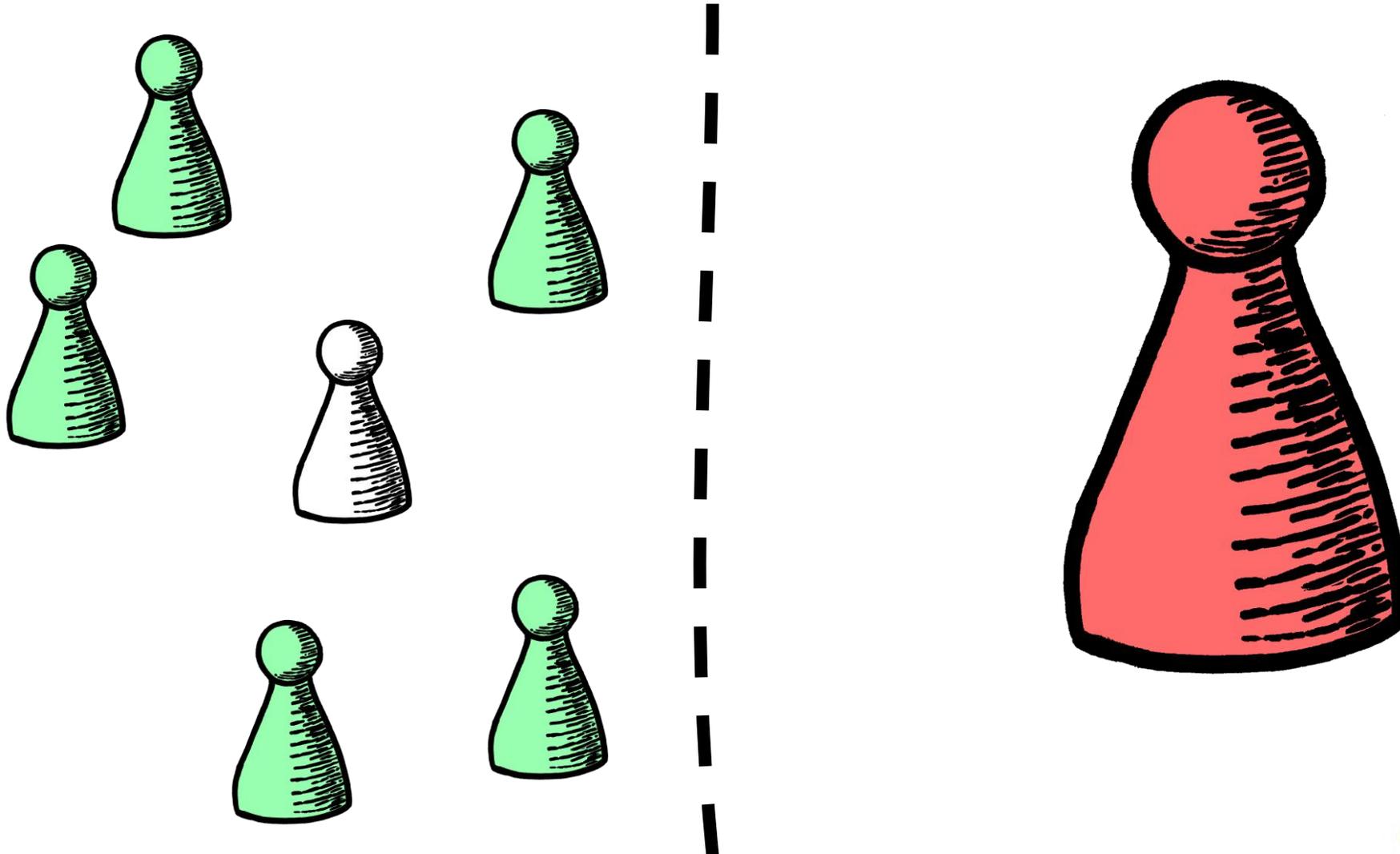
Und da sind bis zu 6 Gegenspieler; sonst hätten wir ja bereits vitales Verhalten.
Also: Bedingungen schaffen; die meine Seite stärken:
Dann wird jedes Problem (eher wahrscheinlich) handhabbar

