

P.002a Workshop EMB zur Beteiligung. Hinweise

Kurzzinhalt

Konzept und Tipps: Umsetzung und Moderation eines Workshops für Energie- und Umwelt-Beauftragte. Thema "Mitarbeiterbeteiligung und Änderung von Verhalten".

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



Die Energie- /Umweltbeauftragten in Unternehmen haben oftmals die Aufgabe, die Beschäftigten in den betrieblichen Umweltschutz einzubeziehen, sie zu sorgfältigem Umgang mit Energie und Rohstoffen zu sensibilisieren und zur Ressourcenschonung zu schulen.

Bei einer Workshop-Veranstaltung in einem überbetrieblichen Energieeffizienz-Netzwerk wurden nachfolgende Unterlagen verwendet, um einen 75-Minuten-Workshop mit Energieverantwortlichen aus verschiedenen (großen) Industrieunternehmen zu gestalten.

Vor dem Workshop gab es einen 10-Minuten-Impuls; unterstützt durch PowerPoint-Folien (anbei)

Zielsetzungen für Impuls und Workshop

- Wortklärung: Mitarbeiter*innen einbinden (was meint „einbinden“?)
- Überleitung: Wer einbinden möchte, möchte Verhalten ändern; Es geht um Verhaltensänderung.
- 6 Hebel nach „Influencer“ (Patterson et.al.) benennen und Feedback abfragen
- Betrachten der Stakeholder für die Verhaltensänderung im Unternehmen (Treiber & Bremser)
- erarbeiten einer ABC-Liste: Verhalten von Beschäftigten verändern.
- Sammeln & Bewerten von bereits erprobten Methoden/Projekten zur Verhaltens-Veränderung
- Strategische Überlegungen zur Änderung des Verhaltens von Beschäftigten anstellen
- Wie kann der Energieverantwortliche überprüfen, dass die o.g. 6 Hebel zugunsten positiver Verhaltensänderungen gestellt sind
- Betrachten von KÖNNEN, WOLLEN und DÜRFEN („KWD“) der 3 Stakeholder(gruppen) Oberste Leitung, Führungskräfte und Beschäftigte/Betriebsrat
- Häufige Denk- und Wahrnehmungsfehler benennen und diskutiere
- Kreativ-Methode „Bi-Soziation“ (nach Arthur Koestler) benennen und testen.
- Nennen und diskutieren von Literaturempfehlungen
- bei Bedarf: Fragensammlung zu Sensibilisierung und Verhaltensänderung durcharbeiten.

