

**Verhaltensänderungen bewirken**

Wenn Mitarbeiter sich **unerwünscht** verhalten, Sie kennen das vielleicht:

- Arbeitsplätze werden nicht aufgeräumt, Prozesse & Standards nicht eingehalten
- Immer wieder die gleichen Fehler, eigene Arbeit wird nicht überprüft/korrigiert
- Arbeitszeiten und sonstige Abmachungen sowie Regeln werden nicht eingehalten

Da hilft es wenig, sich darüber zu beklagen, indem Sie sagen:

- „Wie oft habe ich das denen schon gesagt.“
- „Die sollten sich doch nur wirklich einmal zusammenreißen.“

Was können Sie tun, um auch diese Mitarbeiter in Ihrem Sinne zu gewinnen?

**Antwort: Die Mitarbeiter müssen das, was Sie wollen, selbst wollen!**

**Das Verhaltensfenster zeigt, wie erwünschtes Verhalten gefördert werden kann:**

<b>in der Summe angenehm</b>		angenehm ist etwas, was zur Befriedigung von Bedürfnisse führt, etwas, mit dem Erfolgserlebnisse verbunden sind
II Minimalismus Zufriedenheit	I viel Leistung Zufriedenheit	Um das Ziel, Leistung und Engagement zu erreichen, muss das vom Mitarbeiter erwünschte Verhalten von diesem in der Summe als angenehm empfunden werden und positive Konsequenzen haben
<b>unerwünschtes</b> III Verhalten	<b>erwünschtes</b> IV Verhalten	Um das Ziel, Leistung und Engagement zu erreichen, muss die Ursache des als unangenehm empfundenen eruiert und beseitigt bzw. verstanden und akzeptiert werden (Konfrontation)
Gleichgültigkeit Unzufriedenheit	wenig Engagement Unzufriedenheit	
<b>in der Summe unangenehm</b> <b>Enttäuschung, Frustration</b>		unangenehm ist etwas, wenn es nicht zur Befriedigung von Bedürfnissen führt, wenn es mit Misserfolgen verbunden ist

Erwünschtes Verhalten (das Wollen) können Sie fördern, indem Sie dafür sorgen, dass erwünschtes Verhalten als angenehm und unerwünschtes Verhalten als unangenehm empfunden wird.

**Beispiele für die Hauptursachen von „Will-nicht-Problemen“:**

- Sie geben im Restaurant immer 5CHF Trinkgeld, egal, ob die Bedienung gut oder schlecht ist. Der Kellner wird sich keine Mühe geben und sich nicht anstrengen (II)
- Mitarbeiter feiern immer wieder krank, da sie selten erwischt werden und zuhause eine ruhige Kugel schieben können (II).
- Mitarbeiter liefern Rapporte mal rechtzeitig und mal verspätet ab und der Chef nimmt das stillschweigend hin. Den Mitarbeitern ist es deshalb egal (II).

**Erkenntnis:** Verhaltensänderung geht entweder über angenehme (vorteilhaft) oder wenn es sein muss, über unangenehme Erfahrungen. Wenn unerwünschtes Verhalten keine unangenehmen Konsequenzen hat, dann wird sich nichts ändern!

Erwünschte Verhaltensänderungen erfolgen einfacher, wenn das Umfeld stimmt:

**Wie wichtigsten Unzufriedenheitsvermeider (Stabilitätsfaktoren) sind**

- Ein ausreichender Status im Unternehmen
- Eine Führungskraft, mit der man gerne zusammenarbeitet
- Ein gutes Verhältnis zu den Arbeitskollegen
- Anforderungs- und leistungsgerechte Bezahlung
- Ausreichende Sicherheit des Arbeitsplatzes

**Die wichtigsten Zufriedenheitserreger (Anspornfaktoren) sind:**

- Eine ansprechende Arbeit, also die Arbeit selbst, die einem zuspricht
- Eine gute Leistung erbringen können
- Verantwortung für die eigenen Arbeit tragen
- Eine gezielte Anerkennung und Wertschätzung bekommen
- Fortschritt durch Ziele und üben, den persönlichen Lernerfolg erleben

Wichtig ist, dass Unzufriedenheitsvermeider und Zufriedenheitserreger in ausgewogenem Verhältnis stehen, nach dem Motto. „Jedem das Seine, nicht jedem das Gleiche“.



**Praxis: Verhaltensänderung bewirken**

**Positive Verstärkung erwünschten Verhaltens**

- Die Wahrscheinlichkeit von erwünschtem Verhalten wird dadurch erhöht
- Das, was bereits wie erwünscht funktioniert, bestärken und bewusst ansprechen
- Interesse und Aufmerksamkeit zeigen
- Erwünschtes Verhalten genau definieren und beim Eintreten belohnen
- Klare Leistungsstandards vereinbaren

**Achtung: Positive Verstärkung unerwünschten Verhaltens vermeiden!!**

- Schweigen & Passivität, wenn eine Intervention notwendig wäre
- Ignorieren, wegschauen, gewähren lassen
- Vielschwätzer durch zuhören belohnen
- Falsche Anreize bieten

**Exkurs: Bestrafung**

- Strafe soll das Auftreten unerwünschten Verhaltens verringern
- Strafe ist der Gegenpol zur Verstärkung
- Strafe erzeugt Angst, Aggression, Frust
- Strafe führt zur Überanpassung, Vermeidung und nur kurzfristigen Effekten

**Anerkennung**

- Kommt aus der Arbeit selbst, wenn diese als wichtig empfunden wird
- Anerkennung muss echt verdient sein
- Unmittelbares Feedback auf erwünschte Veränderungen/Verhalten geben

**Konfrontation, Kritik und Tadel**

- Kritik wird oft als Angriff auf den Selbstwert empfunden, keine abwertende Haltung einnehmen (+/+)
- Echte Kritik ist eine ehrlich gemeinte Hilfe
- Kritik muss unmittelbar unter vier Augen erfolgen, jedoch nicht im Affekt
- Lob und Tadel sinnvoll und angemessen angewandt wecken schlummernde Kräfte, Willensreserve und Arbeitsfreude
- Lieber die Hitze des Zorns spüren, als die frostige Kälte der Gleichgültigkeit

**Die selbsterfüllende Prophezeiung**

- Eigene Einstellungen führen zu entsprechendem Verhalten anderen gegenüber (Übertragungen)
- Dieses Verhalten erzeugt entsprechende Reaktionen, die wiederum die eigenen Erwartungen bestätigen
- Positiver Verstärker oder negativer Teufelskreis