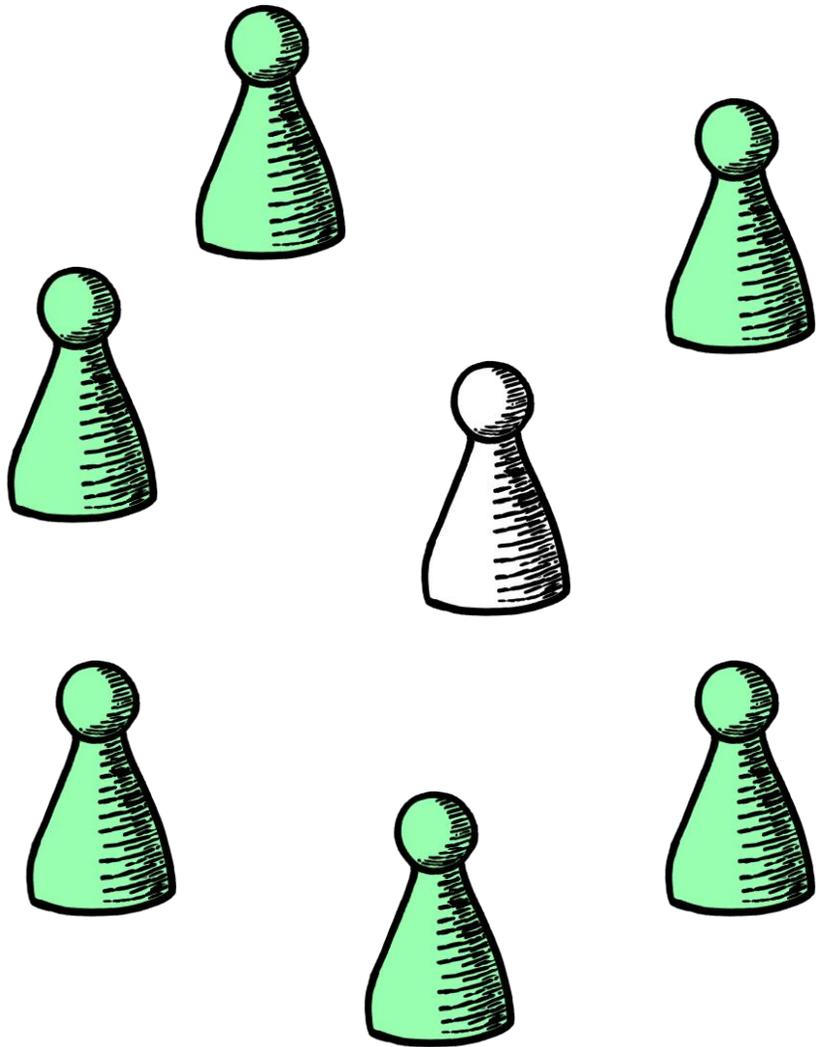


Ich gewinne Mitspieler; als günstige Faktoren
Einen, nach dem anderen.



Im Idealfall habe ich dann keinen Gegenspieler mehr; das ist unbedingt anzustreben. Sonst ist das Risiko zu scheitern zu hoch.
Bislang waren alle Mit- oder Gegenspieler gleich stark dargestellt;
Aus der Soziologie ist aber bekannt, dass negative Neuigkeiten 7-fach stärker bewertet und verbreitet werden als positive oder normale.
Die Gegen-Spieler können also ungleich stärker sein als die Mit-Spieler:innen.





Im Folgenden werden die 6 Hebel genauer unter die Lupe genommen.
Zu jedem Hebel gibt es ein Medina-Wurm-Beispiel und eine Mindmap mit
Skills/Fertigkeiten/Schlagworten, die sich im geschäftlichen/ betrieblichen Umfeld anbieten

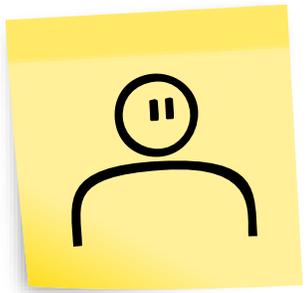
vital1e

→ 6 Hebel!

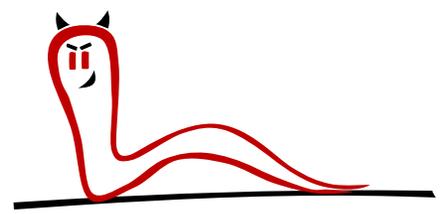
Verhaltenweisen



1. Hebel: individuelle Motivation



Motivation

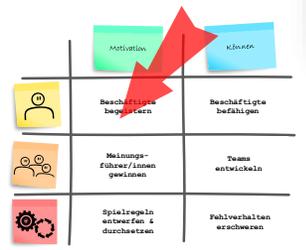


Jeder Mensch hat eigene Motive (An-Treiber für Handeln). (Eher mehrere (in einem individuellen Mix) als einen einzigen).
Welche Motive hat ein Mensch, ein gewünschtes Verhalten zu zeigen? Das kann ich er-raten oder er-fragen. Idealerweise binde ich Kolleg:innen in Überlegungen zu anstehenden Veränderungen ein. Hier helfen z.B. Moderations-Fähigkeiten

