

T.008 Verhalten langfristig ändern

Kurzzinhalt

- Es wird dargestellt, welche Voraussetzungen wichtig sind, um Verhalten dauerhaft zu verändern.
- Merksätze und Wissen aus Psychologie, Pädagogik, Marketing, Beratung und Coaching werden übertragen auf konkrete Methoden im Themenfeld "Klimaschutz und Beteiligung".
- Übersichtliche Checkliste als Zusammenfassung.

Ein Projekt der TBS NRW e.V. unter Beteiligung der Effizienz-Agentur NRW und Energie Impuls OWL e.V.



EFFIZIENZ
AGENTUR
NRW

EFa+



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



Verhalten beeinflussen und langfristig ändern

Wie in der Handlungshilfe „Beteiligung – Stufen. Tipps. Ansätze.“ (T.001) dargestellt, gibt es verschiedene Ausprägungen von Beteiligung.

Mit **steigender Aktivität der Beschäftigten** wird von Beschäftigten ein gewünschtes Verhalten erwartet. Hier kann es notwendig werden, dass sie ihr betriebliches **Verhalten verändern** müssen – wünschenswert am besten langfristig und aus der Einsicht heraus.

Diese Überlegung verweisen in die Themen Psychologie, Pädagogik und Coaching. Es gibt unzählige Literatur zu diesen Themen. Daher hat diese Anleitung nicht den Anspruch, vollständig zu sein.

Stattdessen sollen an dieser Stelle **Grundüberlegungen und „Kniffe“** gesammelt werden, um ein Gefühl dafür zu erzeugen, was zu beachten ist und was helfen kann, um Verhalten zu verändern.

Im Folgenden finden sich daher **Merksätze**, die jeweils kurz erläutert werden. Hinter jedem Merksatz steht ein prägender Autor/eine prägende Studie und ggf. weitere Literatur zum Nachlesen.

Inhalt

| | |
|--|----|
| Checkliste: Verhalten ändern..... | 3 |
| Wissen, Werte, Optionen und Feedback | 5 |
| Ab ins Langzeitgedächtnis – Die Bedeutung von Wiederholungen..... | 5 |
| Gehirngerecht zum Lernen anleiten – mit Verbindung zum Thema Klimaschutz und Beteiligung | 6 |
| „Warum soll immer ich das machen?“ – Verantwortlichkeit erzeugen | 8 |
| Die Kunst alles zu verändern – A. Die „6 Hebel“ allgemein..... | 13 |
| B. Die „6 Hebel“ im Detail – und in Verbindung zum Thema Klimaschutz und Beteiligung | 14 |
| Wer Kann, wer will, wer darf? | 9 |
| Von Veränderung muss man überzeugen..... | 16 |
| Einen Unterschied machen, der einen Unterschied macht - Systemisch..... | 17 |
| Phasen der Verhaltensänderung durch Interaktionen unterstützen | 18 |
| Hindernisse früh identifizieren und aus Fehlern lernen - Feedback-Kultur | 20 |
| Quellen: | 20 |

Checkliste: Verhalten ändern

| Was? | Check? |
|---|--------|
| <ul style="list-style-type: none"> Bei jeder gewünschten Verhaltensänderung sind die Rahmenbedingungen geklärt. Die Mitarbeiter*innen sollten <ul style="list-style-type: none"> umsetzen können (Befähigung) umsetzen wollen (Motivation) umsetzen dürfen (Erlaubnis) | |
| <ul style="list-style-type: none"> Die Phasen des Veränderungsprozesses und hilfreiche Interaktionen in den Phasen sind bekannt und werden in der Projektumsetzung berücksichtigt. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mögliche Fehler aus vergangenen Projekten werden berücksichtigt und Feedback wird in den Veränderungsprozess aufgenommen. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Es ist beachtet worden, dass bisheriges Verhalten nie „falsch“ ist, sondern für den handelnden immer Sinn macht. Bei Veränderungen ist daher auch danach gefragt worden, welche negativen Konsequenzen Veränderungen haben können/ hatten und wie damit umgegangen worden ist. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Für einen nachhaltigen Erfolg wurde umweltrelevantes Wissen vermittelt sowie Werte z.B. durch Leitbilder kommuniziert. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Das Thema Feedback wird ernstgenommen. Mitarbeiter*innen erhalten zeitnah Feedback zu ihrem Verhalten und ggf. besondere Anreize (Belohnungen). | |
| <ul style="list-style-type: none"> Die Projekthinhalte wurden in das Langzeitgedächtnis des Unternehmens und der Mitarbeiter*innen überführt. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Bei der Kommunikation der Botschaften wurde auf die Benutzung gehirngerechter Methoden geachtet. | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Verantwortung wurde nicht einfach nur übertragen. Es wurde auch deutlich gemacht, warum dies von wem erwartet wird und warum das Verhalten sinnvoll ist. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Bei großen Projekten, mit erhöhtem Veränderungsbedarf beim Verhalten der betroffenen Mitarbeiter*innen, wurden die 3 Ebenen (Können – Wollen – Dürfen) und 6 Hebel zur Veränderung berücksichtigt. <ul style="list-style-type: none"> Der/die Mitarbeiter*in ist motiviert Der/die Mitarbeiter*in kann das Verlangte ausführen Die Gruppe, in der sich der/die Mitarbeiter*in befindet, trägt die Veränderung mit. | |
| | |
| <ul style="list-style-type: none"> Die Gruppe, in der sich der/die Mitarbeiter*in befindet, arbeitet als Team an der Veränderung mit. <ul style="list-style-type: none"> Die übergeordnete Abteilung/die Firma motiviert die Betroffenen Mitarbeiter*innen, dass gewünschte Verhalten zu realisieren. Die übergeordnete Abteilung/die Firma befähigt die Betroffenen Mitarbeiter*innen | |
| | |
| <ul style="list-style-type: none"> Gerade bei großen Veränderungen kommt es auf die Überzeugung an. Die betroffenen Mitarbeiter*innen wurden von den Veränderungen überzeugt. | |
| | |
| <ul style="list-style-type: none"> Bei Maßnahmen wird das systemische Prinzip der Interaktion als „Unterschied, der einen Unterschied im System macht“ berücksichtigt. | |

