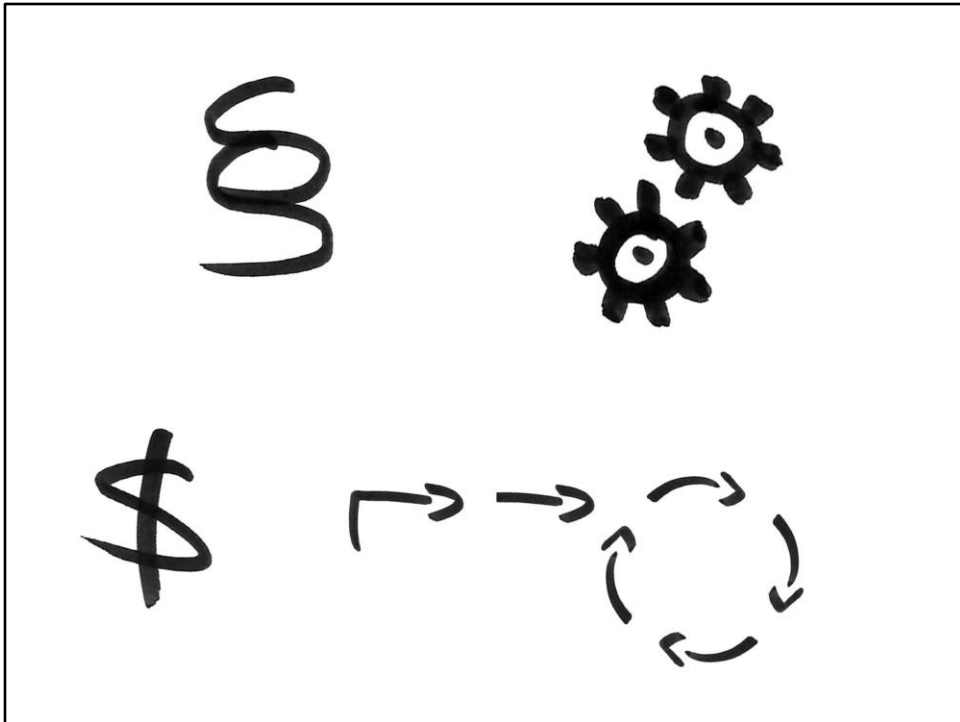


Verhalten von  
Menschen  
ändern



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

- da fallen uns (Technikern) 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 wird Zeit, dass wir auch den Menschen betrachten.

Bei Verhalten, geht es um Menschen.

Genauer um deren Motive und deren Fähigkeiten

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

# Verhalten ...



Betrachten wir mal Verhalten....

- es gibt schlechtes Verhalten
- und gutes



gutes Verhalten... ..das sind – etwas wissenschaftlicher ausgedrückt – vitale Verhaltensweisen.

Und danach müssen wir suchen, wenn wir was verändern wollen: nach vitalen Verhaltensweisen.