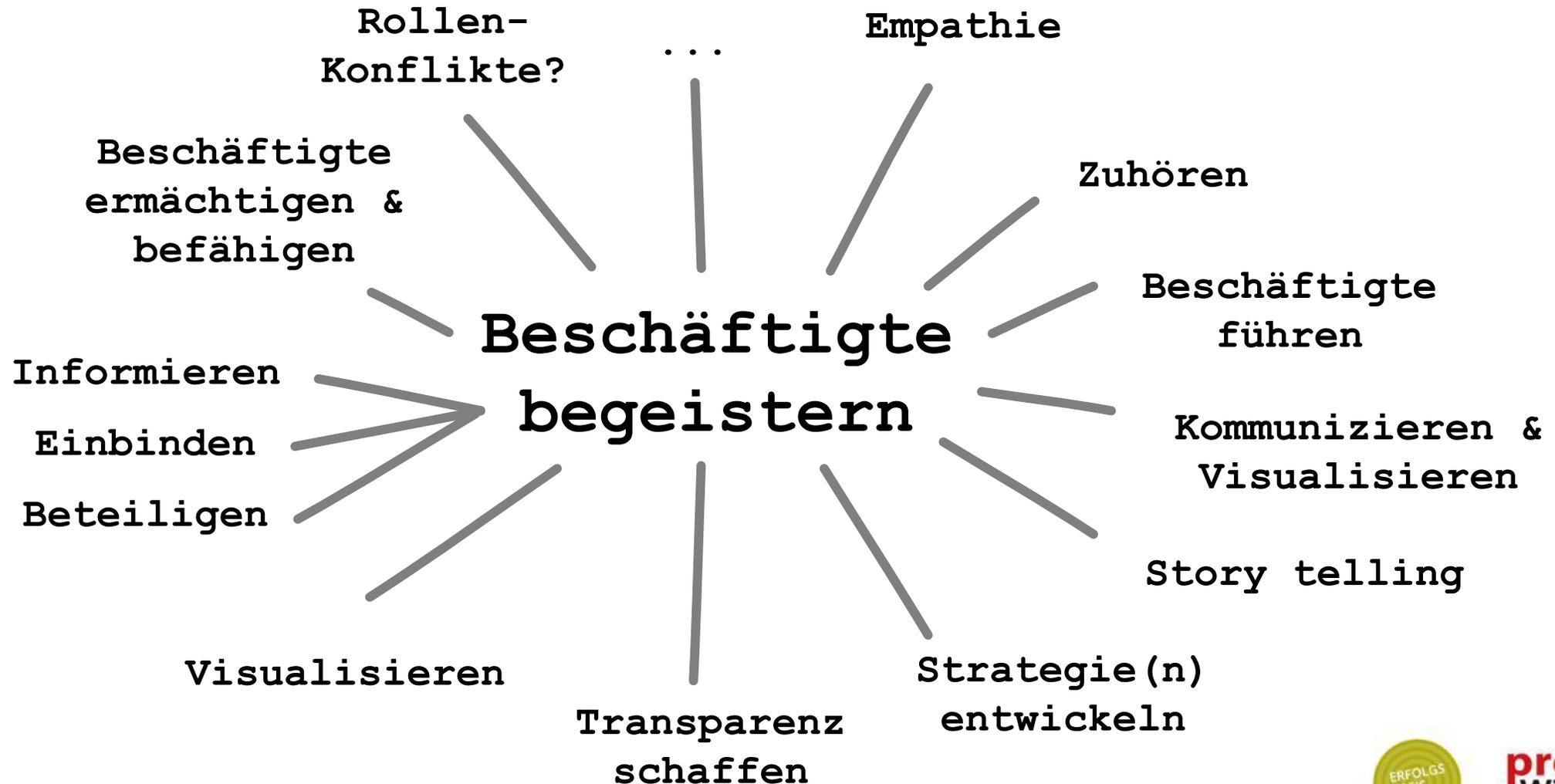
Freiheit von Krankheit

Freiheit von Schmerz

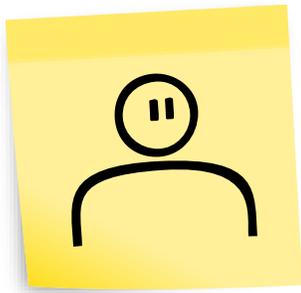
sicheres Trinkwasser



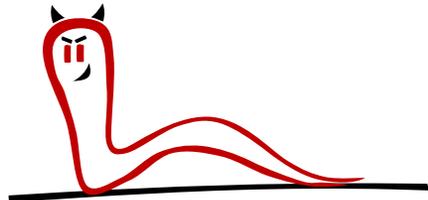
1. Hebel: individuelle Motivation



2. Hebel: individuelle Befähigung



Können



Eine Verhaltensänderung muss natürlich trainiert werden. Dafür braucht es ggfs. Trainingszeiten, Übungsmaterial, Trainer:innen, Coaching ...

Wichtig: Training braucht Feedback: Lob, konstruktive Kritik, Ansporn, Zwischenstände