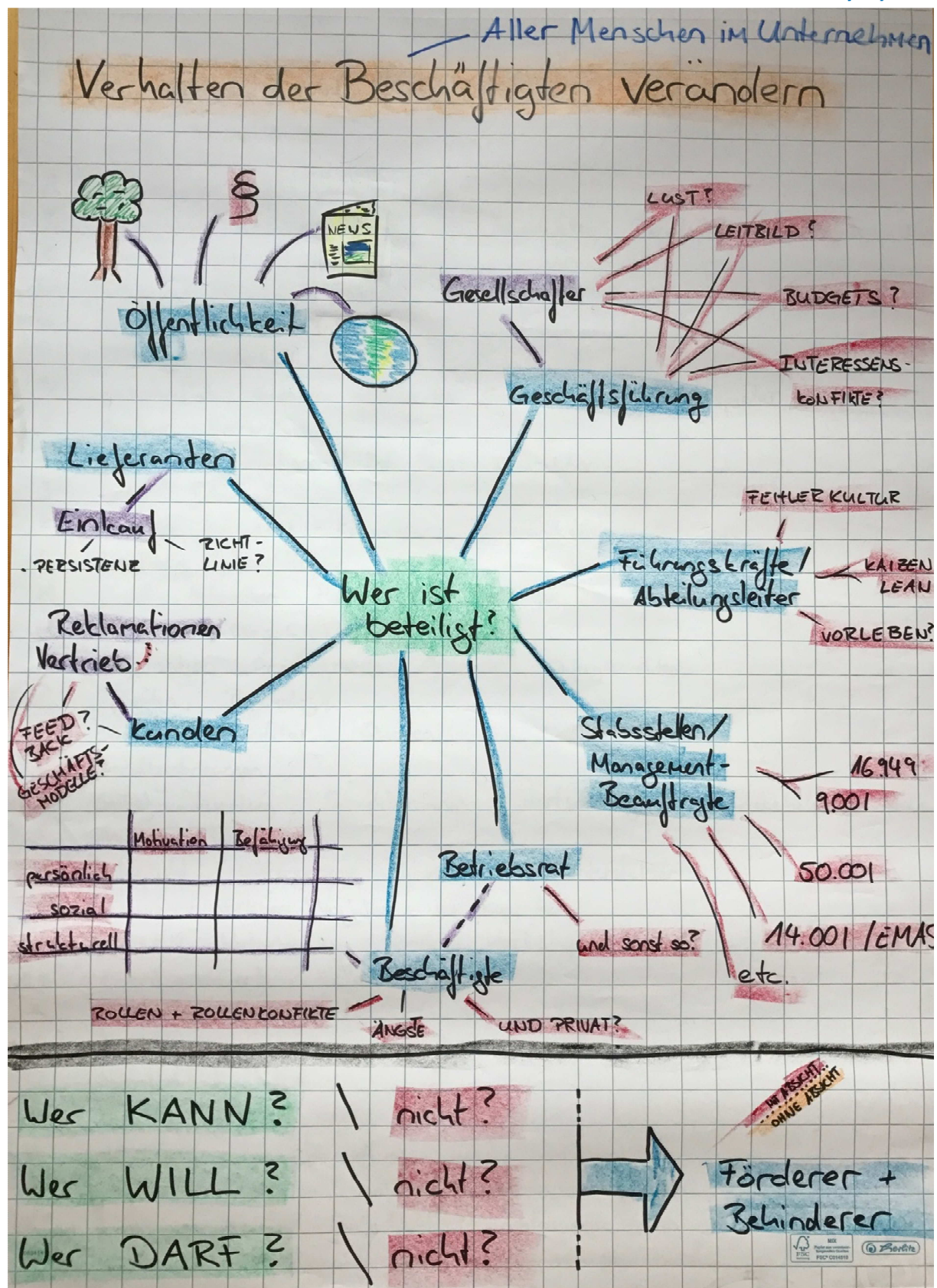


Abb.: FlipChart-Bild zu Stakeholdern für Verhaltensänderungen inkl. 6-Hebel und KWD-Betrachtung

Verhalten von Beschäftigten ändern: WÖRTE

A	Ausprobieren	Anfangen	Augenhöhe			
B	Befugnisse	Belohnung	Betriebsrat	bereitstellen	Bereitschaft	Bedürfnis
C	Chance	Coaching	Chef	Chefsache		
D	DÜRFEN	Didaktik				
E	Einstieg	Erwachsene (n)bildung				
F	Führung	Fehlerkultur	Feedback			
G	ganzheitlich	Grenzen	grenzen los	Gemeinsamkeit	Gegenspieler	
H	Handwerk	Hierarchien				
I	Instanzen	Informationen	Info.-Fluss	Interaktion		
J	Jeder	Jobangst				
K	Kollegen	KÖNNEN	Kümmerer	Kommunikation		
L	Langfristig	Leuchttürme				
M	Macht	Mitmachen	Meinungsführer	Messbar		
N	Not-invented-here (NIH)	Norm-Anforderung				
O	Organisation, Organigramm, Ordnung	Opfergeschichten				
P	Pflichten, Psychologie					
Q	Qualität	Quantität	Quoten			
R	Randbedingungen					
S	Selbstverantwortung,	Sprachbarrieren	Startschwierigkeiten	Stakeholder	Sozial	
T	Training	Tun				
U	Unterricht	Untergebene	unmessbar	Unterstützer		
V	Vertrauen	Vorleben / Vorbilder	von-kopf-her			
W	WOLLEN	Wertschöpfung	Wandel	Workshops	Wertschätzung	
XY	x-mal probiert	Yes we can				
Z	Zu Hause	zertifiziert				
Ä	Ängste					
Ö	Öffentlichkeit	ÖA				
Ü	Überzeugung					
#	170 Ideen, bis eine erfolgreich ist					
#	7 Jahre, bis Change im Beispielunternehmen Krankenhaus vollzogen					
#	7 Mal mehr Gewicht haben schlechte Nachrichten gegu. guten					
#						