Verhalten  $\neq$  Ergebnis

Schlauch abdichten  $\neq$  dichter Schlauch

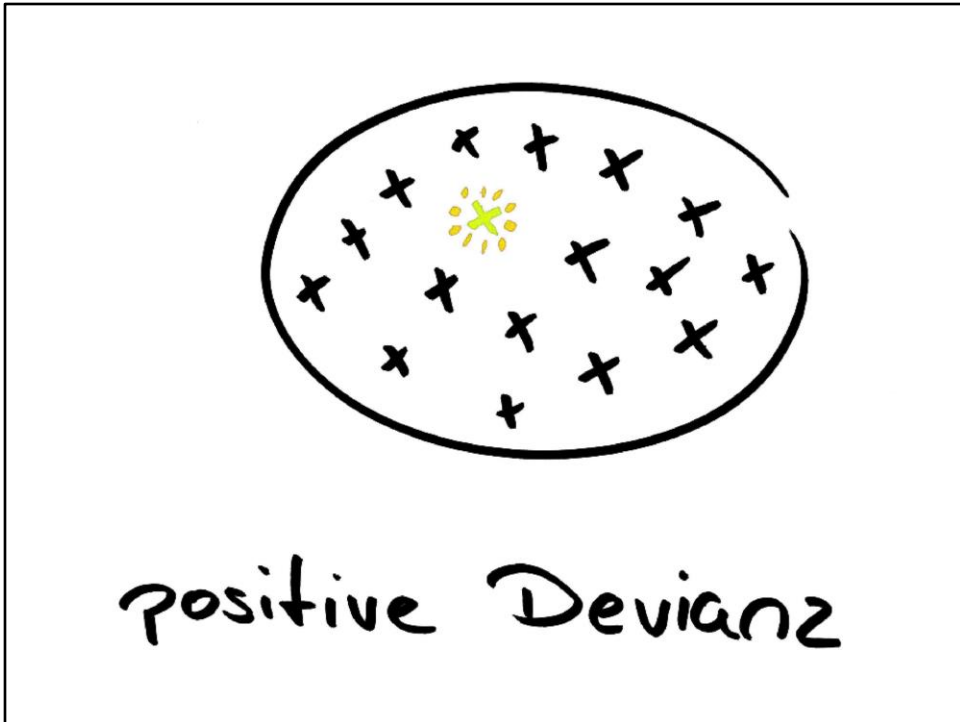
Menschen beobachten, nicht Dinge



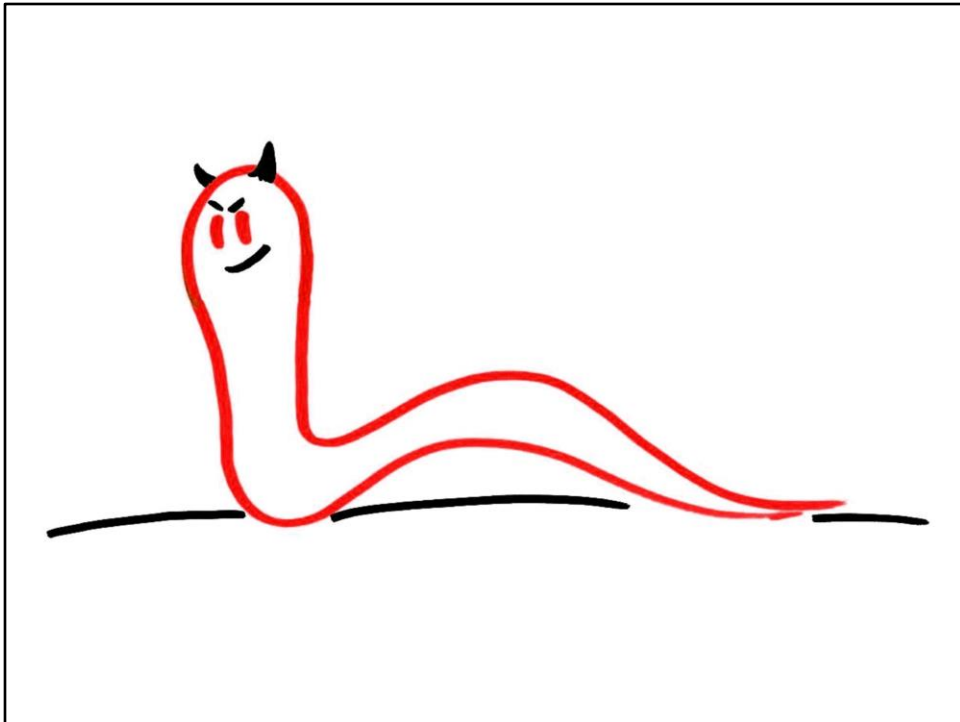
„Outcome Bias“

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.



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



Beispiel positive Devianz:

Der Medinawurm infiziert jährlich viele Millionen Menschen an verseuchten Wasserlöchern in Afrika und Asien.

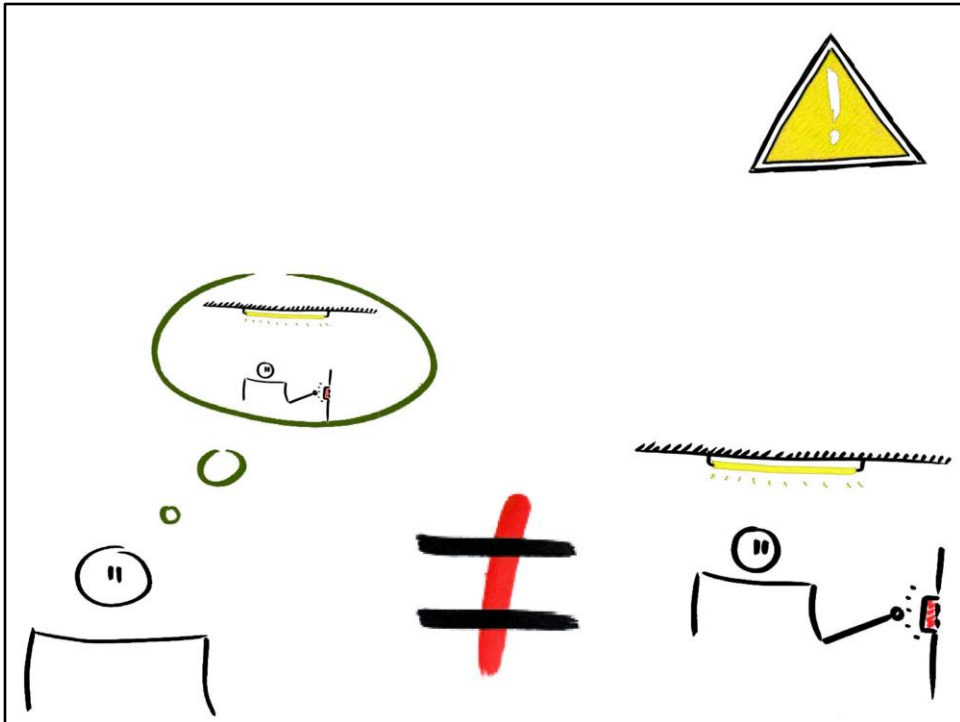
Forscher, die die Gefahr des Medinawurms beseitigen wollen, haben zuerst nach Dörfern gesucht,

- 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.



