

# ORGANISATORISCHES VERHALTENS- MANAGEMENT (OBM) EINE EINFÜHRUNG

**Robert den Broeder  
Joost Kerkhofs**

# ORGANISATORISCHES VERHALTENS MANAGEMENT (OBM) – EINE EINFÜHRUNG

## Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASL BiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, CATS CM, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

### IT and IT Management

ABC of ICT  
ASL®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISO/IEC 20000  
ISO/IEC 27001/27002  
ISPL  
IT4IT®  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA  
SAF  
SIAM™  
TRIM  
VeriSM™

### Enterprise Architecture

ArchiMate®  
GEA®  
Novius Architectuur  
Methode  
TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
BiSL® and BiSL® Next  
BRMBOK™  
BTF  
CATS CM®  
EFQM  
eSCM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project Management

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP®  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
Praxis®  
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

# **Organisatorisches Verhaltens- management (OBM)**

Eine Einführung

Robert den Broeder  
und Joost Kerkhofs

Dieses Buch ist Pim Arends (1954 – 2015)  
und  
Pierre Storimans (1959 – 2017)  
gewidmet



# Kolophon

Titel:	Organisatorisches Verhaltensmanagement (OBM) – Eine Einführung
Autoren:	Robert den Broeder, Joost Kerkhofs
Übersetzung & Anpassung:	Dieter Strasser und Robert den Broeder
Herausgeber:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch-NL,
ISBN Druckausgabe:	978 94 018 0820 0
ISBN eBook (pdf):	978 94 018 0821 7
ISBN ePUB:	978 94 018 0822 4
Edition:	Erste Ausgabe, erste Auflage, November 2021
Lay-out und design:	Coco Bookmedia, Amersfoort-NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2020, 2021

For further information on Van Haren Publishing, e-mail to: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net).

Nothing from this publication may be reproduced, recorded in an automated database or published on or via any medium, either electronically, mechanically, through photocopying or any other method, without prior written permission from the publisher.

This publication was produced with the utmost care and attention. Nevertheless, the text may contain errors. The publisher and the authors are not liable for any errors and/or inaccuracies in this text.

# Vorwort

Ich bin froh, dieses Buch von Robert und Joost vor mir zu haben. Es zeigt genau, wie man Verhaltensänderungen in Organisationen erreichen kann. Nach den wichtigsten theoretischen Konzepten folgen die Schritte der Verhaltensänderung.

OBM ist ein Beruf. Eine angewandte Wissenschaft. OBM erfordert eine Investition an Zeit zur Beherrschung. Die Sozialwissenschaften tun sich schwer. Den Naturwissenschaften geht es gut. Denken Sie an die IT-Revolution, die durch Erfindungen in der Elektronik ausgelöst wurde. Wir sind auch von Wissenschaft und Technologie abhängig geworden.

Dieses Buch ist eine Einführung in die angewandte Verhaltenswissenschaft, die einen Durchbruch für Management und Organisationen darstellt. Früher oder später werden sich auch Beratungsunternehmen OBM zu eigen machen, weil es einfach der beste Arbeitsansatz ist, um Verhaltensänderungen zu erreichen. Kunden haben die Nase voll von abstrakten und konzeptionellen Theorien. Sie wollen Ergebnisse sehen und OBM sorgt für messbare Ergebnisse und setzt diese um.

Ich hatte das Glück, auf Joost zu stoßen als ich meine Doktorarbeit über Organizational Behavior Management abgeschlossen habe. Wir haben das OBM-Kompetenzzentrum ADRIBA an der VU-Universität in Amsterdam gegründet und dort Hunderte von OBM-Praktikern ausgebildet. Das hat OBM hier in den Niederlanden auf die Landkarte gebracht.

OBM Dynamics, die Firma von Robert und Joost in den Niederlanden, ist ein Spin-off von jahrelangem Sparring und Fallsammeln, mit dem OBM auch international expandiert. Natürlich sind wir unseren gemeinsamen Lehrern, den Amerikanern Aubrey Daniels und B.F. Skinner, zu Dank verpflichtet. Aber wirklich kommerziell international zu vermarkten ist etwas, was die Niederländer seit Jahrhunderten beherrschen.

Joost nahm Robert einmal zu einer OBM-Einführungsveranstaltung mit, woraufhin Robert süchtig nach OBM geworden ist. Es gibt schlimmere Süchte, die man haben kann. Durch diese positive Sucht hat er schon viel gute Arbeit geleistet.

Robert und ich unterrichten zum Beispiel seit Jahren die OBM Summer School an der VU Universität in Amsterdam und haben Dutzende von internationalen Studenten und Praktikern in die Geheimnisse der Verhaltensänderung eingewiesen.