Wissen, Werte, Optionen und Feedback

Umweltrelevantes Wissen in Kombination mit darauf bezogenen **Einstellungen und Werten** (vgl. Kapitel Leitbilder) bilden die Grundlage für ein Handeln, das sich am Klimaschutz ausrichtet. Wenn **passende Verhaltensangebote, Anreize/Belohnungen** und **Feedback** für wahrgenommenes Verhalten und dessen Konsequenzen dazu kommen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für Verhaltensänderungen

Quelle: Fietkau/Kessel 1981: Modell des Umwelthandelns aus der Umweltpsychologie

Ab ins Langzeitgedächtnis – Die Bedeutung von Wiederholungen

Jeder weiß, wie schwierig es ist Gewohnheiten zu verändern. **Wiederholungen und Erinnerungen** sind ein klassisches Mittel, um gewünschtes Verhalten mit der Zeit zu automatisieren.

Dieser Merksatz kann auf unterschiedliche Weise in Maßnahmen zur Beteiligung integriert werden:

- Schulungen/Aktionen turnusmäßig ansetzen bzw. nach Schulungen/Aktionen an Inhalte und Verhaltensänderungen erinnern. Tipp: Diese **Turnuswiederholung** sollte direkt „als Bündel“ mit der Ausgangsschulung beim Unternehmen angeboten werden. So wird verhindert, dass die Turnuswiederholung als eine zusätzliche Listung mit damit verbundenen Kosten wahrgenommen und aus Kostengründen wieder gekürzt wird.
- Reminder als Erinnerungstützen aufhängen (*P.022 Reminder Erinnerungstützen*)
- In Gesprächen z.B. **mit Führungskräften** bestimmte Inhalte regelmäßig wiederholen
- Führungskräfte sollten in **Mitarbeiter-Gesprächen** ebenfalls zentrale Inhalte, Vorgaben etc. im Bereich Klimaschutz wiederholen.

Gehirngerecht zum Lernen anleiten – mit Verbindung zum Thema Klimaschutz und Beteiligung

Um Veränderungen zu erzeugen ist es wichtig, dass die Beteiligten **die Inhalte verstehen und emotional mitgehen**. Eine Grundvoraussetzung dafür ist, dass Botschaften überhaupt **ankommen** und das Gehirn sie **gut verarbeiten** kann.

- **Assoziatives Denken nutzen:** Die natürliche Art des Denkens ist assoziativ und nicht linear-logisch, wie es in der Lehre meist vermittelt wird. Durch Assoziationen und entsprechende Kreativtechniken erschließen sich Menschen ihr Bewusstes und Unbewusstes

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: in Workshops mit Mitarbeiter*innen ABC Listen zu „Ich beteilige mich hier“, Mindmaps zu „Einflüsse Mitarbeiter*innen auf Energie und Ressourcen Verbrauch“...).

- **Bedeutungen und Sinn geben:** Bei jeder Aufgabe oder Frage interpretiert das Gehirn automatisch die verfügbare Information, versucht Zusammenhänge herzustellen und füllt Lücken. Ist ein Sinn nicht erkennbar, ist das Gehirn frustriert, der Lernprozess ist gestoppt.

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Gewünschte Verhaltensänderungen (z.B. weniger Umverpackung für Produkte nutzen, erklären.

- **Abstrahieren:** Das Gehirn leitet vollautomatisch und unbewusst Regeln ab. Besser als Menschen mit Regeln zu füttern ist es also, ihnen die Gelegenheit zu geben, sie selbst zu entdecken – vor allem beim Einstieg in eine Thematik.

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Mitarbeiter-Befragung zu aktuellen und gewünschten Beteiligungs-Formaten und deren Beliebtheit.