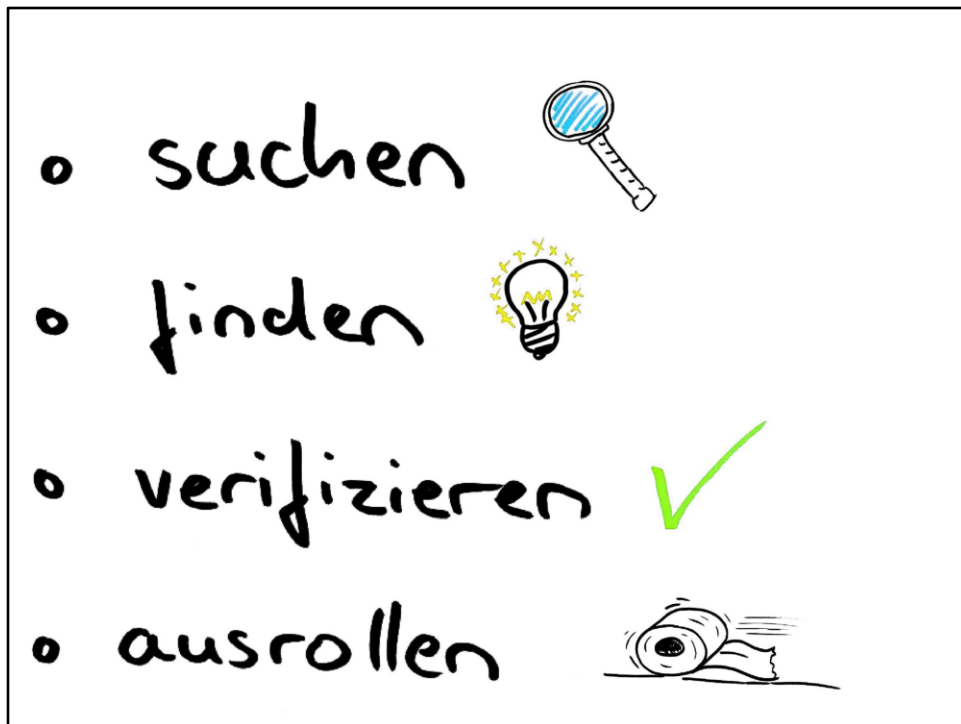


Neues Verhalten zu lernen muss trainiert werden; z.B.

- Wasser mit dem T-Shirt filtern,
- oder Lampen zur Mittagspause ausschalten.

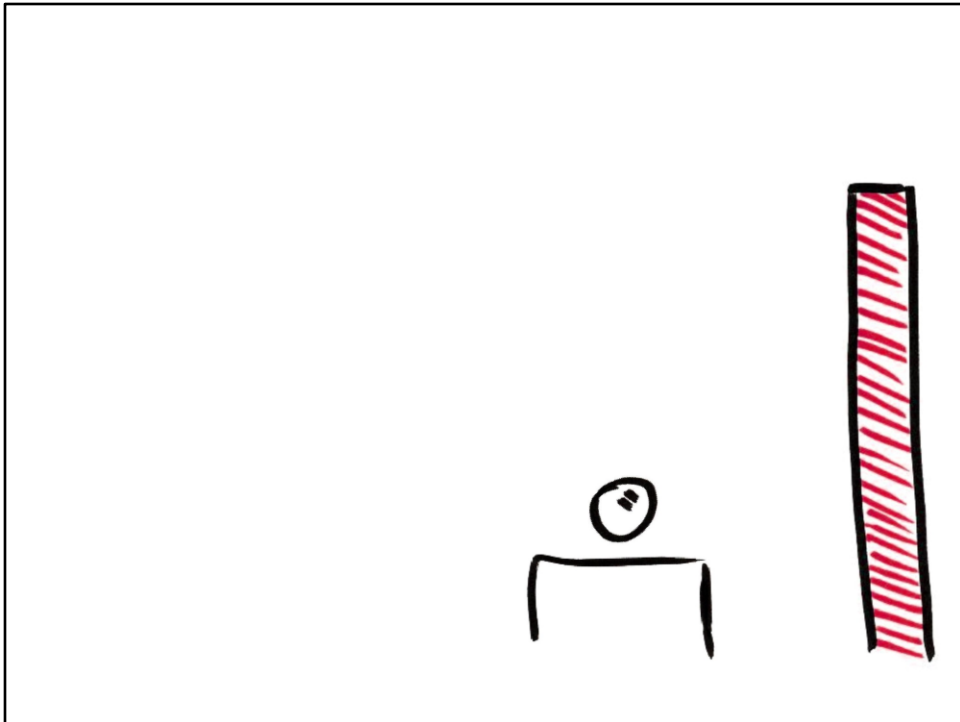
Theorie; Hörensagen; Vorträge; Handlungsanweisungen, Unterweisungen und Co. reichen nicht.

Training; Anfassen; be-Greifen ist entscheidend.