Robert hat auch das OBM Foundation Training entwickelt und führt es in den gesamten Niederlanden durch. Er bespricht die wichtigsten OBM-Konzepte, welche die Teilnehmer nicht nur bei ihrer täglichen Arbeit, sondern auch in ihrem Privatleben anwenden. Wir haben viele Beispiele aus der Kindererziehung erlebt, bei denen OBM eine Lösung geboten hat. Wie etwa kleine Kinder pünktlich ins Bett zu bringen oder sie dazu zu motivieren, ihr Zimmer aufzuräumen.

Wir haben eine konkrete Reduzierung der messbaren Durchlaufzeiten in Unternehmen, eine erhöhte Produktivität und eine erhöhte Sicherheit festgestellt (bspw. durch das häufigere Tragen von Schutzkleidung durch die Mitarbeiter und das Melden gefährlicher Situationen).

Das Schöne an den Prinzipien der Verhaltensänderung ist deren universelle Anwendbarkeit zu jeder Zeit. Sie sind in Tausenden von Labor- und Feldexperimenten getestet worden. So wie das Fliegen eines Stifts an die Decke unwahrscheinlich ist, wenn wir ihn loslassen, ist auch eine geringere Leistung von Menschen unwahrscheinlich, wenn sie für eine verbesserte Leistung mit Aufmerksamkeit belohnt werden.

Dennoch begrüßen wir neue Erkenntnisse und Abweichungen von der aktuellen Theorie mit offenen Armen. Abweichungen lehren uns über eine schlechte Anwendung der Theorie oder informieren uns über Lücken in der Theorie.

Sie werden Spaß und Erfolg bei der Anwendung von OBM sowohl in Ihrer Arbeit als auch in Situationen Ihres Privatlebens haben. Insbesondere da die Prinzipien der Verhaltensanalyse besagen, Belohnungen und Komplimente sind weitaus effektiver als Bestrafung und Kritik, um Beziehungen sowie die gemeinsamen Ergebnisse zu verbessern. Das macht OBM nicht nur zur besten, sondern auch zur angenehmsten Managementmethode.

Dr. Marius M. Rietdijk  
Scientific Director ADRIBA

Vrije Universiteit Amsterdam

# Danksagung

Wir bedanken uns bei allen, die zu dieser Publikation beigetragen haben. Ein besonderer Dank geht an:

- Paul Wilkinson (Business Development Director bei GamingWorks BV)
- Mark Smalley (IT-Management-Berater bei Smalley.IT)
- Elka Schrijver (Leadership Coach, Moderatorin bei Lead The Pack Consulting)
- Niels Loader (Partner & Principal Consultant bei Quint, Autor von The Lean IT Expert)
- Lex Tabak (OBM-Trainer und Prüfer bei ADRIBA – VU Universität Amsterdam),
- Steve Newton (Galatea)
- Silke Peters (APMG International)
- Katharina Schindl
- Nicole Niedermayer



# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
1.1 Die Rolle der Arbeitsbedingungen bei Leistungsproblemen	2
1.2 Organisationen verändern sich ständig, und das mit unterschiedlichem Erfolg	4
1.2.1 Erkennen von Verhaltensänderungen ist der Schlüssel zum Erfolg	5
1.2.2 Verhalten zu spezifizieren ist schwierig	5
1.3 Aufbau dieses Buches	6
1.4 Wie dieses Buch zustande gekommen ist	7
<b>2 Organisatorisches Verhaltensmanagement (OBM)</b>	<b>9</b>
2.1 OBM und Behaviorismus	9
2.2 Bausteine innerhalb OBM	9
2.3 Leistung im Kontext	10
2.4 Funktionen des Verhaltens	10
<b>3 Leistung: Ergebnis und Verhalten im Kontext</b>	<b>13</b>
3.2 Vermeidbare Fallstricke bei der Angabe von Ergebnissen	17
<b>4 Verhalten (Benehmen)</b>	<b>21</b>
4.1 Definition von Verhalten	21
4.2 Verhalten im Überblick	23
4.2.1 Respondentes (reflexives) Verhalten	23
4.2.2 Operantes Verhalten	23
4.2.3 Respondentes Verhalten: der unkontingente Reflex	25
4.2.4 Respondentes Verhalten: der konditionierte Reflex	26
4.2.5 Die Rolle der klassischen Konditionierung in der Wirtschaft	28
4.2.6 Operantes Verhalten	29
4.2.7 Reaktions- und Verhaltenskette	31
4.2.8 Verbales Verhalten	33
4.2.9 Verbale Operanden	35
4.2.10 Inneres verbales Verhalten	36