- **Muster/Logik suchen und finden:** Das Gehirn versucht, ein Schema hinter den Dingen zu begreifen. Ist ein Schema gefunden, reduziert sich die Unsicherheit, nächste Schritte lassen sich vorhersehen.

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Gewünschte Verhaltensänderungen in einen größeren Prozess einbauen, z.B. zunächst Leitlinien/Ziele zur Energie Einsparung entwickeln und dann mit Verweis darauf die Mitarbeitenden bitten das Licht auszumachen.

- **Sofortiges Feedback „Ball im Tor-Effekt“:** Wenn das Gehirn eine Aufgabe löst, möchte es sofort wissen, ob es richtig liegt. Je länger es auf Feedback warten muss, desto mehr schwindet sein Interesse an der richtigen Lösung – und damit seine Lernbereitschaft.

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Z.B. bei eingereichten Vorschlägen und Ideen oder bei Anwendung des Mitarbeiter-Quiz möglichst schnell eine Rückmeldung geben. Echtzeitdaten

von Energieverbräuchen, an denen die Folgen des eigenen Verhaltens direkt abgelesen werden können, passen auch hierzu.

- **Erklären und Umsetzen:** Gehirne zeigen in Abstufungen unterschiedliche Bevorzugungen bzgl. der Wissensvermittlung. Daher sollte eine Vielfalt an Methoden eingesetzt werden, um erfolgreich zu beteiligen und Veränderungen anzuregen. Dazu gehört zunächst, das Umsetzen in den Fokus zu stellen, z.B. „aktionistisch“ sprechen und Aktionen anbieten. Darüber hinaus ist es aber auch wichtig, Dinge mündlich und schriftlich zu erklären.

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Workshops bei laufender Produktion, in Workshops Dinge zum Anfassen und Ausprobieren bereithalten – aber auch erklärende Texte.

- **Lernen durch Begeisterung:** Spaß und Freunde erzeugen Endorphine und machen das Gehirn aufnahmebereiter für Neues.

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Z.B. der lustige Film „Arschkalt- Ein Büro auf Eis“ aber auch andere Filme (siehe Kurzfilm-Linksammlung).

- **Positive und klare Sprache:** Das Gehirn versteht keine Negationen. Prominentes Beispiel: „denken Sie nicht an einen rosa Elefanten!“

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Wenn wir also sagen „Wir wollen keine Energieverschwendung mehr“ hört das Gehirn nur „Energieverschwendung“ und ist sofort negativ eingestellt. Sagen wir stattdessen „Wir wollen Energie sparen“ kommt das direkte Ziel beim Zuhörer eher an.

Quelle:

Vera F. Birkenbihl (Diverse): Trotzdem lernen. Menschen beeinflussen - Wie man Zustimmung erzeugt. Stroh im Kopf?: Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer. Kommunikationstraining: zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. Männer/Frauen - Mehr als der kleine Unterschied. Psychologisch richtig verhandeln: Professionelle Verhandlungstechniken.

Gerald Hüther (Diverse): Lernen mit Begeisterung, (Kindliches) Lernen.

„Warum soll immer ich das machen?“ – Verantwortlichkeit erzeugen

Gerade in **Allmende-Fragen** (also Dingen, die „allen“ gehören wie Boden, Bodenschätzen/ Ressourcen, Luft und Wasser) oder gemeinschaftlichen Aufgaben (z.B. Ordnung und Sauberkeit) ist die Frage der Verantwortlichkeit schwierig.

Wenn es allen zur Verfügung steht, und an sich damit auch **alle verantwortlich sind**, warum soll gerade ich mich engagieren und z.B. das Licht ausmachen, die Voreinstellungen am Drucker ändern oder den Müll wegräumen? Letztendlich bezeichnet „Verantwortlichkeit“ an dieser Stelle im besten Fall eine „intrinsische Motivation“. Ob eine solche von außen zu erzeugen ist, wird scharf diskutiert.

Es kann jedoch helfen...

- ... zu erklären warum das Verhalten sinnvoll ist (z.B. Energie sparen)
- ... mögliche Folgen deutlich zu machen, also was passiert, wenn etwas nicht umgesetzt wird (z.B. Beitrag zum Klimaschutz. Achtung: Der Hinweis auf steigende Kosten hat sich in Untersuchungen als nicht verhaltensändernd herausgestellt. Eine größere Motivation kann vielleicht durch persönliche Folgen erzeugt werden. Was bedeutet es also für einen Beschäftigten selbst, wenn Energie (nicht) gespart wird? Z.B. Hohe Kosten bei der Energie erzeugt Druck auf Entgelte? Ein Budget aus den Einsparungen für die Gestaltung der Sozialräume?)
- ..., wenn von jedem Beschäftigten (oder ggf. bestimmten „Beauftragten“ besonders) erwartet wird, sich entsprechend zu verhalten (Regeln aufstellen, z.B. Wir achten gemeinsam darauf, dass das Licht in Räumen aus ist, wenn sich dort niemand aufhält).