Wasser filtern

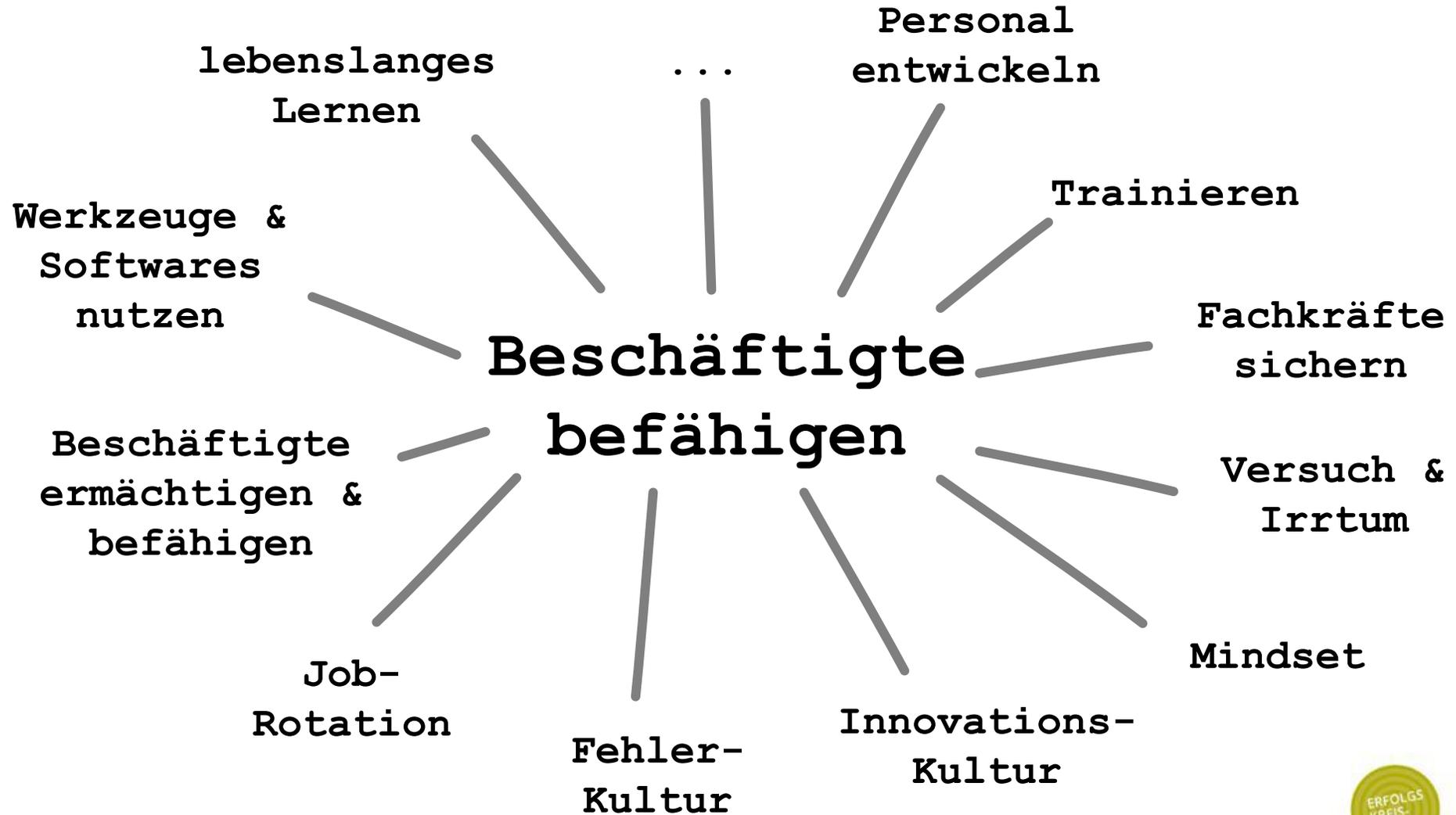
geeignete Filterstoffe erkennen

Filter auf Eignung prüfen

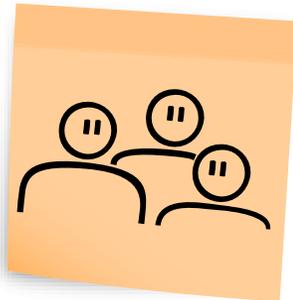
	Motivation	Können
Beschäftigte begeistern	Beschäftigte befähigen	
Meinungsführer:innen gewinnen	Teams entwickeln	
Spälinhalte entwerfen & durchsetzen	Fehlverhalten wachhalten	



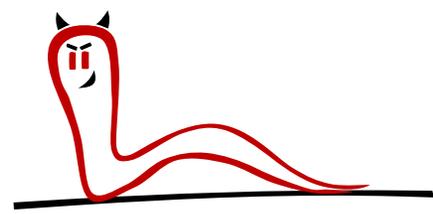
2. Hebel: individuelle Befähigung



3. Hebel: soziale Motivation



Motivation



Jeder Mensch bewegt sich in einem sozialen System. Abweichler von der Gruppenmeinung haben's allgemein schwerer. Soll sich jeder einzelne ändern, muss die Gruppe das erlauben.

In jeder Gruppe gibt es Meinungsführer; Meinungsführer sollte man für die gute Sache gewinnen; Meinungsführer kann man auch werden.

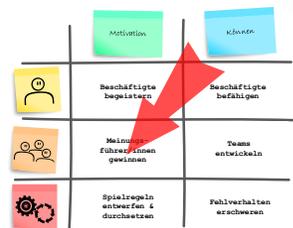
Meinungsführer zeichnen sich (aus Sicht der Gruppe) durch 2 Qualitäten aus:

- sie sind *kompetent* (wissen, wovon sie reden)
- sie sind *kongruent* (verhalten sich so, wie man es erwartet; halten ihr Wort)