<b>5</b>	<b>Zusätzliche Konzepte und Ansätze für das Verhalten</b>	<b>39</b>
5.1	Kognitive Dissonanz	39
5.2	Bewusstes Verhalten versus unbewusstes Verhalten	40
5.2.1	Unbewusstes Verhalten	41
5.2.2	Die Rolle von positiven Konsequenzen: Verstärkung und Belohnung	41
5.2.3	Unerwünschtes Verhalten wird meist bewusst emittiert	42
5.3	Konstrukte, Denkweise und intrinsische Motivation	43
5.3.1	Konstrukte	44
5.3.2	Denkweise	45
5.3.3	Intrinsische Motivation	49
5.4	Sichtbare und unsichtbare Organisation	53
5.4.1	Es geht immer um eine Verhaltensänderung	54
<b>6</b>	<b>Die vier Funktionen des Verhaltens</b>	<b>57</b>
6.1	Ein genauerer Blick auf die vier Funktionen des Verhaltens	59
6.1.1	Intern (innerlich), biologisch, neurologisch ('sensorische Stimulation')	60
6.1.2	Flucht und Vermeidung	60
6.1.3	Aufmerksamkeit	61
6.1.4	(Zugang zu) angreifbaren Gegenständen (Sachgüter), bevorzugten Gegenständen und Aktivitäten	62
<b>7</b>	<b>Das ABC-Modell der operanten Konditionierung</b>	<b>65</b>
7.1	Antezedenzen	69
7.1.1	Definition eines Antezedens/t	69
7.2	Antezedenzen im Arbeitsumfeld	71
7.2.1	Wirksame Antezedenzen	73
7.2.2	Regelgesteuertes Verhalten	74
7.3	Konsequenzen	76
7.3.1	Definition einer Konsequenz	77
7.3.2	Konsequenzen führen zu Emotionen und Gefühlen	78
7.3.3	Entbehrung und Sättigung	80
7.3.4	Die Rolle der Entbehrung bei der Anwendung von Konsequenzen	81
7.3.5	Die Rolle der Sättigung bei der Anwendung von Konsequenzen	82
7.3.6	Verstärker	83
7.3.7	Belohnung versus Verstärker	83
7.3.8	Positive Verstärkung   R+	85
7.3.9	Dopamin	88
7.3.10	Negative Verstärkung   R-	89
7.3.11	Negative Verstärkung in der Praxis	94
7.3.12	Die J-Kurve	97
7.3.13	Strafe – Bestrafung   P+	99

7.3.14	Es ist schwer, richtig und effektiv zu bestrafen!	102
7.3.15	Bestrafung in der Arbeitsumgebung	103
7.3.16	Auswirkungen der Anwendung von Strafe	103
7.3.17	Unbeabsichtigte Bestrafung	105
7.3.18	DBINZ-Verhalten	105
7.3.19	Automatische Wiederherstellung	106
7.3.20	Sanktion   P-	106
7.3.21	Nicht mehr verstärkendes konditioniertes Verhalten führt zur Auslöschung	107
7.3.22	Wiederaufleben – spontane Wiederherstellung	109
<b>8</b>	<b>Drei Fallstricke für Führungskräfte bei verhaltensbezogenen Interventionen</b>	<b>111</b>
<b>9</b>	<b>Die Wellensittich-Übung: Wie schaffen wir leidenschaftliche Mitarbeiter?</b>	<b>117</b>
<b>10</b>	<b>Das OBM-Protokoll – Übersicht</b>	<b>121</b>
10.1	Schritt 0: Kontext, Business Case und Management Summary	122
10.1.1	Fallbeispiel: IT-Servicedesk einer Krankenkasse	123
10.2	Schritt 1: Erfassen der Leistung	125
10.2.1	Beginnen Sie mit dem Ergebnis	125
10.2.2	Identifizieren Sie die Verhaltensweise zur Erzeugung der gewünschte(n) Ergebnis(se)	128
10.2.3	Vermeiden Sie die ‘Aktivitätsfalle’	130
10.2.4	Häufige Fehler bei der Spezifikation des Verhaltens	130
10.2.5	Beispiele bei der Operationalisierung von Verhalten	132
10.2.6	Geben Sie eine Leistung ‘MAKRO’ an	134
10.3	Schritt 2: Messen der Leistung	135
10.3.1	Warum messen wir Leistung?	135
10.3.2	Widerstand gegen Messung	137
10.3.3	Schaffen Sie eine Umgebung, in der Menschen den Wert der Messung erkennen	138
10.3.4	Messen von Ergebnissen	140
10.3.5	Messen des Verhaltens	140
10.3.6	KPIs: Key Performance Indicators	143
10.3.7	KPIs und Verhalten	144
10.3.8	Tipps für gute Leistungsindikatoren	147
10.3.9	Bergauf statt Bergab beim KPI!	147
10.4	Schritt 3: ABC-Analysieren der Leistung	149
10.4.1	Das ABC-Modell als Analysewerkzeug: die ABC-Analyse	150
10.4.2	Schritt 1 – Geben Sie das Verhalten oder die Leistung von Interesse an	151
10.4.3	Schritt 2 – Listen Sie alle relevanten Antezedenzen auf	151