Verhalten der Beschäftigten verändern:

Was haben wir nicht schon alles probiert...

Maskottchen
Firmenpolitik
Quoten
Vorleben
Aushänge
EnergyScouts
QM-Board
Ideenwettbewerb
Intranet
betriebliches Vorschlagswesen
Filme
Schulungen
Unterweisungen
Vegetarisches Mittagessen
Themenwoche
Refragungen
Schirmherr:in
Plakate
Zielvereinbarungen
Workshops
Anhang an Lohnbrief
ÖKOPROFIT
Aufruf bei Betriebsversammlung
E-Bike-Leasing
Fahrgemeinschaften
Verantwortliche
Aufkleber
Firmenzeitung
Hinweisschilder
e-learning

- Wie einfach ist die Maßnahme zu realisieren?
- Wie viele Leute werden erreicht?
- Wie lange ist die Maßnahme wirksam?
- Welche Nebenwirkungen gibt es?
-
-
-

Ampele-Prinzip: grün, gelb oder rot highlighten

Abb.: FlipChart-Blatt mit Sammlung von bereits bekannten Ideen zur Einbindung der Beschäftigten. Idee hierzu: gesammelte Projekte / Ideen nach den ebenfalls gesammelten Erfolgskriterien (unten auf Flipchart) nach Ampel-Prinzip bewerten grün, gelb oder rot highlighten

Verhalten d. Beschäftigten verändern:
strategische Überlegungen...

PERSONENKREIS	KÖNNEN*	WOLLEN*	DÜRFEN*
Geschäftsführung/ oberste Leitung	✓	✓	
Führungskräfte/ Abteilungsleiter	✓	✓	✓
Beschäftigte + Betriebsrat	✓	✓	✓
Mit: Fremdfirmen; Leiharbeit			

* KÖNNEN ← Ausbildung, Sachverstand, Erfahrung, Disziplin, Fortbildungen, Schulungen, trainieren, Methodensicherheit Selbstbewusstsein

* WOLLEN ← Anreize / Fehlanreize
intrinsische + extrinsische (?) Motivation
Belohnungen, Bestrafungen

* DÜRFEN ← Befugnisse, Tatkraft, Zeitgeist
Budgets, Rahmenbedingungen
Fehlerkultur, Vorbilder

Abb.: Betrachten der 3 Stakeholder (vertikal) und ihrer Sachzwänge (horizontal) inkl. Begriffsklärungen für KÖNNEN, WOLLEN & DÜRFEN (unten im Bild)

Rückfrage: „Unsere Führungskräfte (FK) sagen immer, sie haben keine Zeit – KÖNNEN, WOLLEN oder/und DÜRFEN die nicht?“

- Versuch der Antwort: Am besten im Interview klären, ob
 - zu viele andere Erwartungen an die FK gestellt werden und deshalb Zielkonflikte bestehen (DÜRFEN) → es muss anders (zeit-)budgetiert werden.

- die FK schlechtes Zeitmanagement betreibt (KÖNNEN) → evtl. lohnt sich ein Zeit- oder Speed-Management-Seminar
- die FK keine Lust hat (WOLLEN) → evtl. vernünftige Zielvereinbarungen schaffen.