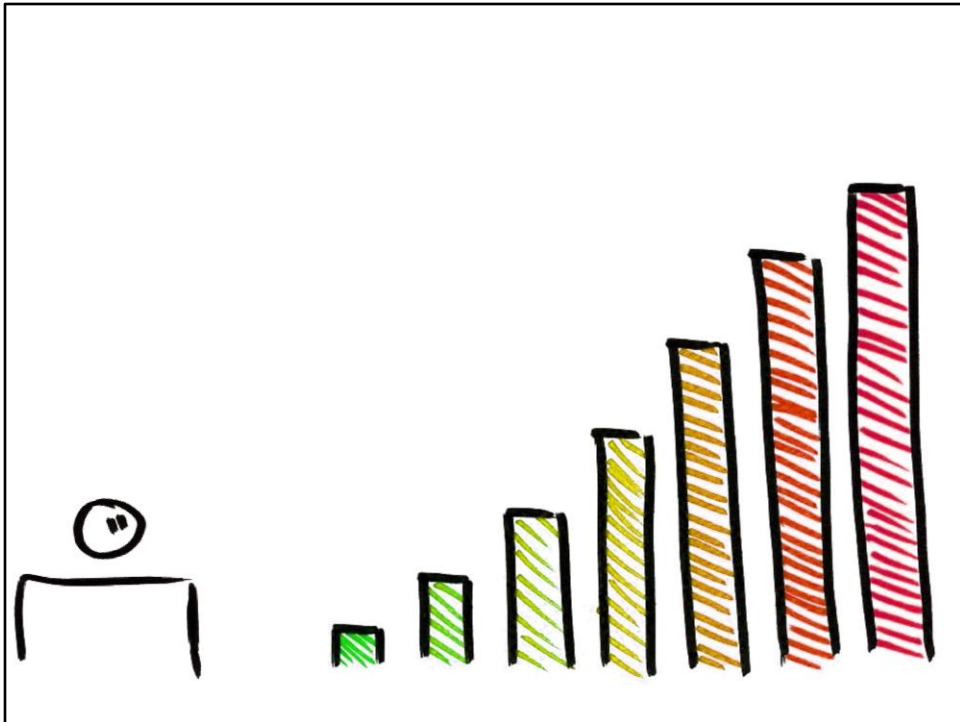
Also der Reihe nach:

- Richtiges Verhalten muss gesucht werden.
- Wenn ein scheinbar vitales Verhalten gefunden ist;
- muss es verifiziert werden.
- Erst dann kann der Roll-Out; das Verbreiten der neuen Verhaltensweisen starten.



Wichtig:

- das Verhalten eines Menschen zu verändern ist kein über-Nacht-Projekt.
- zu große oder zu komplexe Verhaltensänderungen sind unwahrscheinlich.
- eine höhere Aussicht auf Erfolg hat ein schrittweises Vorgehen.



Wichtig:

- das Verhalten eines Menschen zu verändern ist kein über-Nacht-Projekt.
- zu große oder zu komplexe Verhaltensänderungen sind unwahrscheinlich.
- eine höhere Aussicht auf Erfolg hat ein schrittweises Vorgehen.

vitale  
Verhaltensweisen  
→ die 6 Hebel

Wie kommen wir jetzt zu neuem Verhalten?;  
Was sind die entscheidenden Einflussgrößen?

Wir haben 6 Hebel...

	Motivation	Befähigung
Ich	1	2
Wir	3	4
Es	5	6

Da braucht's eine Matrix;

mit  $2 \text{ auf } 3 = 6$  Dimensionen

	Motivation	Befähigung
Ich	1 persönliche Motivation	2 persönliche Befähigung
Wir	3 soziale Motivation	4 soziale Befähigung
Es	5 Sanktionen	6 strukturelle (Um-)Möglichkeiten

Da sind jetzt die 6 Dimensionen:  
und sie spielen alle eine Rolle

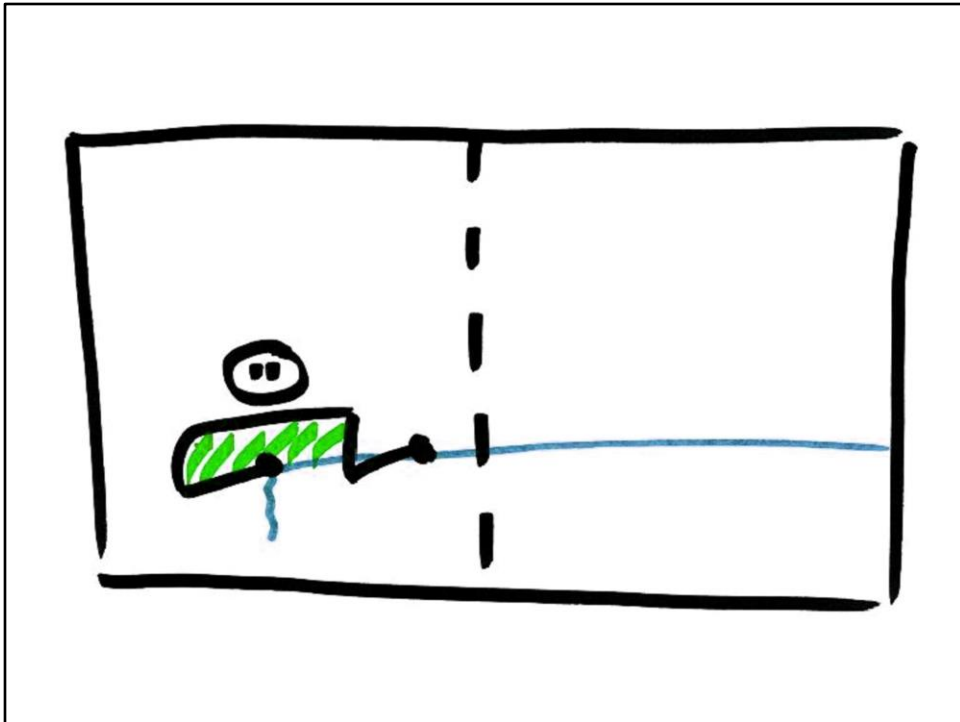
	Motivation	Befähigung
Ich	Wollen	Können
Wir	Meinungs- führer	Teamwork
Es	Belohnung	Umgebung