10.4.4	Schritt 3 – Listen Sie alle relevanten Konsequenzen auf	152
10.4.5	Konsequenzanalyse	154
10.4.6	Einige praktische Tipps zur Konsequenzanalyse	155
10.4.7	Analysieren von Änderungen mit dem ABC-Analyse-Tool	156
10.4.8	Die ‘Kann nicht – Will nicht’-Analyse	159
10.4.9	Zurück zur Fallstudie: ABC-Analyse und Konsequenzanalyse	160
10.5	Schritt 4: Leistungsfeedback geben	163
10.5.1	Klassisches Feedback, Feed Forward versus Leistungsfeedback	164
10.5.2	Leistungsfeedback: Rückmeldung über Ergebnisse und Verhalten	165
10.5.3	Zurück zur Fallstudie: Leistungsfeedback	169
10.5.4	Festlegen der gewünschten Leistung, beginnend mit dem gewünschten Ergebnis	170
10.5.5	Grafische Darstellung der Ergebnisse der Messung der Ausgangsversion	171
10.5.6	Sandwich Feedback	171
10.5.7	Unerwünschte Effekte des Feedbacks nach der Sandwich-Methode	172
10.5.8	Beispiel für Sandwich-Feedback: wie man es nicht machen sollte	172
10.5.9	Einige Tipps für die effektive Abgabe von Kritik	172
10.6	Schritt 5: Festlegen (Teil-)Ziele	173
10.6.1	Die Funktion von Teilzielen: R+, R+, R+ und R+	174
10.6.2	Gute Teilziele werden gemeinsam mit den Ausführenden festgelegt	174
10.6.3	Ausformung von Leistung	175
10.6.4	Zurück zur Fallstudie: Festlegen (Teil-)Ziele	176
10.7	Schritt 6: Verstärken des Verhaltens	177
10.7.1	Wie wird etwas zu einem Verstärker?	177
10.7.2	Primäre und sekundäre Verstärker	179
10.7.3	Sättigung mit primären und sekundären Verstärkern	181
10.7.4	Der ‘Höhlenmensch-Test’	181
10.7.5	Zusätzliche Klassifizierungen von sekundären Verstärkern	181
10.7.6	Finden und Auswählen von Verstärkern	184
10.7.7	Das Premack-Prinzip	185
10.7.8	Verstärkungspläne	187
10.7.9	Neues Verhalten lernen	188
10.7.10	Beibehaltung von gelerntem Verhalten	189
10.7.11	Ein genauerer Blick auf sporadische Verstärkungspläne	190
10.7.12	Zurück zur Fallstudie: Belohnung und Belohnungszeitpläne	192

10.8	Umgang mit unerwünschtem Verhalten	193
10.8.1	Nur Bestrafung ist oft nicht die beste Option	194
10.8.2	Auslöschung	194
10.8.3	Korrektur	195
10.8.4	DVA – Differenzielle Verstärkung von Alternativverhalten	195
10.9	Schritt 7: Auswerten, anpassen und abschließen	198
10.9.1	Auswerten	198
10.9.2	Anpassen und abschließen	198
10.9.3	Zurück zur Fallstudie: auswerten, anpassen und abschließen	199
<b>11</b>	<b>Schlussbemerkungen</b>	<b>201</b>
<b>Anhang 1</b>	<b>– Themenübersicht der Online Lernumgebung 'Knowingo'</b>	<b>203</b>
<b>Anhang 2</b>	<b>– Fallstudie – Sicherheit in einer industriellen Umgebung</b>	<b>205</b>
<b>Anhang 3</b>	<b>– Die Nicht-Verhaltens-Checkliste</b>	<b>215</b>
<b>Anhang 4</b>	<b>– Über die Autoren</b>	<b>217</b>
<b>Anhang 5</b>	<b>– Die Schulung OBM Foundation</b>	<b>219</b>
<b>Literatur</b>		<b>221</b>
<b>Index</b>		<b>223</b>



# 1 Einführung

In diesem Buch geht es darum, Verhaltensänderungen in Organisationen zu erreichen. Wir nennen dies scherzhaft ‘das bestgeschützte Geheimnis des Managements’. Dieses Buch gibt basierend auf wissenschaftlich validierten Prinzipien konkrete, praktisch anwendbare Antworten auf die Frage nach dem ‘Wie’ der Verhaltensänderung. Das unterscheidet dieses Buch von vielen anderen Managementbüchern.

Organizational Behavior Management, kurz OBM, ist das Fachgebiet, das sich mit Verhaltensänderungen in Organisationen beschäftigt. Manche sprechen lieber von ‘gezielter Verhaltensbeeinflussung’.

Bei OBM geht es weder darum, Menschen zu verändern, noch Menschen zu manipulieren. Vielmehr geht es um die Veränderung der Umgebung, in der sich Menschen verhalten. Das Ziel ist, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Menschen inspirieren und motivieren Spitzenleistungen zu erbringen. Führungskräfte spielen eine wichtige unterstützende Rolle bei der Schaffung und Aufrechterhaltung solcher Arbeitsbedingungen. Paul Gavoni<sup>1</sup> bezeichnet die Verhaltenswissenschaft als ‘die Wissenschaft, mit der wir anderen helfen’. Die richtige Anwendung der OBM-Prinzipien macht Menschen glücklich, jeden Tag gute Leistungen zu erbringen. Das macht allen nicht nur Spaß, sondern sorgt für Gewinner bei allen Beteiligten.