Verhalten von Beschäftigten verändern:

Rolf Dobelli
klar denken, klug handeln

⚠ Denkfallen & Stolpersteine

- NOT INVENTED HERE SYNDROM (NIH)
 - ↳ Was ich selbst erarbeitet habe, gefällt mir besser als fremde Ideen
 - ⚠ bei Workshops, Ideenfindung, Projektvorschläge, Beispielprojekte, etc
- MOTIVATIONSVERDRÄNGUNG
 - ↳ Wird die Belohnung für ein Verhalten eingestellt, wird auch das belohnte Verhalten eingestellt
 - ⚠ bei BVW mit Prämien, Ideenwettbewerbe gegen Geld, etc...
- INCENTIVE SUPERRESPONSE TENDENZ
 - ↳ Mit einem Anreiz wird ein Fehlverhalten belohnt; z.B. Geld für gefundene DL-Leckagen verführt zum Leckagen-Fahren
 - ⚠ bei Anreizsystemen aller Art
- GROUP THINK
 - ↳ Gruppendruck kann gute Ideen unterdrücken
 - ⚠ bei Gruppenarbeiten, mangelhafter Fehlerkultur, laienhafter Moderation,...
- OUTCOME BIAS
 - ↳ Ein gutes Ergebnis wird fälschlich mit einer guten Entscheidung assoziiert
 - ⚠ bei kleinen Stichproben und bei der Bewertung unsicherer Ergebnisse

Abb.: Übersicht über 5 häufige Denk- und Wahrnehmungsfehler, die bei Change-Projekten eine Rolle spielen können. Alle mitsamt diverser Quellen benannt im Literaturtipp: Rolf Dobelli: „klar denken, klug handeln“ (ISBN-13: 978-3446445130)

Verhalten der Beschäftigten verändern: Fragen

- Wer kennt den Film vom Steplerfahrer Klaus?
- Wer hat vom Lehrermangel an den Schulen in NRW gehörd.?
- Was ist unterm Strich kostengünstiger für das Unternehmen:
 - Vertrauen ins Geschick der Beschäftigten?
 - Kontrolle?
- Welches Werbespot hat mich zuletzt zu einem Kauf verführt?
- Welches Wahlplakat hat mich zur Wahl am 14. 5. verführt?
- Wer hat ein Lieblings - lehrer \ Kollegen
 - ↳ Was macht ihn aus? → Sollten wir selbst genau das trainieren?
- Haben wir einen Lehrermangel im Unternehmen?

Abb.: Fragensammlung, kann beliebig ergänzt werden.

Notizen zum Workshop:

- **Zu Beginn** wurde geklärt, wie das Publikum zusammengesetzt ist:
 - Wer ist Techniker / Jurist / Kaufmann / Pädagoge / ...?
 - Wer ist Energiebeauftragter?
 - Wer hat vor, das Verhalten von Beschäftigten zu verändern?
 - Wer hat Lust darauf, mit allen Beschäftigten im Betrieb für die gewünschte Verhaltensänderung zusammenzuarbeiten?
 - Wer hat einen klaren Auftrag der obersten Leitung, Projekte zu machen oder Prozesse zu starten, die eine Veränderung des Verhaltens der Beschäftigten bewirken.
 - klar dokumentiert
 - inklusive definierter Zeit-und Geld-Budgets
- **Diskussion:** Sollte man ein Change-Projekt starten, obwohl kein klarer Auftrag von der obersten Leitung vorhanden ist?
 - Meinung der Gruppe: das wird anstrengend und erfordert überhöhten Aufwand für relativ wenig Effekt. Mit Auftrag ist besser. Evtl. 50.001 / Zertifikate als Hebel verwenden.
- Als ein Teaser für den Workshop wurde die Frage gestellt, was eine Kanonenkugel mit Energieeffizienz zu tun habe (eignet sich für Kartenabfrage und Diskussion)
 - Hier gibt es keine eindeutige Antwort, aber jeder ist fähig eine zu geben, die ihm sein Gehirn, bzw. seine Lebenserfahrung, seine Denkgewohnheiten, etc. aufzwingen. Diese Arbeitsweise des Gehirns hat Arthur Koestler als **Bi-Soziation** bezeichnet.
 - Bi-Soziation ist ein gutes Werkzeug für kreative Arbeiten, lässt sich aber auch verwenden, um Mitarbeiter*innen für ein Thema zu gewinnen... („Warum zählt gerade dein Beitrag zu...“)
- **Rückmeldung:** Ein Workshop-Teilnehmer hat bemängelt, dass die Rolle der obersten Leitung (und allgemein der Chefetage) etwas untergegangen ist; diese sollten nicht aus der Gruppe aller Beschäftigten ausgenommen werden.
 - Richtig.
 - Die oberste Leitung muss vor allem einen klaren Auftrag erteilen (Ggf. muss der Energie- oder Change-Beauftragte sich diesen Auftrag aktiv abholen bzw. verhandeln; evtl. auch gemeinsam mit Betriebsrat).
 - Die oberste Leitung sollte erwünschte Verhaltensweise aktiv vorleben und sich klar zu unerwünschten Verhaltensweisen positionieren.
 - Die oberste Leitung sollte an der ausreichenden Qualifikation (zum Zeigen gewünschter Verhaltensweisen) aller Beschäftigten interessiert sein („KÖNNEN“ Aller ermöglichen).
 - Alle Führungskräfte sollten eventuelle Zielkonflikte ihrer Mitarbeiter*innen ausräumen; bzw. diese dazu befähigen.