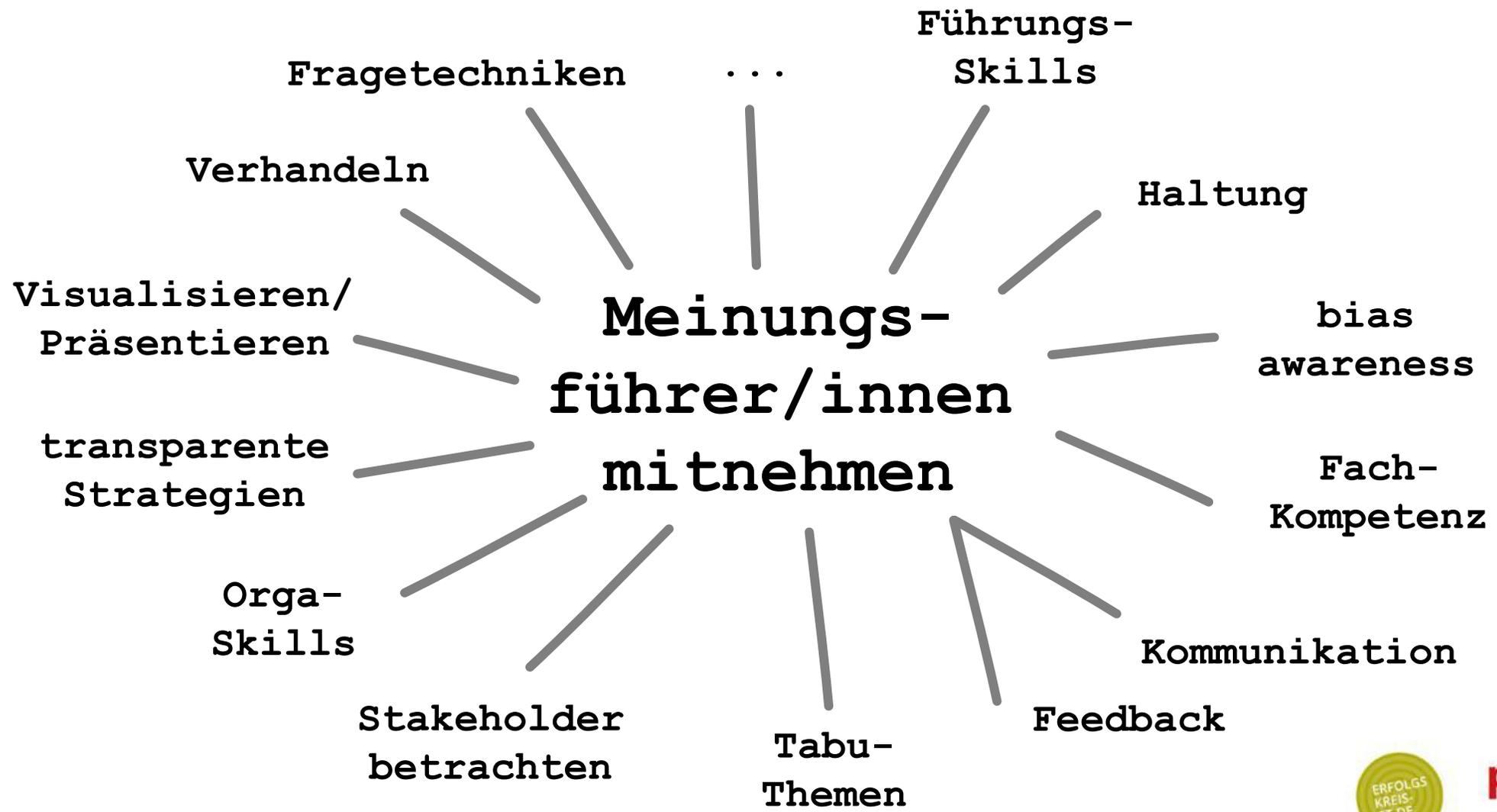
Dorfälteste machen's vor

Nachbarn können's schon

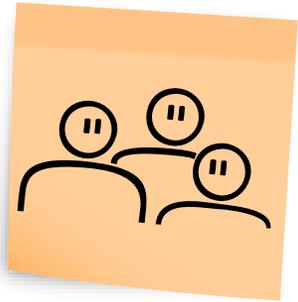
Zeitgewinn für Heil-Kundige



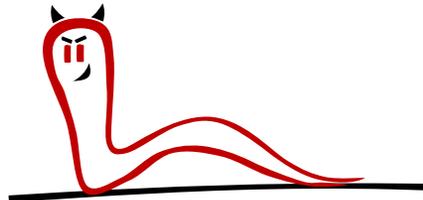
3. Hebel: soziale Motivation



4. Hebel: soziale Befähigung



Können



Mitmenschen können sich unterstützend oder hinderlich verhalten:

- als Freunde
- oder als Komplizen („Freunde“, die Fehlverhalten decken)

Beispiel:

- Jemand der mit dem Medinawurm infiziert ist, darf seine brennenden Wunden ein Jahr lang nicht im kalten Wasserloch kühlen. Er muss im Dorf unter Beobachtung stehen; eventuell sichert eine (nicht-infizierte!) Nachtwache das Wasserloch.