Observierbares Verhalten wird als ‘emittierend’ bezeichnet.

Menschen emittieren den ganzen Tag über beobachtbares Verhalten. Beobachtbares Verhalten wird als ‘emittierend’ bezeichnet. Wir verwenden in diesem Buch absichtlich das Wort ‘emittieren’, weil es der korrekte Begriff ist und der Begriff sowohl in Verbindung mit verbalem als auch nonverbalem beobachtbarem Verhalten verwendet werden kann.

Manchmal zeigen Menschen ein völlig unerwünschtes Verhalten. Andere tun einfach nicht das, was wir vereinbart haben, oder nicht das, was sie im Training gelernt haben. Viele Organisationen leiden unter ungeschicktem, unerwünschtem oder sogar dysfunktionalem Verhalten am Arbeitsplatz. Zum Beispiel in Form von ‘Zurückgehaltenem-Veto<sup>2</sup>’ und ‘Ja sagen, Nein meinen’, Opfer-, Vermeidungs- oder Fluchtverhalten.

Auf den Führungsebenen sehen wir z. B. ‘Mülleimer-Entscheidungen<sup>3</sup>’ und Tabellenkalkulationen mit starkem Fokus auf die Zielerreichung. Nicht selten wird dies mit einem extrem direktiven Führungsstil kombiniert. Das Traurige daran ist, wie eine solche Art des Managements am Arbeitsplatz zu schnell abnehmender Motivation, erhöhtem Stress, allen

---

1 Paul Gavoni, Ed.D., BCBA, Vice President at Brett DiNovi & Associates.

2 Caluwé, L. de, Vermaak, H., *Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige* (2006), p. 31 (Niederländisch).

3 Caluwé, L. de, Vermaak, H., *Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige* (2006), p. 25 (Niederländisch).

Arten von Entbehrungen, verringertem Engagement, vermindertem Einsatz und erhöhter Fluktuation samt Fehlzeiten führt.

Wir können das beobachtbare<sup>4</sup> Verhalten analysieren. Dazu verwenden wir das ABC-Modell, auf das wir später genauer eingehen. Im ABC-Modell steht das 'A' für Antezedenzen. Ein Antezedens/t ist alles, was dem Verhalten vorausgeht und dieses hervorruft. 'B' steht für Benehmen (Verhalten; engl. Behavior). 'C' steht für Konsequenzen (engl. Consequence) – also alles, was auf das Verhalten folgt.

Die Funktion eines Antezedens/t ist es, Menschen zum Handeln zu veranlassen. Mit anderen Worten: es setzt den Anlass oder die Bühne für das Verhalten. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen eindeutig die Leistungsfähigkeit, Verhalten durch Antezedenzen auszulösen. Diese sind aber selten stark genug, um das gewünschte Verhalten über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten. Unser Gehirn macht zukünftiges Verhalten hauptsächlich von den Konsequenzen unseres aktuellen Verhaltens abhängig! Wir denken, diese Konsequenzen sind wichtiger als z. B. das, was andere zu uns sagen. B.F. Skinner hat es so formuliert: "Verhalten ist eine Funktion seiner Konsequenzen".

Die Analyse von beobachtbarem Verhalten beantwortet z. B. folgende Fragen:

- "Warum emittieren wir jetzt speziell dieses Verhalten und nicht ein anderes?"
- "Wie bringt man Menschen dazu, sich anders verhalten zu wollen?"

Dieses Buch gibt Antworten auf diese Fragen und liefert Führungskräften und anderen Einflussnehmern einen soliden und evidenzbasierten Ansatz für den Umgang mit Verhaltens-, Leistungs- und Motivationsproblemen.

## 1.1 Die Rolle der Arbeitsbedingungen bei Leistungsproblemen

Arbeitsbedingungen können Menschen motivieren und inspirieren, aber auch stark demotivieren. Einige Ihrer Kollegen gehen jeden Tag mit einem negativen Gefühl in der Magenröhre zur Arbeit. Nicht, weil ihre Arbeit mühsam oder langweilig ist, sondern weil die Arbeitsbedingungen ihre ganze Energie aufbrauchen. Zur Arbeit zu gehen ist eine Herausforderung, welche diese Menschen jeden Tag aufs Neue mit Grauen annehmen. Langes Arbeiten unter kräftezehrenden Arbeitsbedingungen macht niemandem Spaß. Viel mehr bewirkt es das krankmachende Gegenteil.

Menschen, die nur ungern arbeiten, erbringen lediglich minimale Leistungen. Manager und andere Beeinflusser bemerken dies und nutzen durch ihre Rolle oder Funktion ihre Macht und Autorität, um eine Leistungssteigerung zu erreichen. Oftmals erzeugen ihre Bemühungen viel Ärger und haben wenig Erfolg.