Wer kann, wer will, wer darf?

In Unternehmen gibt es gewöhnlich verschiedene Hierarchiestufen, Beschäftigtengruppen und Zuständigkeiten.

Wenn die umfassende Veränderung von Verhalten hin zu mehr Beteiligung von Beschäftigten gelingen soll, müssen folgenden drei Rahmenbedingungen stimmen:

Mehr Beteiligung am betrieblichen Klimaschutz müssen...

1. ... die Beteiligten **KÖNNEN**
2. ... die Beteiligten **WOLLEN**
3. ... die Beteiligten **DÜRFEN**

Dieser Denkansatz lässt sich auf alle (Verhaltens-)Veränderungen im Betrieb anwenden.

| <i>Begriff</i> | <i>Erklärung</i> |
|-----------------------|---|
| Können | Alle Fähigkeiten, die der/ die einzelne Beschäftigte oder eine Gemeinschaft hat, z.B. Bildungsstand, Berufsbild, Zusatzqualifikationen, ... |
| Wollen | Die Motivation einzelner Beschäftigter oder einer Gemeinschaft, sich am betrieblichen Klimaschutz zu beteiligen, z.B.: Wertesystem, Anreize und Fehlanreize, Feedback, ... |
| Dürfen | Organisatorische und physische Rahmenbedingungen, die auf einzelne Beschäftigte oder die Gemeinschaft einwirken, z.B. Zielkonflikte, Zeit- und Geld-Budgets, Zuständigkeiten, Gebote, Verbote, Tabus, ... |
| Vorsicht: | Im alltäglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe <i>Können</i> , <i>Wollen</i> und <i>Dürfen</i> häufig vertauscht oder unbewusst Synonym verwendet. |

Neun Handlungsfelder

In der folgenden Matrix-Darstellung werden die wichtigsten Zielgruppen im Betrieb mit den 3 Faktoren *Können*, *Wollen* und *Dürfen* kombiniert:

| | Können | Wollen | Dürfen |
|----------------------------|-------------|-------------|---|
| Geschäftsführung | ja? / nein? | ja? / nein? | Annahme: Die Geschäftsführung darf sich immer zielkonform verhalten |
| Führungskräfte | ja? / nein? | ja? / nein? | ja? / nein? |
| Beschäftigte + Betriebsrat | ja? / nein? | ja? / nein? | ja? / nein? |

Wo steht der Betrieb?

- KANN** die **Geschäftsführung** ‚Mehr Klimaschutz durch Beteiligung‘?
 - Besteht ein technisches Verständnis für evtl. technische Maßnahmen?
 - Existiert das Verständnis für eine Rechnung nach Lebenszykluskosten?
 - Lässt das Menschenbild eine Selbstverantwortung von Beschäftigten zu?
 - Werden Aufgaben sinnvoll delegiert?
 - Wie wird mit evtl. Fehlschlägen umgegangen? (Fehlerkultur)
- WILL** die **Geschäftsführung** ‚Mehr Klimaschutz durch Beteiligung‘?
 - Bestehen Konflikte zu anderen Unternehmenszielen?
 - Erlaubt das Menschenbild eine Selbstverantwortung von Beschäftigten?
 - Werden Change-Projekte fair und zielorientiert budgetiert (mit Zeit und Geld)?
- KÖNNEN** **Führungskräfte** ‚Mehr Klimaschutz durch Beteiligung‘?
 - Wurde ein gutes Projektmanagement installiert?
 - Werden Aufgaben sinnvoll delegiert?
 - Ist die Kenntnis geeigneter Führungs- und Management-Methoden vorhanden?
 - Ist die (Führungs-)Aufgabe verstanden? Ist das Ziel klar?
 - Können im Zweifelsfall kritische Gespräche geführt werden?

4. **WOLLEN Führungskräfte** ‚Mehr Klimaschutz durch Beteiligung‘?
 - Welche Anreize haben sie, Mehr Klimaschutz durch Beteiligung zu gestalten?
 - Gibt es Fehlanreize? Droht evtl. Mehrarbeit?
 - Sind Spaßfaktoren durch unkonventionellen Methoden erlaubt?
 - Empfinden Führungskräfte mehr Selbstverantwortung von Beschäftigten evtl. als Bedrohung?

5. **DÜRFEN Führungskräfte** ‚Mehr Klimaschutz durch Beteiligung‘?
 - Haben sie Zeit, Veränderungen anzustoßen?
 - Ist es einfach / kompliziert, Investitionen zu tätigen / zu argumentieren?
 - Gibt es Zielkonflikte mit anderen Führungsaufgaben?
 - Was passiert, wenn ein Projekt schiefgeht? Fehlerkultur?

6. **KÖNNEN Beschäftigte** ‚Mehr Klimaschutz durch Beteiligung‘?
 - Haben sie notwendiges Fachwissen?
 - Haben sie einen geeigneten Erfahrungsschatz?
 - Gibt es geeignete Schulungen / Trainings / Fortbildungen zu neuen Themen?

