

Verhalten 4 Change

Konzept zu Design und Begleitung von Change-Initiativen mit verhaltensökonomischen Überlegungen.

Inhalte

1. Change funktioniert nicht linear
2. Verhalten = Person x Umfeld
3. Neues Verhalten unterstützen
4. Mein Angebot

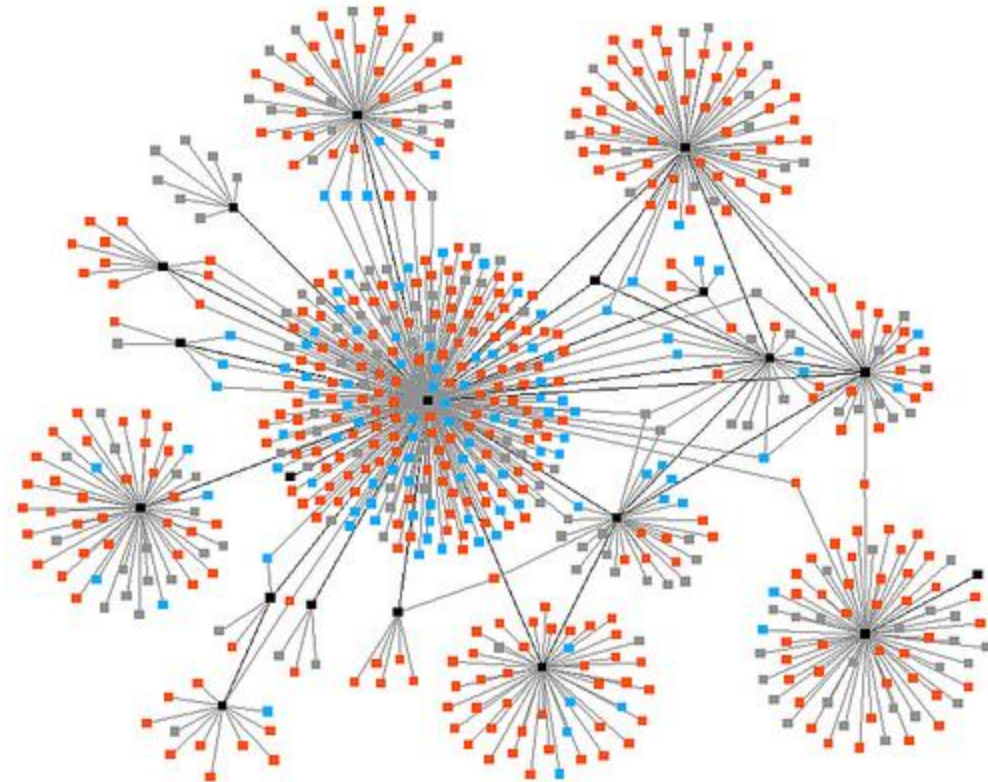
Unternehmen bestehen aus sozialen Systemen, die in Netzwerken miteinander wirken

Soziale Systeme sind...

- ... komplex
- ... kontingent
- ... autopoetisch
- ... reagieren auf Informationen (Regeln, Imitation, Vorbild, Stories...)

Sie sind:

- ... nicht planbar
- ... nur bedingt steuerbar



Lineare Ansätze für Change funktionieren in diesen Systemen nicht

Lineare Ansätze in Change Projekten:

- ... Arbeitsgruppen
- ... Zeitpläne
- ... Deliverables
- ... SMARTER-Ziele
- ... KPIs
- ... TownHalls
- ... Prozesse
- ... uvm

Klassische Widerstände

- Gewohnheiten und Routinen
- Alte Prozesse torpedieren Neues
- Abgrenzung nach oben / links / rechts / unten
- Not Invented Here
- Verlustaversion
- Bewertungsfehler der Zukunft vs. dem Jetzt
- Erfahrungen mit gescheiterten Change Vorhaben



Verhalten = Person x Umfeld (siehe Kahneman, Chicagoer Schule)

Person (nicht gestaltbar!)