---

4 Nicht beobachtbares Verhalten existiert wie anderes. Das ist hauptsächlich reflexives Verhalten. Siehe Unterabschnitt 4.2.3.

Die Wiederherstellung von Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit die Verbesserung der Arbeitsleistung ist eine Reise voller Tücken und scheinbar unerwarteter Wendungen. Wenn sich nach einer Reihe von Interventionen des Managements eine weiterhin unter Niveau liegende Leistung eines Mitarbeiters herausstellt, ist es nicht ungewöhnlich, einen Prozess in Gang zu setzen, bei dem sich die Wege beider Parteien schließlich trennen. Das ist eine Verlustsituation für alle Beteiligten.

Untersuchungen des Immobilienunternehmens CB Richard Ellis (CBRE) und der Universität Twente<sup>5</sup> zeigen deutlich den Beitrag eines gesunden Büros zu glücklicheren und produktiveren Mitarbeitern. Menschen sind in der Regel durchaus in der Lage, sich an Veränderungen der physischen Umgebung anzupassen. Denken Sie zum Beispiel an einen Umzug innerhalb eines Gebäudes, in ein anderes Gebäude oder einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber. Manchmal dauert es eine Weile, bis man sich an andere Geräusche, eine andere Akustik und Farben sowie eine andere Raumaufteilung gewöhnt hat. Menschen, die unerwartet mit solchen Veränderungen in ihrer gewohnten Umgebung konfrontiert werden, können emotional betroffen sein. Der Prozess der Eingewöhnung und Anpassung an eine neue oder veränderte Umgebung wird als 'Adaptation'<sup>6</sup> bezeichnet. Die Anpassung geht im Allgemeinen vorübergehend auf Kosten der Leistungsfähigkeit.

Die sozialen Bedingungen, in denen Menschen Leistung erbringen, sind sehr wichtig. Die Interaktion mit Kollegen und Führungskräften bei der Arbeit hat direkten Einfluss auf das Wohlbefinden und wirkt sich somit direkt und indirekt auf das Leistungsniveau und die Motivation der Menschen aus.

Bei den sozialen Umständen geht es um Dinge wie:

- Wie interagieren wir?
- Wie kommunizieren wir miteinander?
- Erkennen wir uns wieder und akzeptieren wir uns ausreichend?

In diesem Zusammenhang sprechen wir oft von 'sozialer und psychologischer Sicherheit'. Ein Mangel an psychologischer Sicherheit untergräbt Vertrauen, Respekt und Zuversicht. Ohne Zuversicht, Respekt und Vertrauen ist es schwierig, ein gutes Team zu werden<sup>7</sup>. Ohne Zuversicht, Respekt und Vertrauen ist es schwierig, als Einzelperson, Team oder Organisation gute Leistungen zu erbringen.

Wie baut man Respekt und Vertrauen auf? Auch diese Frage wollen wir beantworten. Es ist allgemein bekannt, welche entscheidende Rolle Führungskräfte im Prozess der Kultivierung und Aufrechterhaltung von Respekt, Vertrauen und psychologischer Sicherheit spielen. Ihr Führungsstil, ihr Feedback (oder das Fehlen davon!), kurz gesagt, ihr Führungsverhalten, ist der Schlüssel zu verbesserter Leistung, zu höherer Inspiration und Motivation bei den

---

5 Nelson, E. C., CBRE und Universiteit Twente, *Het sneeuwbaaleffect van Healthy Offices* (2017).

6 Holland, J. and Skinner, B.F., *The analysis of behavior* (1961), p. 215.

7 See Patrick Lencioni, *The five dysfunctions of a team* (2002).

Mitarbeitern. Oft beginnt die Leistungsverbesserung eines Einzelnen oder eines Teams mit einem anderen Führungsstil!

## 1.2 Organisationen verändern sich ständig, und das mit unterschiedlichem Erfolg

Organisationen sind ständig im Wandel. Wir unterscheiden zwischen ‘organischen Veränderungen’ und ‘geplanten Veränderungen’. Die organischen Veränderungen treten natürlich und spontan auf: Neue Leute kommen hinzu, Menschen wechseln Arbeitsplätze, Rollen und Positionen, Menschen verlassen die Organisation. Andere Beispiele für solche organischen Veränderungen sind Anpassungen und Verbesserungen in der Arbeitsweise, die wir fast aufgrund der Einfachheit und leichteren Funktionsweise des neuen Wegs unbemerkt umsetzen.

Geplante Veränderungen stehen im Mittelpunkt des organisatorischen Veränderungsmanagements. Über organisatorisches Veränderungsmanagement ist viel publiziert worden. Es gibt sehr gründliche Schulungen und es ist ein attraktives Arbeitsfeld für viele Menschen. Es besteht ein großer Bedarf an der erfolgreichen Umsetzung von geplanten organisatorischen Veränderungen. Denken Sie z. B. an die Einführung völlig neuer Arbeitsweisen, die Implementierung komplexer IT-Systeme oder Organisationen, die durch die Übernahme anderer Organisationen wachsen und sich verändern. Diese Arten von Veränderungen haben in der Regel Merkmale von gut durchdachten, geplanten und gestalteten organisatorischen Veränderungen.