gemeinsame Trainings

Lernen aus (Miss-)Erfolgen

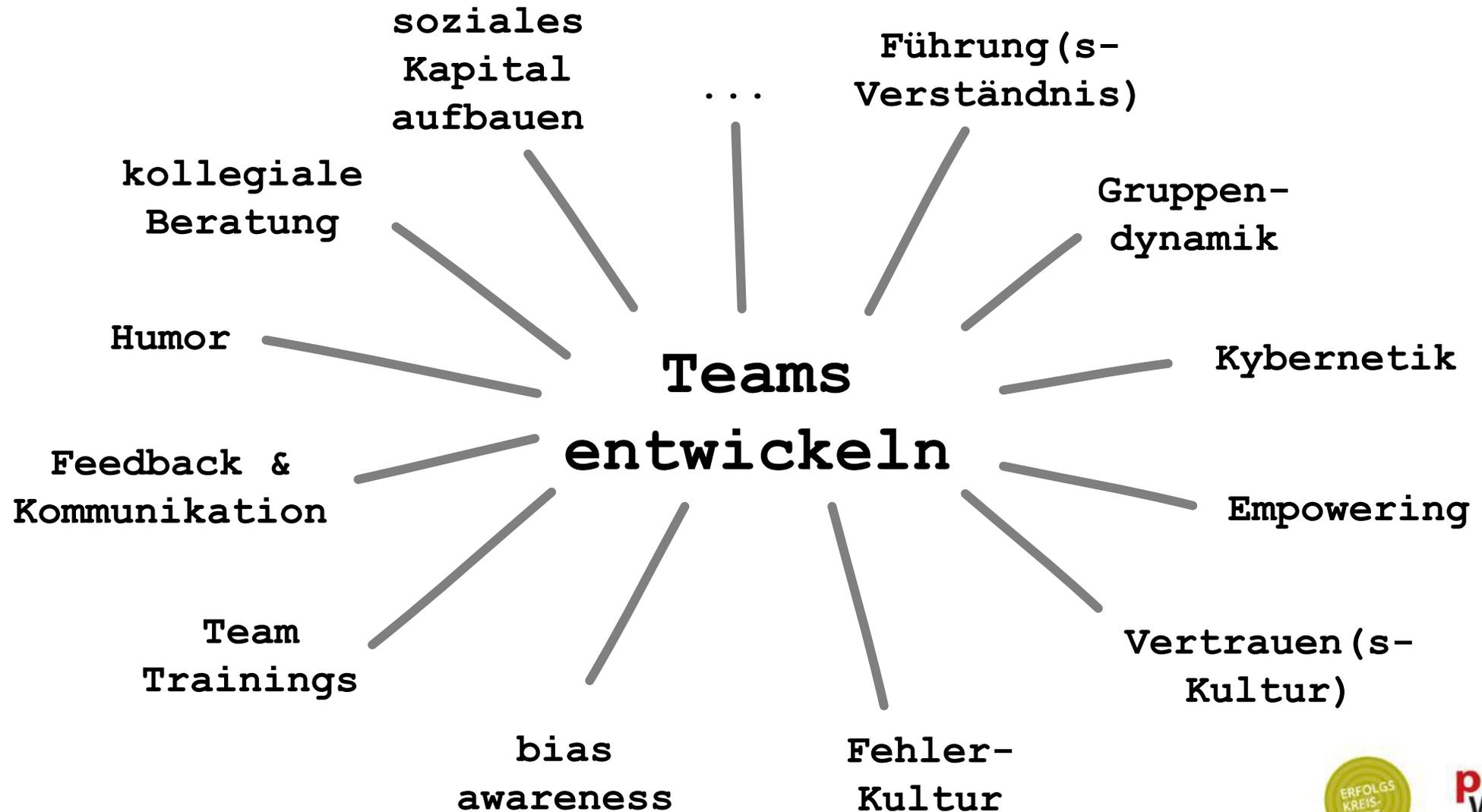
Nachbarn als Nachtwache

Gesunde helfen Kranken

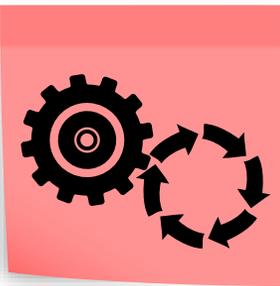
	Motivation	Können
	Beschäftigte begeistern	Beschäftigte befähigen
	Meinungs-führer/innen gewinnen	Fehler entwickeln
	Spallinhalte entfernen & durchsetzen	Fehlverhalten wackeln



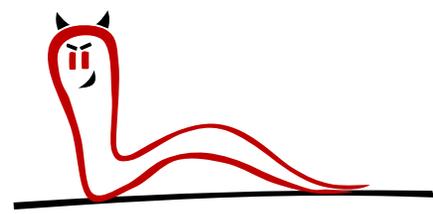
4. Hebel: soziale Befähigung



5. Hebel: strukturelle Motivation



Motivation



Hier geht es um Spielregeln oder Sanktionen. Sanktionen können positiv oder negativ sein.

- Belohnung
- Bestrafung

Wichtig:

- Sanktionen müssen konsequent sein
- Ausbleibende Belohnungen und ausbleibende Bestrafungen arbeiten nachhaltig gegen das angestrebte Ziel.
- Gerade bei Bestrafungen muss Konsequenz vorherrschen