In Schlagworten ausgedrückt, heißen die 6 Dimensionen: siehe Folie

Damit können wir jetzt arbeiten...

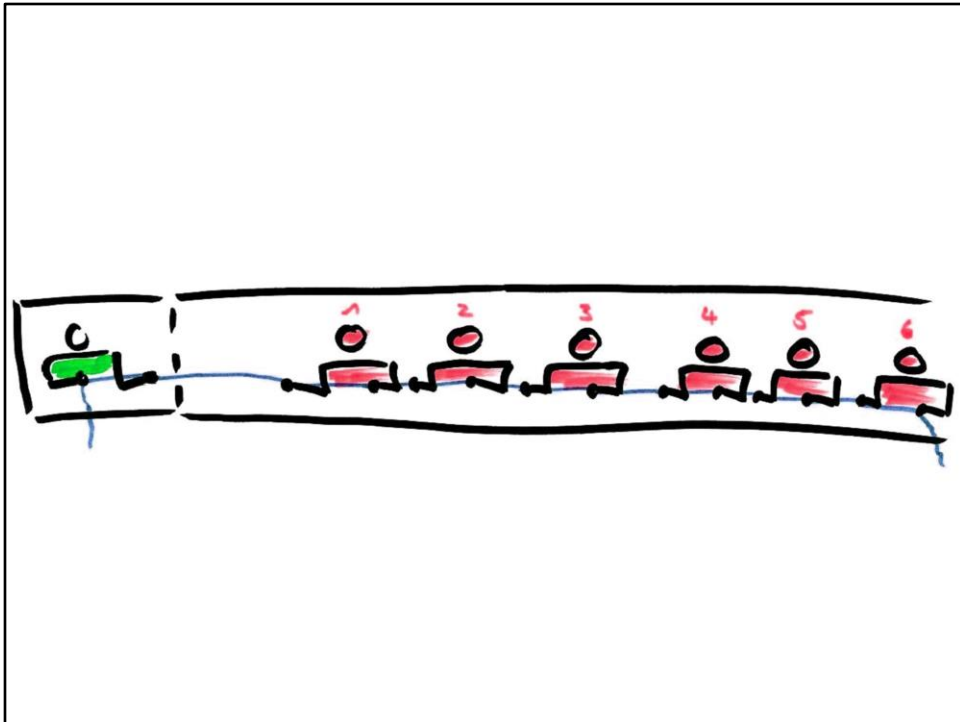
Erläuterungen kommen später...





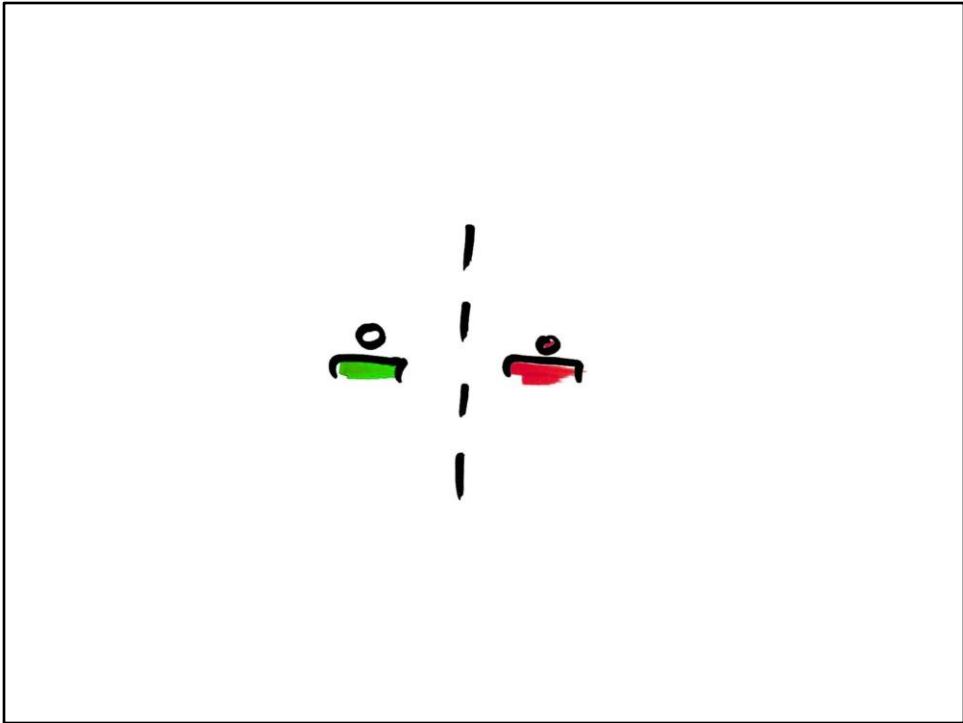
Möchte ich fremder Leute Verhalten verändern;  
dann stehe ich erstmal alleine da.