Es ist nicht einfach, solche geplanten organisatorischen Veränderungen zu managen und erfolgreich abzuschließen. Ein Merkmal der heutigen Zeit ist die sich schnell verändernde Umwelt, die auch Organisationen zu Veränderungen zwingt:

- Die Bedürfnisse des Marktes ändern sich schnell. Wenn Sie nicht auf diese sich ändernden Anforderungen reagieren, gefährden Sie umgehend Ihr Unternehmen.
- Sich ändernde Gesetze und Vorschriften sowie kontinuierliche technologische Entwicklungen sind wichtige Einflussfaktoren für Ihren Markt, Ihre Wettbewerber und vor allem für Ihre eigene Organisation.
- Die Welt um uns herum wird in großem Umfang und mit hoher Geschwindigkeit digitalisiert, automatisiert sowie robotisiert. Diese Entwicklungen wirken sich unbestreitbar auf die Art und Weise aus, wie Ihr Unternehmen arbeitet und Geschäfte tätigt.

Solche Veränderungen führen oft zu organisatorischen Veränderungsinitiativen. Auch hier gilt Folgendes: ‘Während der Renovierung bleibt das Geschäft für die Kunden geöffnet.’

Wenn wir uns die Art von Veränderungen ansehen, mit denen sich moderne Organisationen hauptsächlich beschäftigen, sehen wir deren Involvierung oder zumindest einen starken Fokus auf:

- Digitale Transformation;
- Transition zu agilen Arbeitsweisen;
- Implementierung von Selbstorganisation bzw. selbstverwalteten Teams;
- Auf die Unternehmenskultur ausgerichtete Programme mit dem Ziel, das Einkaufserlebnis des Kunden durch Verhaltensänderung zu verbessern.

Ed Kerkman – Herausgeber von Management Executive – schreibt<sup>8</sup> über den sogenannten 70%-Mythos, der bei geplanten Veränderungen immer wieder auftaucht: Der 70%-Mythos des Scheiterns basiert auf dem Buch 'Reengineering the corporation', in dem Hammer und Champy nach einer 'nicht wissenschaftlichen Schätzung' behaupten, 50% bis 70% dieser Initiativen würden scheitern. Was später von anderen bequemerweise auf 70% vereinfacht worden ist. Diese Zahl hat sich manifestiert.

Andererseits bestätigt McKinsey<sup>9,10</sup>, nur 30 % der Veränderungsinitiativen führen tatsächlich zu einer erfolgreichen organisatorischen Veränderung. Sie fragen sich vielleicht auch, was die Definition von 'Erfolg' ist. Vielleicht gehen Unternehmen davon aus, nur drei oder vier von fünf der im Business Case definierten Ziele tatsächlich zu erreichen? Kurzum: ein mehrdeutiges Bild mit einer Reihe von Meinungen und Ideen, wobei die 'Wahrheit' wahrscheinlich irgendwo in der Mitte liegt. Dennoch Grund genug, mit organisatorischen Veränderungsinitiativen effektiver umzugehen, weil vor allem Einstellung und Verhalten in der Regel zu den drei Hauptursachen für das Scheitern des Veränderungsprogramms gehören. Das neue System oder der neue Prozess ist zwar eingeführt worden, wird aber noch nicht ausreichend genutzt oder befolgt.

### 1.2.1 Erkennen von Verhaltensänderungen ist der Schlüssel zum Erfolg

Unabhängig von der Art der Veränderung oder Entwicklung, die eine Organisation durchläuft, sind die Menschen der alles bestimmende Erfolgsfaktor. Genauer gesagt, das beobachtbare Verhalten dieser Menschen ist der alles bestimmende Erfolgsfaktor!

Wir erwähnen Verhalten oft zusammen in einem Satz mit Kultur und Einstellung. Offensichtlich ist, wie das Erreichen einer erfolgreichen organisatorischen Veränderung die Änderung von Kultur, Einstellung und dem Verhalten aller voraussetzt.

### 1.2.2 Verhalten zu spezifizieren ist schwierig

In OBM-Trainings und -Workshops stellen wir immer wieder fest, wie schwer es Menschen fällt, Verhalten konkret zu benennen. Das Verhalten spezifizieren zu können, ist die Voraussetzung, um es gezielt verändern zu können. Und wenn sich das Verhalten ändert,

8 <https://www.managementimpact.nl/artikel/veranderen-helemaal-niet-zo-moeilijk> (visited 07-01-2020). (Niederländisch).

9 <https://www.aascu.org/corporatepartnership/McKinseyReport2.pdf> (visited 07-01-2020).

10 <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/changing-change-management> (visited 03-02-2020).

wollen wir dies auch feststellen und die eingetretene Änderung nachweisen können. Welchen Beweis haben wir dafür?