7. **WOLLEN Beschäftigte** ‚Mehr Klimaschutz durch Beteiligung‘?
 - Welche Anreize haben sie, ‚Mehr Klimaschutz durch Beteiligung‘ zu gestalten?
 - Droht evtl. Mehrarbeit?
 - Gibt es positives Feedback bei Erfolgen?
 - Fürchten sich Beschäftigte vor zusätzlicher Verantwortung?
 - Sind Spaßfaktoren durch unkonventionellen Methoden erlaubt?

8. **DÜRFEN Beschäftigte** ‚Mehr Klimaschutz durch Beteiligung‘?
 - Haben sie Zeit, Veränderungen zu realisieren?
 - Ist es einfach / kompliziert, Ideen zu äußern?
 - Ist es einfach / kompliziert, Maßnahmen umzusetzen?
 - Haben Beschäftigte Einfluss auf ihre Arbeitsumgebung?

Fallbeispiel zu Können – Wollen - Dürfen:

In einem Workshop für Energiemanagement -Beauftragte: gab es folgende Rückfrage:

„Unsere Führungskräfte (FK) sagen immer, sie haben keine Zeit [sich um Sensibilisierungsprojekte zu kümmern]

KÖNNEN und/oder WOLLEN und/oder DÜRFEN sie nicht?“

Es gab folgenden Versuch einer Antwort:

„Bitte am besten im Interview klären, ob...:

- ... die Führungskraft ein schlechtes Zeitmanagement betreibt (**KÖNNEN**) → evtl. lohnt sich ein Zeit- oder Speed-Management-Seminar für die FK.
- ... die Führungskraft keine Lust hat (**WOLLEN**) → evtl. vernünftige Zielvereinbarungen schaffen.
- ... zu viele andere Erwartungen an die Führungskraft gestellt werden und deshalb Zielkonflikte bestehen (**DÜRFEN**) → es muss anders (zeit-)budgetiert werden.

Die Kunst alles zu verändern – A. Die „6 Hebel“ allgemein

Damit ein Mensch **neue Verhaltensweise erlernt und dauerhaft anwendet**, sollten 6 Faktoren günstig sein. Es sollten individuelle, soziale und systemische Anforderungen beachtet werden.

1. Der Mensch muss motiviert sein, die neue Verhaltensweise zu zeigen, es also „wollen“.
2. Der Mensch muss die neue Verhaltensweise „können“, also erlernt bzw. trainiert haben.
3. Das soziale Umfeld muss die neue Verhaltensweise zulassen bzw. erlauben, man muss es „dürfen“. (vgl. *Können-Wollen-Dürfen vorheriges Kapitel*).
4. Das soziale Umfeld muss beim Zeigen der Verhaltensweise unterstützen bzw. das Zeigen falscher Verhaltensweisen verhindern.
5. Die Umgebung (z.B. Räume, Regeln, Anreize) muss die neue Verhaltensweise zulassen bzw., erlauben. Wer Fehlverhalten zeigt, muss mit Nachteilen rechnen.
6. Die Umgebung (z.B. Räume, Regeln, Anreize) muss beim Zeigen der Verhaltensweise unterstützen bzw. das Zeigen falscher Verhaltensweisen verhindern.

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

Abb.: Matrix- Darstellung der „6 Hebel zur Verhaltensänderung“.

B. Die „6 Hebel“ im Detail – und in Verbindung zum Thema ‚Mehr Klimaschutz und Beteiligung‘

1. Hebel: Was will ich? (individuelle Motivation)

- Welche Verhaltensweisen sind zu meinem Vorteil? (Belohnung, Erfüllung, Spaß, einfach sein)
- Welche Verhaltensweisen motivieren mich? (Kompetenz, soziale Eingebundenheit und Autonomie)
- Welche Verhaltensweisen sind zu meinem Nachteil? (anstrengend, langweilig, unangenehm)

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Ich gebe meinem Chef Verbesserungsvorschläge, weil er mich dann lobt.

2. Hebel: Was kann ich? (individuelle Befähigung)

- Welche Verhaltensweisen habe ich bereits trainiert/worüber weiß ich Bescheid? (Privates Engagement, Fortbildungen, Nachahmen)

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Druckluftleckagen finde ich mit dem neuen Ortungsgerät mühelos. Die meisten kann ich auch schon selbst beheben.

3. Hebel: Was wollen meine Kolleg*innen? (soziale Motivation)

- Mit welchen Verhaltensweisen kann ich bei meinen Kolleg*innen punkten/wo ecke ich an? (Wertschätzung)
- Wie sehen die (inoffiziellen) Meinungsführer mein Verhalten? (Zirkuläre Betrachtung)

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Ich spreche den hohen Papierverbrauch in unserer Abteilung lieber nicht an, sonst bin ich der Verräter.