- Gewohnheit / Faulheit
- „Standardprogramm“ im Alltag
- Verlustaversion
- Bewertungsfehler
- Peer-Pressure
- Schlechte Erfahrungen mit Change / Zynismus
- Unbewusste Bewertungsanker
- Overconfidence

Umfeld (gestaltbar!)

- Organisation / Prozesse
- Räume, Design, Einrichtung
- Informationsstrukturierung
- Feedback (automatisiert)
- Reinforcement / Reward
- Nudges
- Defaults

Und durch:

- Kolleg:innen (Multiplikator:innen)
- Vorbilder (Multiplikator:innen)

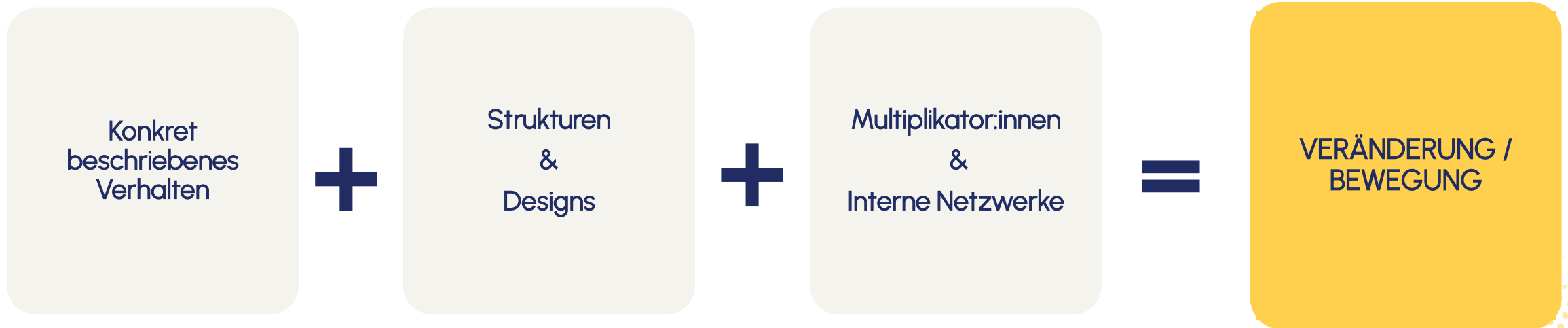


Vehaltenswirksames Umfeld durch...

Strukturen & Design	Multiplikator:innen	Führungskräfte
Wikis, Blogs zur Verfügung stellen	Fürsprecher identifizieren und unterstützen	Zeit, Ressourcen zur Verfügung stellen
Meetingstruktur aufbauen	Vorbilder für Imitation schaffen	Bestärkung und Coaching im neuen Tun
IT-Infra aufbauen	Regelkonformität wird attraktiv	Leadership im Change
Information gezielt strukturieren	Ansprache von Kolleg:innen (was an der Kaffeemaschine passiert...)	Stories identifizieren und nutzen
Feedback & Re-Inforcement	Informelle Netzwerke aufbauen	Nudges einsetzen
Fortschritte messen und bestärken	Feedback-Link zum Change-Team	
Defaults setzen / Entscheidungen lenken		
Nudges entwickeln & einsetzen		