Nachtwache anordnen + organisieren

Hilfe organisieren

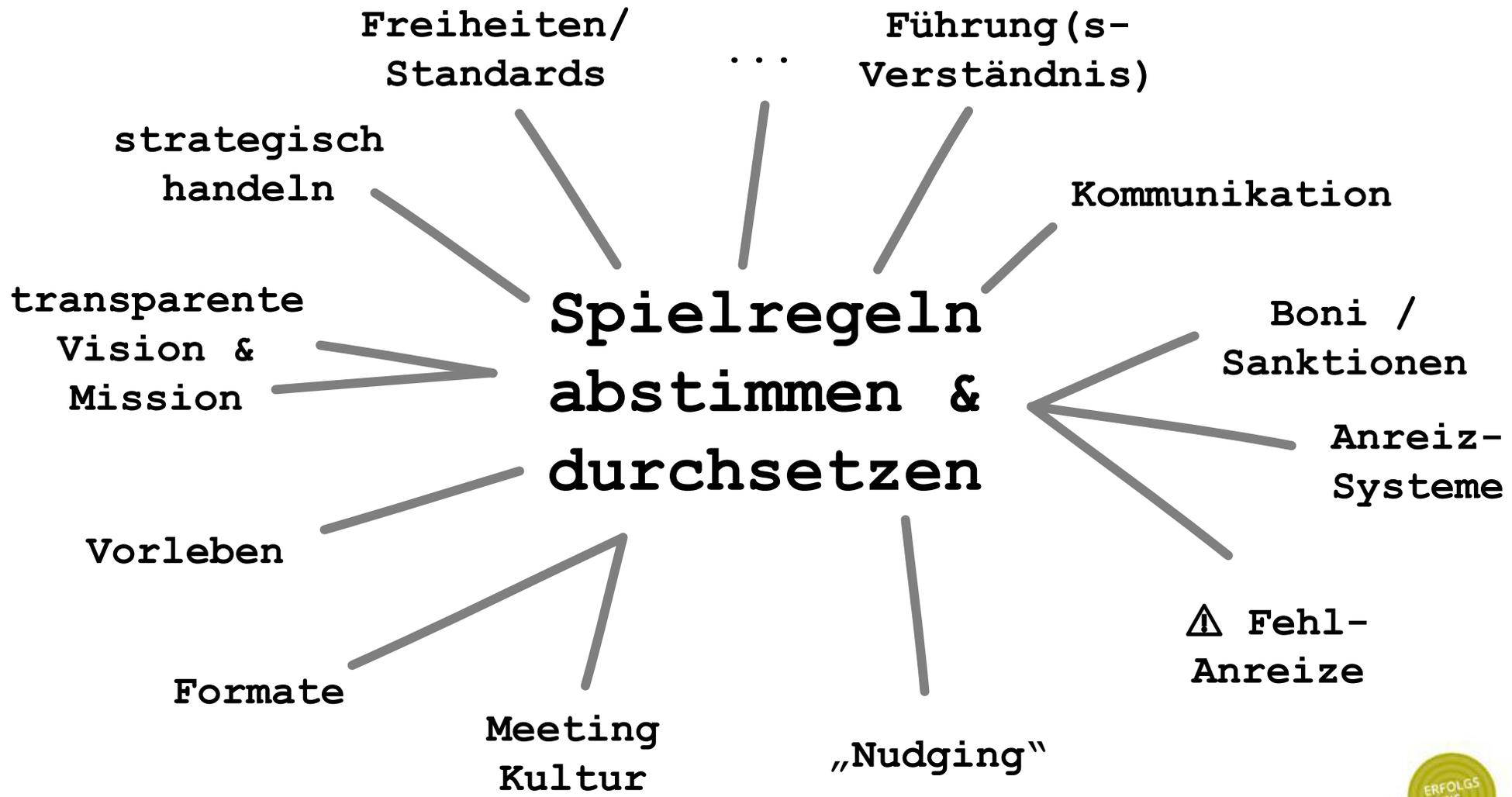
Wissen beschaffen

Training als Pflicht

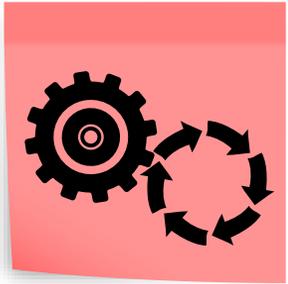
	Motivation	Können
Beschäftigte begeistern		Beschäftigte befähigen
Meinungsführer/innen gewinnen		Teams entwickeln
Spielregeln entwerfen & durchsetzen		Führungsverhalten wachhalten



5. Hebel: strukturelle Motivation



6. Hebel: strukturelle Befähigung



Können

Manche Fehler lassen; manches Fehlverhalten lässt sich physisch, mechanisch beheben:

- aus dem QM ist vielleicht Poka Yoke bekannt; z.B.:
- ein Stecker lässt sich nur auf eine einzige Weise in eine Buchse stecken.
- Sägen oder Pressen lassen sich nur bedienen, wenn beide Hände an Schaltern und NICHT am Werkstück sind.
- Die Bahn hält an, wenn der Totmannschalter nicht betätigt wird

Beispiele:

- Der Geschäftsführer bietet an, erster Ansprechpartner für alle organisatorischen Fehler zu sein; sein Büro liegt jedoch in einem schönen, repräsentativen Gebäudetrakt, abgeschirmt von einem Vorzimmer (☹).
- Im Buch wird skizziert, dass die Kooperationsbereitschaft zwischen Mitarbeitern (z.B. zwischen Vertrieb und Entwicklung) mit dem Zollstock messbar wird. Mit jedem Meter Abstand 2er Büros zueinander sinkt die Wahrscheinlichkeit auf gute Zusammenarbeit. Innovationsfähigkeit lässt sich also schon durch Baumaßnahmen begünstigen.