4. Hebel: Unterstützen mich meine Kolleg*innen? (soziale Befähigung)

- Wie und wo können die Kolleg*innen mich von schädlichem Verhalten abhalten?
- Wie und wo können die Kolleg*innen mich zu gutem Verhalten anleiten/gemeinsam umsetzen?

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Mein Kollege weist mich darauf hin, wenn meine Anlage zu viel Ausschuss produziert.

5. Hebel: Welche Anreize / Fehlanreize habe ich für mein Verhalten? (strukturelle Motivation)
- Welche Anreize bestehen, bisheriges Verhalten beizubehalten? (Auch scheinbar „nachteiliges“ Verhalten hat für den Handelnden einen Nutzen!)
 - Wie stelle ich sicher, dass keine falschen Anreize gesetzt werden?
 - Ist das Verhalten, das ich fortan belohnen möchte, nicht eigentlich völlig normal? (Gefahr, dass normales/gutes Verhalten eingestellt wird, sobald die Belohnung aufhört)

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Wir haben mal jede gefundene Druckluftleckage mit 10 € belohnt. Irgendwann haben die Kollegen angefangen, selbst Löcher in die Leitungen zu bohren.

6. Hebel: Wie unterstützt bzw. behindert *meine Umgebung* gutes Verhalten? (strukturelle Befähigung)
- Wo wird gewünschtes Verhalten durch die Umgebung gestört? (z.B. Unübersichtlichkeit, falsche Signale, Lärm, zu hohe/zu niedrige Temperaturen)
 - Wie kann gewünschtes Verhalten durch physische (bauliche) Maßnahmen gefördert werden? (z.B. kurze Wege, Sauberkeit und Ordnung, Reminder als Hinweisschilder)

Beispiel Klimaschutz und Beteiligung: Seit Verbesserungsvorschläge auch in der Kantine eingereicht werden kann, hat sich die Anzahl der monatlich eingereichten Vorschläge verneunfacht. Ich würde ja gerne das Licht ausmachen, aber der Lichtschalter ist nicht richtig verkabelt.

Quelle: Kerry Patterson et. al.: Influencer - Die Kunst, alles zu verändern.

Von Veränderung muss man überzeugen

Marketing Experten kennen diese „Kniffe“, doch auch für Beratungsprozesse – auch zur Überzeugung der Entscheidungsträger - lassen sie sich gut nutzen. Tipps zum Überzeugen:

1. **Das Prinzip der Gegenseitigkeit** (Kostenfrei einen Vorteil bieten führt zu höherer Akzeptanz)
Beispiel: Geschenkte Ökoartikel im Rahmen einer Schulung (LED Lampe, etc.)
2. **Das Prinzip der Verbindlichkeit** (Einmal getroffene Entscheidungen werden beibehalten)
Beispiel: Unterschriften auf Anschreiben an Beschäftigte. Maßnahmen für mehr Beteiligung schriftlich durch Entscheider absegnen lassen.
3. **Der soziale Beweis oder:** Was andere tun, wird wohl richtig sein (Orientierung an der Gruppe und sozialer Erwünschtheit). Beispiel: Bei Maßnahmen zur Information mit Mehrheiten überzeugen z.B. 80% der Deutschen stehen hinter der Energiewende.
4. **Sympathie entscheidet:** Freundliche Bilder, Filme mit Humor und selber überzeugte, engagierte Menschen als Vorreiter gewinnen für Veränderung. Beispiel: Schulungen und Vorträge von „Menschen die begeistern können und authentisch sind“ durchführen lassen. Angesehene und beliebte Menschen im Unternehmen als Multiplikatoren gewinnen.
5. **Das Prinzip Autorität:** Experten-Vorträge, Zitieren von Fachbüchern oder wissenschaftlichen Vordenkern.
6. **Das Prinzip der Verknappung:** Schulungen mit begrenzter Teilnehmerzahl und Anmeldedauer oder auch „einmalige Aktionen“ erhöhen das Interesse.

Quelle: Cialdini: Die Psychologie des Überzeugens

Einen Unterschied machen, der einen Unterschied macht - Systemisch

In der systemischen Beratung wird davon ausgegangen, dass das Verhalten anderer Menschen nicht verändert werden kann. Es können nur neue Informationen ins „System“ gegeben werden, die Veränderungen auslösen können ohne völlig unpassend zu sein. Eben einen Unterschied machen, der einen Unterschied macht.

Das System kann dabei die Interaktion zwischen zwei Menschen oder von mehreren Menschen innerhalb eines Verbundes z.B. einer Abteilung oder eines Unternehmens sein.

In Systemen laufen bestimmte „Programme“ ab, womit automatisierte Verhaltensabläufe gemeint sind.

Darauf kann mit Interaktionen Einfluss genommen werden und „Unterschiede“ als Veränderungen erzeugt werden. Solche Interaktionen können alle Maßnahmen zur Mitarbeiter-Beteiligung sein z.B. Anschreiben an die Beschäftigten, Schulungsmaßnahmen, Maßnahmen aus dem viralen Marketing.