Verankerung von neuem Verhalten begünstigt Change

Systemische Denke + Verhaltensökonomie



Basierend auf „Viral Change“ n. Leandro Herrero

Konkret beschriebenes Verhalten

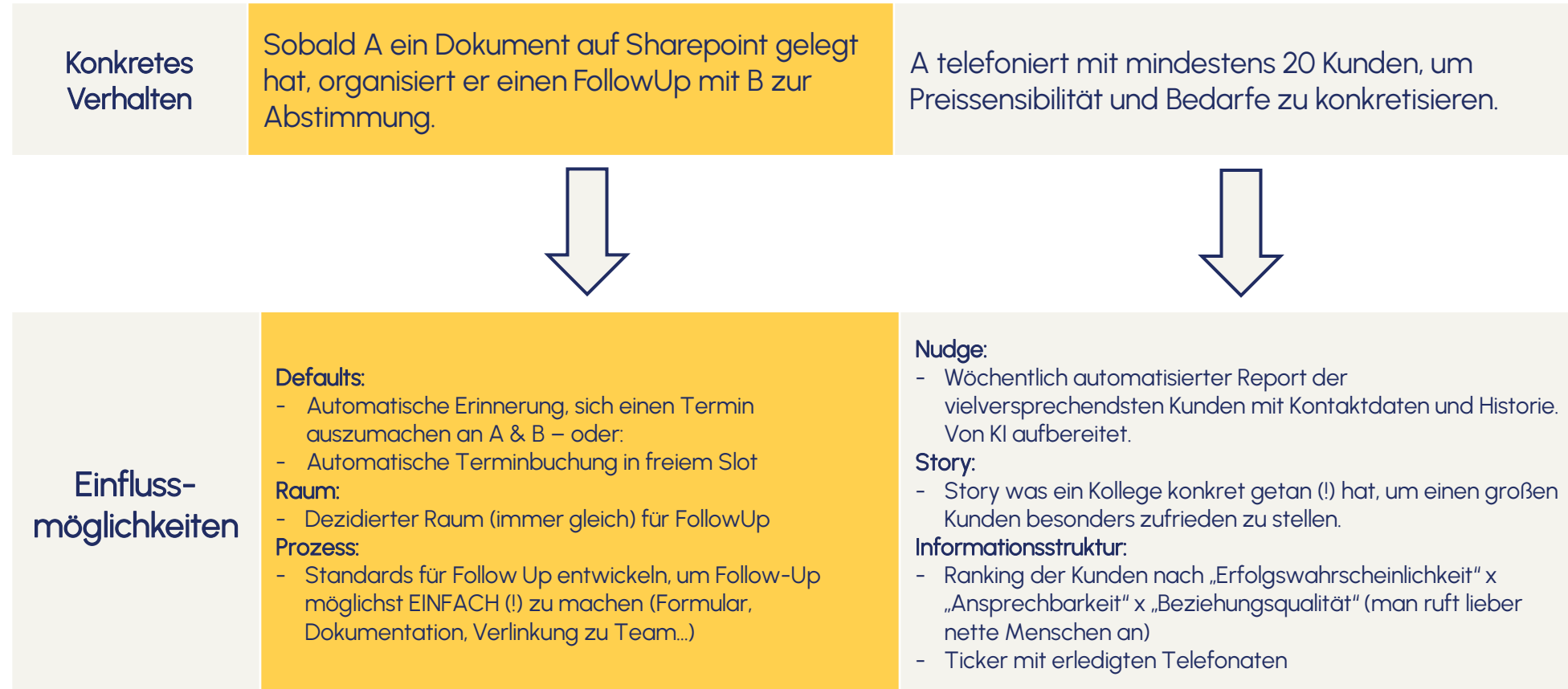
Konkret bedeutet:

- Unmissverständlich
- einer Person zuschreibbar
- nicht verhandelbar

Beispiel:

Ziel	Bessere Kooperation	Umsatz XY erreichen	Ausgangspunkt sind Strategien / Zielen = die erwünschte Zukunft
Makro Ebene	Team A und B arbeiten in einer „Wir-Kultur“ an Projekten,	8 von 10 Leads werden abgeschlossen.	Übersetzung in klassische Werte / Einstellungen oder Plan-Vorgaben. → kein konkretes Verhalten
Mikro Ebene	Wir teilen unsere Projektpläne und Milestones über eine Sharepoint Plattform	Unser Sales Team agiert draussen mit einem „entrepreneurial“ Mindset.	Allgemeinsätze – Wir – Man... etc. → Kein konkretes Verhalten
Verhaltens-Brücke zum konkret beschriebenen TUN:			
Konkretes Verhalten	Sobald A ein Dokument auf Sharepoint gelegt hat, organisiert er einen FollowUp mit B zur Abstimmung.	A telefoniert mit mindestens 20 Kunden, um Preissensibilität und Bedarfe zu konkretisieren.	Testfrage: Was wäre wenn dieses konkrete Verhalten in unseren täglichen Routinen fix verankert wäre?