Feedback zum Workshop:

- Die Teilnehmer waren sehr zufrieden.


Tipps zu guter Literatur – inkl. **ISBN-13-Nummern**; alphabetisch sortiert:

-  Charles Duhigg: **Die Macht der Gewohnheit** – [978-3827009579](#)
 - Inhalt: Gewohnheiten & Schlüsselgewohnheiten; Verändern von Organisationen

-  Kerry Patterson et. al.: **Die Kunst, alles zu verändern** (orig.: Influencer) – [978-3709303573](#)
 - Inhalt: 6 Hebel zum Verändern von Verhalten


-  Reinhard K. Sprenger: **Das Prinzip Selbstverantwortung** – [978-3593352480](#)
 - Inhalt: Warum kann ich meine Verantwortung nicht einfach an andere Kollegen oder meinen Chef abgeben – auch wenn ich unzufrieden mit einer Situation bin?

-  Reinhard K. Sprenger: **Mythos Motivation** – [978-3593368948](#)
 - Inhalt: Klärung des Motivationsbegriff; eher philosophisch; geht einige auf o.g. Denkfehler ein; räumt mit diversen Mythen auf; „alles Motivieren ist Demotivieren“.

-  Reinhard K. Sprenger: **Vertrauen führt** – [978-3593385020](#)
 - Inhalt: Betrachtung, ob und wie Vertrauen aufwändige und teure Überwachung in Organisationen ersetzt; (Wie) kann ich mir das Vertrauen der Beschäftigten erarbeiten?

-  Robert B. Cialdini: **Die Psychologie des Überzeugens** – [978-3456840536](#)
 - Fachbuch zu 6 den Prinzipien des Überzeugens (Persuasion); Mittlerweile hat Cialdini ein 7. Prinzip entdeckt.

-  Rolf Dobelli: **Klar denken, klug handeln** – [978-3446445130](#)
 - Inhalt: Auflistung und Kurzbeschreibung von 104 Denkfehlern, deren Kenntnis für Führungskräfte (aber auch privat) nützlich ist. Guter Schreibstil, interessante Beispiele, sehr gute Quellenarbeit.

-  Vera F. Birkenbihl: **Psycho-Logisch richtig verhandeln** – [978-3636072245](#)
 - Inhalt: Was machen die Hormone mit Menschen in Verhandlungssituationen (Verhandlung ist weitgefasst: immer wenn ich möchte, dass jemand anders meine Idee annimmt); Wie kann ich clever verhandeln und menschlich auf mein Gegenüber eingehen.