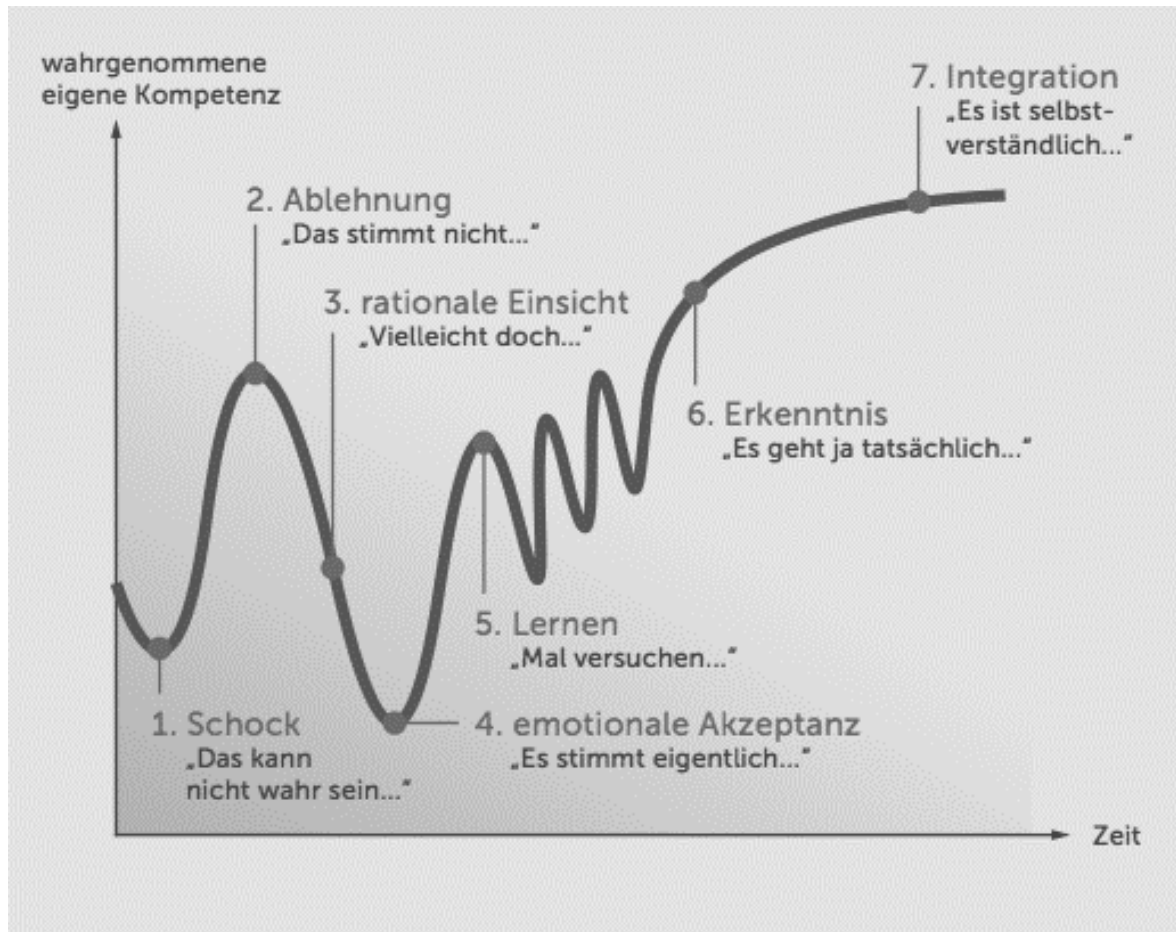
Ein Beispiel für ein bestehendes Programm (= Verhalten): „Wenn ich sehe, dass mein Kollege das Licht brennen lässt, wenn er in die Mittagspause geht, sage ich nichts, da bin ich nicht für zuständig.“

Mögliche Interaktion: Ansprache des Themas im Wochenmeeting durch die Abteilungsleitung mit Hinweis darauf, dass das Licht in der Mittagspause auszuschalten ist und es ausdrücklich gewünscht ist, dass die Kollegen sich gegenseitig dabei unterstützen.

Quelle: Systemische Beratung und Coaching (u.a. Paul Watzlawik)

Phasen der Verhaltensänderung durch Interaktionen unterstützen

Veränderungen laufen in Phasen der Motivation und der Verhaltensänderung ab. Allgemein lassen sich diese Phasen wie folgt darstellen (Bildquelle: Richard K. Streich):



Je nachdem in welcher Phase sich die Veränderung befindet, kann man die beteiligten Personen dabei unterstützen in die nächste Phase zu kommen.

Sogenannte **Behavioral Change Support Systems**, also Systeme die die Verhaltensänderung unterstützen, stehen derzeit in der wissenschaftlichen Debatte. Sie fokussieren darauf, Interaktionen zu individualisieren, um einen höheren Effekt zu erzeugen.