Gestaltung von Struktur / Design → Verhalten?



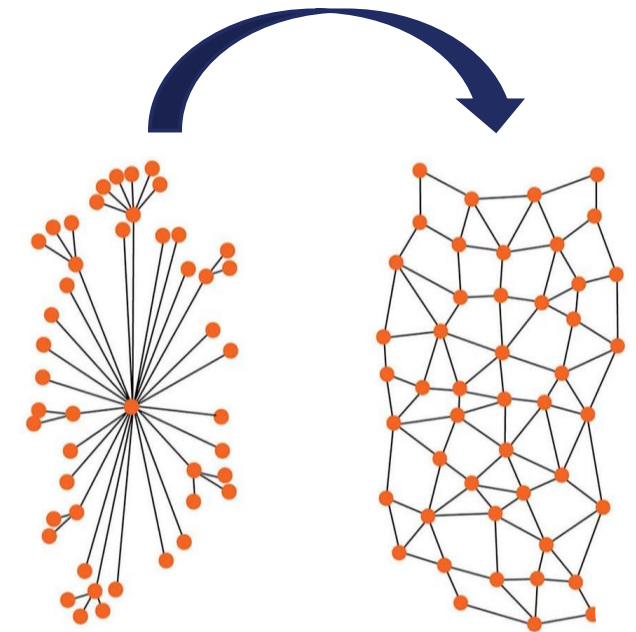
Verhaltens-Multiplikator:innen → Imitation

Multiplikator:innen können das Neue bestätigen und verstärken. Sie wirken als „Strong Nodes“ – Knotenpunkte.

Es sind Mitarbeiter:innen, die aktiv um Mitwirkung gebeten werden und im Prozess als Link in die Belegschaft fungieren.

Sie fördern durch ihre Kommunikation und ihre Vorbildwirkung Zustimmung, Imitation und Spiegeleffekte in ihren Netzwerken.

Ziel ist das Erreichen eines „Tipping Points“, um Verhalten zur kulturellen Routine werden zu lassen.



Quelle: <https://www.yesmagazine.org/issue/what-the-rest-of-the-world-knows/2020/11/03/how-social-change-happens>

Verhaltens-Multiplikator:innen identifizieren

Die Suche nach Multiplikator:innen:

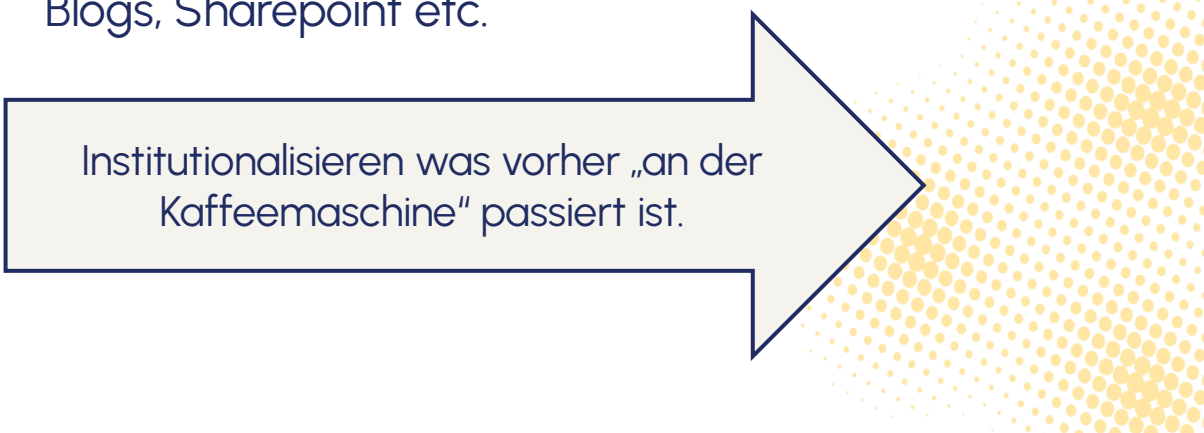
- **Offenheit:**
Wer ist empfänglich für Neues?
- **Initiativ:**
Wer bringt neue Ideen und sucht Herausforderungen.
- **Macht:**
Wer ist konsequent und durchsetzungsstark?
- **Vernetzung:**
Wer ist beliebt und wird gern gesucht?