Der Nachweis einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen unerwünschtem Verhalten und verminderter Leistung erweist sich als schwierig. Umgekehrt erweist sich der Nachweis eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zwischen dem häufigeren Emittieren von erwünschtem Verhalten und der daraus resultierenden Leistungssteigerung ebenfalls als schwierig.

In diesem Buch erklären wir, was Verhalten ist, und wie Verhalten und Arbeitsleistung zusammenhängen. Wir zeigen auch, wie Sie die Arbeitsleistung durch Verhaltensänderungen nachweislich verbessern können, und zwar auf eine Weise, die allen Beteiligten Spaß macht.

### 1.3 Aufbau dieses Buches

Dieses Buch führt den Leser durch eine Reihe von grundlegenden Konzepten aus dem Bereich des Organisatorischen Verhaltensmanagements (OBM).

**Kapitel 2** ordnet OBM in das Feld der ‘Applied Behavior Analysis’, kurz ‘ABA’, ein. Wir stellen auch die wichtigsten ‘Bausteine’ der OBM-Philosophie vor.

**Kapitel 3** beschäftigt sich mit dem ersten OBM-Baustein: ‘Leistung’. Wir erklären, wie Leistung im OBM definiert wird und welche Rolle Leistung in organisatorischen Veränderungsprozessen spielt.

In **Kapitel 4** wird der Unterschied zwischen respondentem und operantem Verhalten untersucht. Die Unterscheidung ist wegen der Unterschiede in der Konditionierung beider Verhaltensformen interessant.

In **Kapitel 5** werden gängige Konzepte und Ansätze zu Verhalten und Verhaltensänderung kurz besprochen. Es werden Konzepte und Konstrukte wie intrinsische Motivation, Denkweise, sichtbare sowie unsichtbare Organisationen behandelt.

**Kapitel 6** befasst sich mit dem zweiten OBM-Baustein: ‘Die vier Funktionen des Verhaltens’. Beobachtbares Verhalten dient immer einer oder mehreren Funktionen für den Ausführenden. Das Verständnis der Funktion von beobachtbarem Verhalten trägt dazu bei zu identifizieren, was getan werden muss, um das Verhalten effektiver zu beeinflussen.

In **Kapitel 7** besprechen wir das ‘ABC-Modell’. Dieses Modell ist das Herzstück von OBM und OBM-Interventionen. Das Modell hilft uns zu erklären, warum ein Verhalten auftritt oder warum es nicht so auftritt, wie es eine Führungskraft oder ein Einflussnehmer gerne sehen würde.

**Kapitel 8** zeigt ‘die drei Fallstricke’, die ein Einflussnehmer vermeiden sollte. Durch das Vermeiden dieser Fallstricke erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Intervention erheblich.

In **Kapitel 9** verwenden wir eine Fallbeschreibung über die Konditionierung eines Wellensittichs als Spiegel für Interventionen zu Einstellung und Verhalten in Organisationen. Die Parallelen sind erkennbar und interessant.

In **Kapitel 10** wird das ‘OBM-Protokoll’ besprochen. Dieses Protokoll ist der Leitfaden, den wir verwenden, um OBM-Interventionen anzugehen und zu strukturieren. Die Verwendung dieses Protokolls erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Veränderung erheblich.

Die **Anhänge** enthalten eine Übersicht über die Themen aus unserer virtuellen Lernumgebung, einen Beispielfall einer OBM-Intervention und eine sogenannte ‘Nicht-Verhaltens-Checkliste’. Das ist eine Liste von Verhaltensbeschreibungen, die im Allgemeinen als handlungsfähige Verhaltensweisen angesehen werden, dies aber in Wirklichkeit nicht sind. Um diese Beschreibungen handlungsfähig zu machen, sollten sie zunächst operationalisiert werden.

## 1.4 Wie dieses Buch zustande gekommen ist

Dieses Buch ist das Ergebnis der Ausbildung von Robert den Broeder zum ‘Certified OBM Expert’ an der VU Universität in Amsterdam. Robert hat diese Ausbildung unter der Leitung von Dr. Marius Rietdijk gemacht.

Robert hat umfangreiche Literaturstudien unternommen, während er dieses Buch geschrieben hat. Die Ergebnisse dieser Literaturstudien sind mit seinen eigenen Trainings- und Beratungserfahrungen sowie den Erfahrungen anderer OBM-Praktiker und Coaches in den Niederlanden kombiniert worden.

Die erste Version des Manuskripts ist von Joost Kerkhofs in seiner Rolle als Gutachter und erfahrener OBM-Profi mit großer Hingabe und Präzision bewertet worden. Joost hat so viel Energie hinein gesteckt, weswegen Robert vorgeschlagen hat, das Manuskript gemeinsam fertigzustellen. Mit seinem Wissen und seinen Einsichten hat Joost einen wichtigen und bereichernden Beitrag zum endgültigen Manuskript geleistet. So ist dieses Buch entstanden.