Diese Modelle beziehen sich auf **vier Stufen der Verhaltensänderung**:

1. Vor-Entscheidungs-Stufe: Unwissen, Unentschlossenheit. Ziel: Veränderungsziel finden.
2. Vor-Handeln-Stufe: Wissen da, der Weg ist unklar: Ziel: Strategie zur Veränderung finden.
3. Handeln-Stufe: Strategie verfolgen. Ziel: Ziel erreichen.
4. Nach-Handeln-Stufe: Ziel: Verhaltensänderung festigen.




Folgende Interventionen sind je Stufe hilfreich:

1. Aktivierung, Aufrütteln, Bewusstsein bilden, Verantwortlichkeit erzeugen, Wissen vermitteln, Zur Reflektion des eigenen Verhaltens anregen.
2. Konkrete Verhaltensalternativen und Handlungsoptionen aufzeigen. Am besten gemeinsam mit den Beteiligten eine Strategie entwickeln. Auf der jeweiligen Strategie aufbauend genaue Informationen geben, die die Folgen dieser Strategie zeigt und Umsetzungstipps gibt. Unterstützung bei der neuen Verhaltensweise nach der gewählten Strategie.
3. Z.B. SMARTe (**S**pezifisch, **m**essbar, **a**nsprechend/erreichbar/relevant, **r**ealistisch, **t**erminiert. Vgl. hierzu „T.004 In 6 Schritten zu mehr Beteiligung“). Ziele formulieren.

Mögliche Hindernisse „vordenken“ und Lösungsstrategien entwickeln („Ich will mit dem Rad zur Arbeit fahren, aber es könnte regnen. Ich sollte mir passende Regenbekleidung beschaffen.“).

Wiederholungen und Erinnerungen z.B. durch eine Gruppe/ Gruppenfeedback/ Herausforderungen und spielerische Elemente festigen den Plan, sich anders zu verhalten und verhindern den Rückfall in altes Verhalten.
4. Lob und Feedback. Persönliche Ansprache durch Führungskraft. Ggf. Belohnung.

Quellen:

-  Bamberg, S. (2013a). Changing environmentally harmful behaviors: A stage model of self-regulated behavioral change. *Journal of Environmental Psychology*, 34
-  Bamberg, S. (2013b). Applying the stage model of self-regulated behavioral change in a car use reduction intervention. *Journal of Environmental Psychology*, 33
-  Bamberg, S., Behrens, G., Bergmeyer, M., Brewitt, K., Papendick, M., Rees, J., & Zielinski, J. (under review). Theoriegeleitete Entwicklung eines web- basierten Unterstützungssystems zur Förderung klimaschonender Alltagsmobilität. *Umweltpsychologie*

Managen von Veränderungsprozessen: Zwischenziele setzen und aktiv Feedback zur Ziel-Erreichung geben

Veränderungsprozesse brauchen eine gute Begleitung und ein **aktives Projektmanagement**. Klare Ziele („SMART“) und Zwischen-Ziele sowie zeitlich adäquate Erfolgskontrollen sowie entsprechende **Kommunikation** sind dabei von elementarer Bedeutung. Je **klarer die Konsequenzen** des eigenen Verhaltens sind, desto deutlicher kann ein Lern- und Veränderungseffekt erzeugt werden.

Dieser Merksatz passt aufgrund seiner **systematischen Ausrichtung** gut zu Prozessen im Rahmen von **KVP und Einführung von ISO Managementsystemen**. Jedes Audit, bzw. jeder vorbereitende Termin kann als Möglichkeit zum Feedback geben wahrgenommen werden. Auf diese Weise tragen auch die Audits zu einem Gelingen des Veränderungsprozesses bei.

Hindernisse früh identifizieren und aus Fehlern lernen - Feedback-Kultur



Schon bei der Definition von SMARTen Zielen kann man fragen, ob aus der Umsetzung der Ziele/dem neuen Verhalten etwas Negatives entstehen könnte. Z.B. in Hinblick auf die Akzeptanz durch andere Akteure.

Mit diesem „ÖKO-Check“ prüft man ab, ob die neue Lösung ins System passt und beleuchtet blinde Flecken.

Ähnlich, aber noch weiter, geht der „Future-Pace“. Hier versetzt man sich in die erste Situation mental hinein, in der das neue Verhalten genutzt werden soll und hier nach Hindernissen und negativen Folgen sucht.

Auch nach der ersten Phase der Umsetzung kann man Teilnehmer/Mitarbeiter/Führungskräfte fragen, was schwierig für sie war oder was genau sie davon abgehalten hat das neue Verhalten anzuwenden. Aus den Antworten erhält man Hinweise für Verbesserungen.

Quellen:

-  Kreis Steinfurt, Amt für Klimaschutz und Nachhaltigkeit (2014): Projektbericht Klimaschutzbürger.
-  „Öko-Check“ und „Future-Pace“ aus dem systemischen Coaching