How to:

- Social Network Analysis
- oder: Brainstorming – man kennt die Leute

Unterstützung der Multiplikator:innen

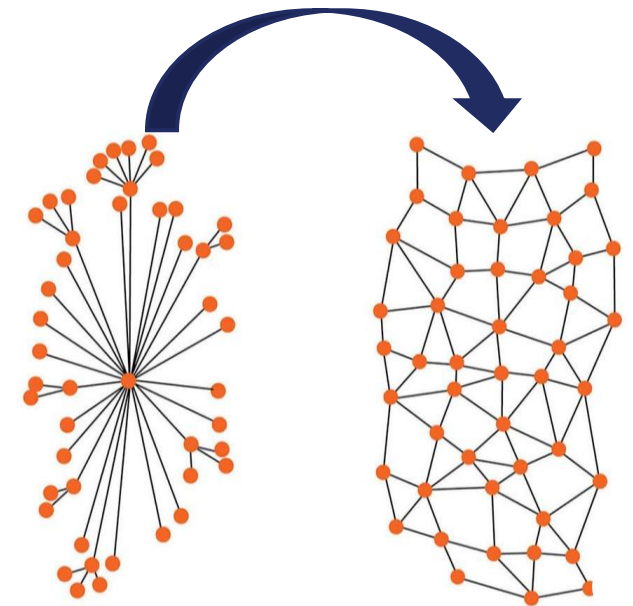
- Erwartungen, Herausforderungen, Unterstützung und Entwicklungsmöglichkeiten klären
- Coaching anbieten (auch für Gruppe)
- Struktur anbieten (Räume, Meetings, Ressourcen)
- Cross-funktionale Communities zulassen
- Kommunikation & Austausch durch Wikis, Blogs, Sharepoint etc.



Institutionalisieren was vorher „an der Kaffeemaschine“ passiert ist.

Interne Netzwerke begünstigen Tipping-Points

- **Interne Netzwerke** entstehen durch die **Kontaktqualität** von Multiplikator:innen und „empfänglichen“ Kolleg:innen.
- Über **enger werdende Beziehungen** wird Vertrauen und Routine hergestellt.
- Dies begünstigt **Imitation und „social copying“** in der Gruppe.
- Ab einem Kipppunkt (Tipping Point) werden die Routinen nicht mehr hinterfragt → sie werden das **„new normal“** und verselbstständigen sich.



Quelle: <https://www.yesmagazine.org/issue/what-the-rest-of-the-world-knows/2020/11/03/how-social-change-happens>

Praxisbeispiel: OKR Einführung (Industrie, +1.500 Mitarbeitende)