- Alleine beim Tauziehen

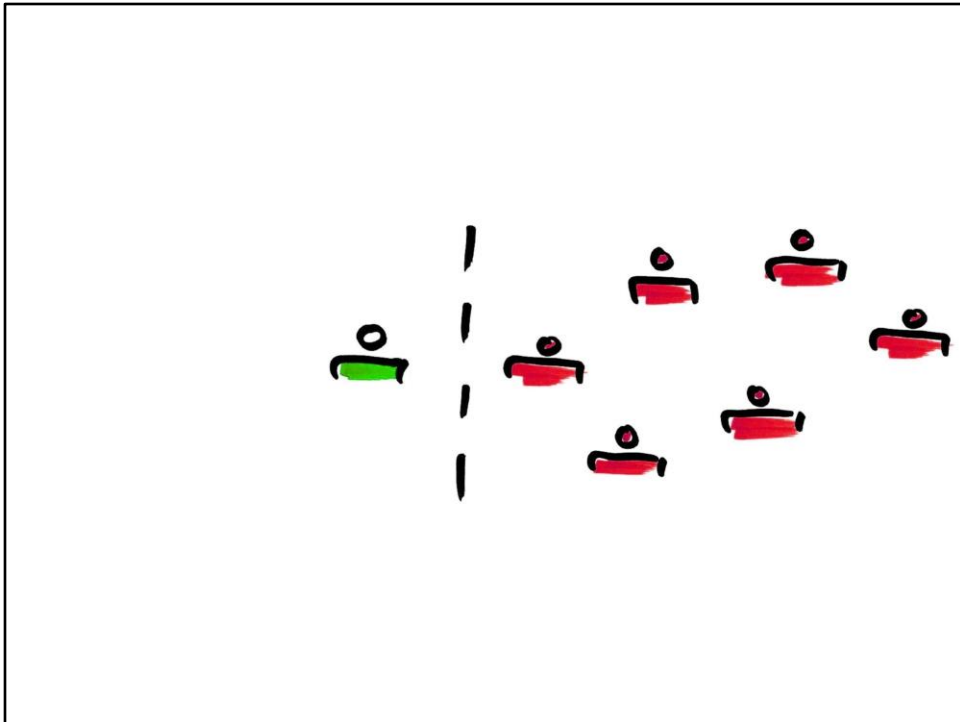


Gegen die 6 Hebel.

- Habe ich sie nicht auf <<meiner Seite>>, wird es schwierig

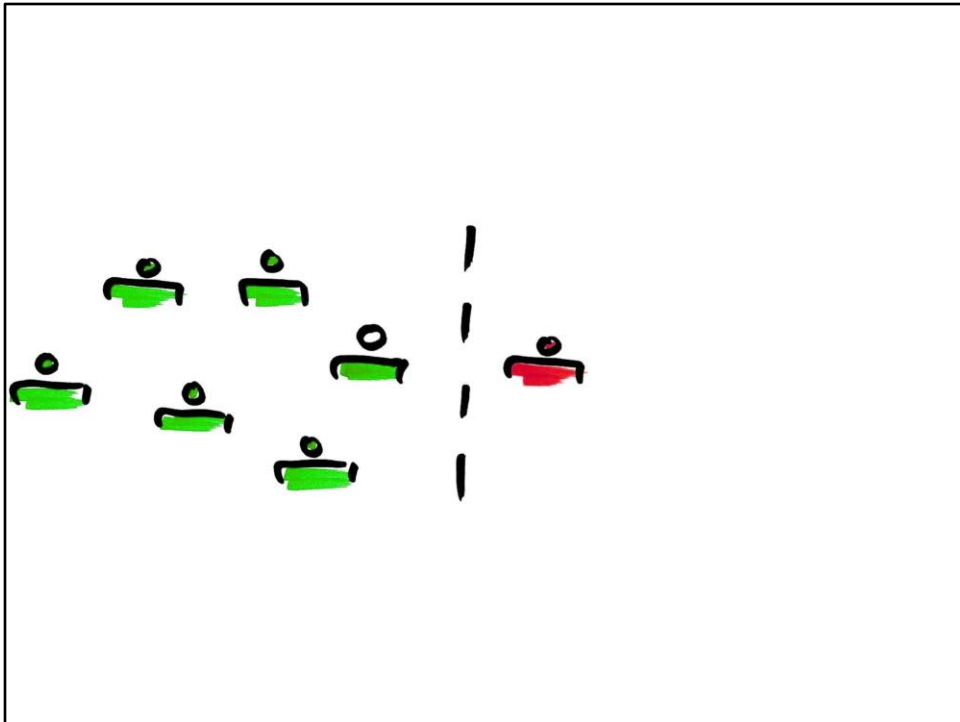


also muss ich Gegenspieler zu Mit-Spielern machen.