Filter
beschaffen

Webma-
schinen
beschaffen

Zaun um
Wasserstelle
errichten

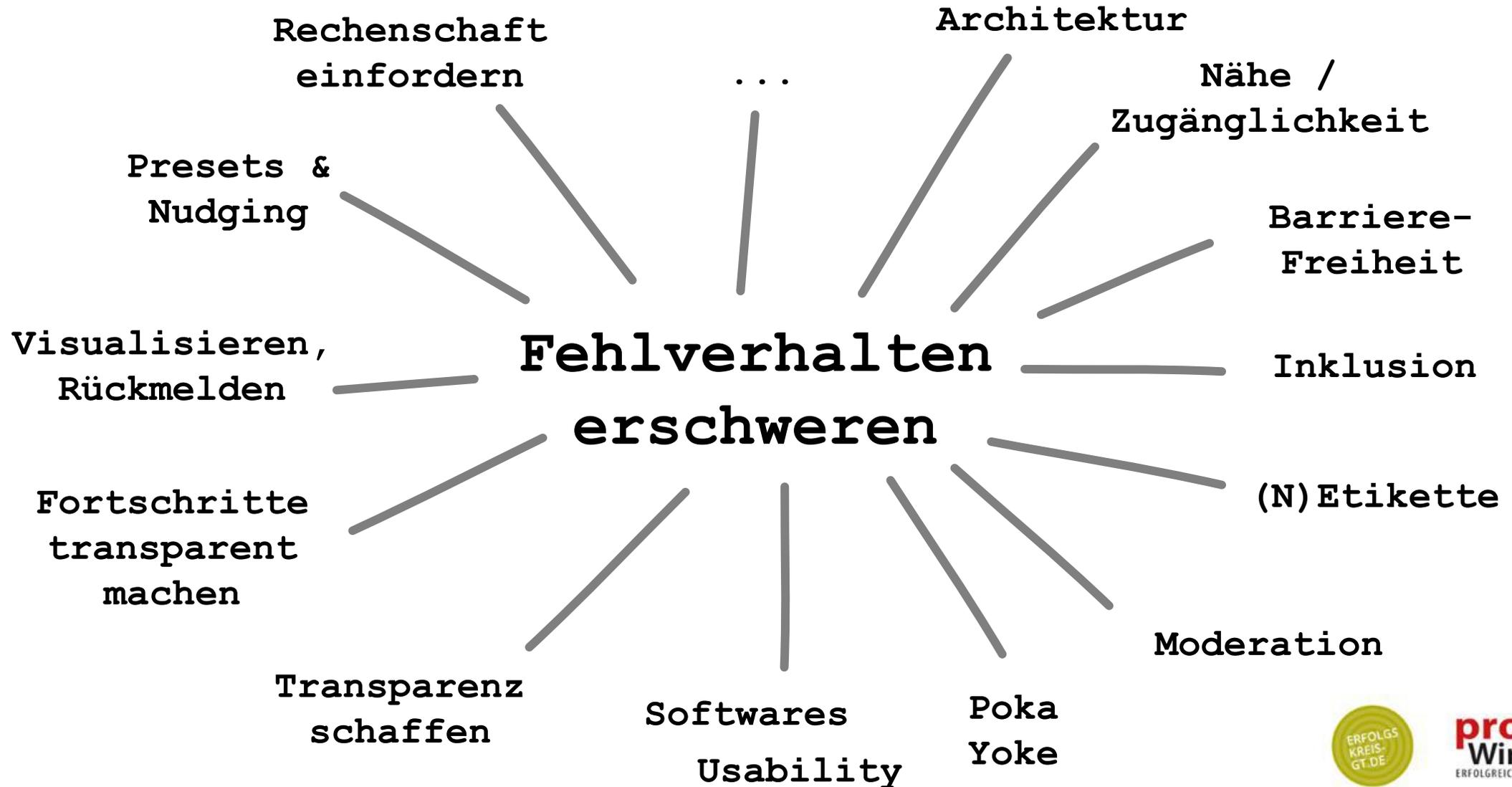
Schulungs-
Material mit
Piktogrammen
versehen

Ersatz-
material
bevorraten

	Motivation	Können
	Beschäftigte begeistern	Beschäftigte befähigen
	Meinungs-führer/innen gewinnen	Teams entwickeln
	Systeme entwerfen & durchsetzen	Fehlverhalten wachsend



6. Hebel: strukturelle Befähigung





Eine Notiz zur Psychologie:

in der Psychologie werden die wahrscheinlichen Verhaltensweisen von Menschen in definierten Situationen untersucht.

Also ist jede Aussage nur eine Wahrscheinlichkeit; es werden sich NICHT alle Menschen immer nach vorhersagbaren Mustern verhalten:

- „In Situation X ist Verhalten Y wahrscheinlich“
- „In Situation X ist Verhalten Y wahrscheinlich; auch Verhalten A, B, C, ... sind möglich“

Kerry Patterson
Joseph Grenny
David Maxfield
Ron McMillan
Al Switzler

Wirtschafts
Woche

Die Kunst, alles zu verändern

So nehmen Sie wirksam Einfluss auf
Ihren Beruf, Ihre Familie, Ihr Leben



NEW YORK
TIMES
BESTSELLER

Linde
international

ISBN-10:
3-7094-0141-5



proGT
Wirtschaft
ERFOLGREICH IM KREIS GÜTERSLOH

Ich helfe gern bei organisatorischen oder
technischen Baustellen in ihrem Betrieb.
Bitte rufen Sie bei Bedarf einfach an!



☎ 05241 85-1461

@ p.bruebler@prowi-gt.de

in /pbruebler



proGT
Wirtschaft
ERFOLGREICH IM KREIS GÜTERSLOH