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 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.

Hier sind 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 Gegenspieler können  
also ungleich stärker sein als die Mitspieler

→ die 6 Hebel

Dann schauen wir mal rein in die 6 Hebel:

- persönliche Motivation;
- persönliche Befähigung;
- soziale Motivation;
- soziale Befähigung;
- Sanktionen;
- und strukturelle (Un-Möglichkeiten);

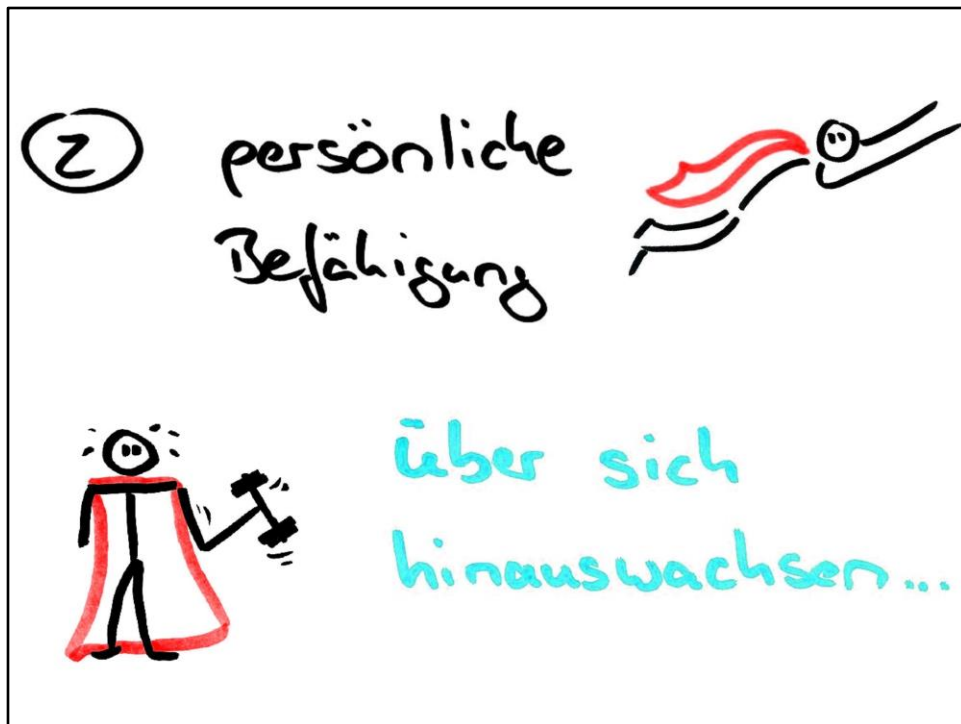
# ① persönliche Motivation



Begierde  
wecken...

Beispiele:

- Sommerfest aus den eingesparten Energiekosten anbieten;
- (Aussicht auf ein Leben ohne Medinawurm)



Wichtig:

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

Beispiele:

- Training des Ausfüllens einer Mängelliste;
- (Üben, wie man einen Stoff-Filter verwendet um verseuchtes Trinkwasser zu reinigen)





Wichtig:

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)

Beispiel:

- (Der Dorfälteste geht mit gutem Beispiel voran und bittet alle Dorfbewohner, sich an seinem Beispiel zu orientieren)



Wichtig:

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)

Beispiel:

- (Der Dorfälteste geht mit gutem Beispiel voran und bittet alle Dorfbewohner, sich an seinem Beispiel zu orientieren)

[hier haben sich nur die Farben geändert]



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.



Sanktionen können positiv oder negativ sein.

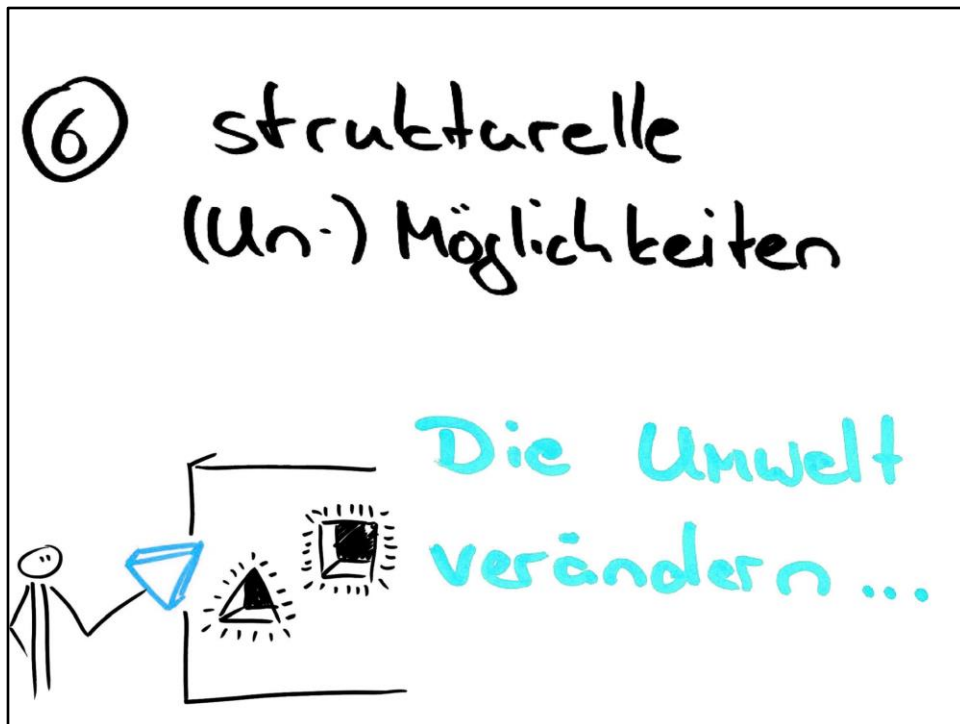
- Belohnung
- Bestrafung

Wichtig:

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

Beispiel:

Wird ein Sommerfest aus den Mitteln der Energieeinsparung versprochen, muss es auch durchgeführt werden; sonst wird eine eventuell schon erlernte vitale Verhaltensweise wieder als unnütz abgelegt.

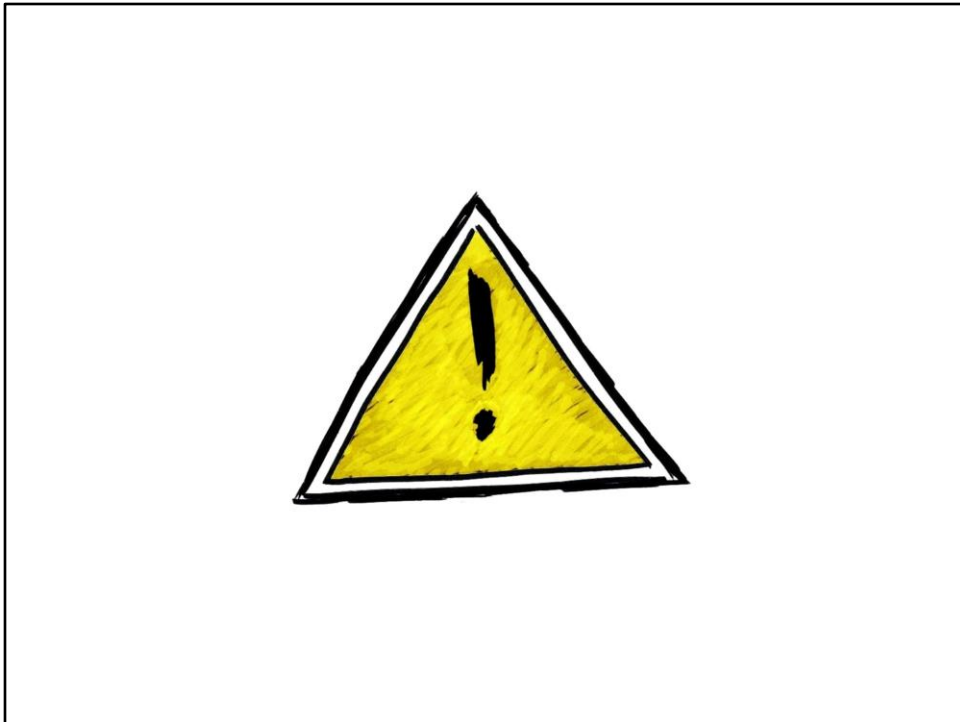


Manche Fehler lassen; manches Fehlverhalten lässt sich physisch, mechanisch beheben:

- 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 Gebädetrakt, abgeschirmt von einem Vorzimmer; (schlechtes Beispiel).
- 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.



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“

Menschliches Verhalten ist  
so **komplex**, erst recht in **Gruppen**.

Wir werden einiges falsch machen  
und müssen manchmal nachjustieren...

Fehlerkultur hat noch nirgends geschadet.

Ein guter Plan  
behandelt den  
Umgang mit **Fehlern.**

(das kann man so stehen lassen.)



Kerry Patterson / Joseph Grenny / Ron McMillan / Al Switzler

## Die Kunst, alles zu verändern (Originaltitel: „Influencer“)

WirtschaftsWoche-Sachbuch  
2011 | 304 Seiten | Linde Verlag

**ISBN: 9783709303573**

Erscheinungstermin: 27.09.2011



# Ebenfalls ein sehr interessantes Buch zum Thema

v.a. Kapitel 4 (im 2. Buchteil): Schlüsselgewohnheiten; Unternehmenskulturen, etc.  
Gut und verständlich geschrieben; riesiger Quellenteil



Charles Duhigg

**Die Macht der Gewohnheit**  
(Originaltitel: The Power of Habit)

Übersetzt von: Thorsten Schmidt

432 Seiten, Kartoniert  
Erschienen am 10.12.2013

**ISBN: 978-3-492-30407-8**