Ziel(e)	Zielwirksames Verhalten	Multiplikator:innen	Information / Angebote	Umfeldgestaltung
• Ziele übersetzen zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden. • Mitarbeitende setzen ihre Ziele wirklich um. • Sie übernehmen Verantwortung für ihre Ziele und steuern ihren Anteil am Unternehmenserfolg. • Die schafft psychologische Sicherheit und Commitment.	• Ziele werden immer im Team, moderiert von einem Dritten, erarbeitet. • Ziele müssen immer vertikal und horizontal aligned werden, indem Owner und Führung sich regelmäßig mit anderen Teams abstimmen. • Kennzahlen sind keine Ziele. • Ziele werden „Thema“ in sozialen Räumen.	OKR-Hosts: eigenes Training (mit internem Zertifikat) und Coachingsessions sowie „shadowing“ bei OKR-Meetings. OKR Community: Open to all – mit dem Ziel „über OKR zu reden“ – und dadurch Schwarmintelligenz zu nutzen, auf einen Tipping Point hinzusteuern und OKR tiefer im Unternehmen einzubetten.	• Ziele sind immer einsehbar – auch die der anderen. • Erreichte Ziele werden auf Teamwand gefeiert. (Button) • Sharepointseite mit Wiki, Ask-Me-Anything und Lernmaterial • OKR-Hosts sind buchbar über offene Plattform • freiwillige Coachings der OKR Hosts sichern Qualität. • Bewertung der Zielqualität nach „Push“ vs „Pull“	OKR Wände in den Abteilungen. (nudge) OKR Kartendeck mit Fragen für FKs / OKR-Hosts OKR Community Treffen – 1x / Monat Stories im Intranet bspw: Neue Struktur im Sales Team, um OKR besser einzusetzen. (Infos)

Mein Angebot

1:1 Coaching

- **Zielgruppe:** Führungskräfte
- **Dauer:** ca. 5 Einheiten
- **Inhalte:**
 - Ausarbeiten von konkreten Verhaltensweisen für definierte Zielsetzungen
 - Identifikation & Set-Up von Multiplikator:innen
 - Behavioral Design - Elemente im Team einsetzen
 - Messgrößen für Fortschritte definieren
 - Rolle der Führung im Prozess

Workshop „Verhalten 4 Change“

- **Zielgruppe:** Führungskräfte
- **Dauer:** 2 Tage
- **Inhalte:**
 - Grundlagen zu menschlichem Verhalten (Prospect Theory)
 - Verhalten & Change
 - Choice Architecture
 - Mit Multiplikator:innen arbeiten
 - „Hacking-Session“ für konkreten Fälle aus der Praxis.

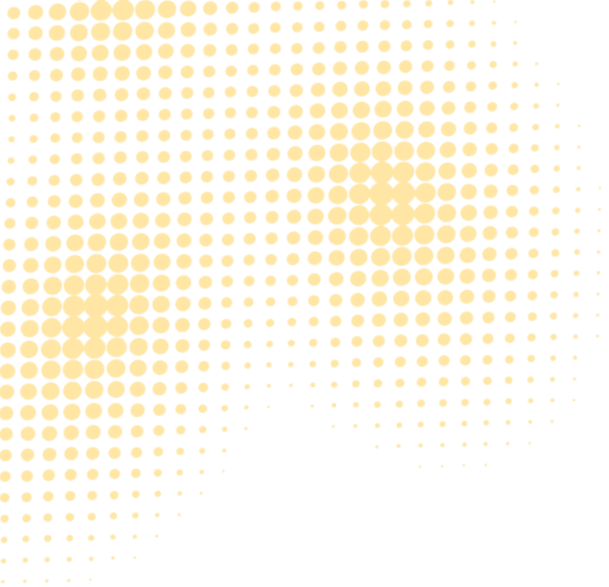
Prozessbegleitung

Ich begleite Sie in der Konzeption und Durchführung von Veränderungsprojekten unter besonderer Beachtung von

- Verhaltensökonomie
- Choice Architecture
- Leadership-Capability

Formate:

- Coaching für das Projektteam
- Set-Up & Coaching für Multiplikator:innen
- Workshops
- Behavioral Design - Sessions



Andreas Geiblinger

systemische Beratung zu Leadership, Verhalten & Veränderung

@: kontakt@andreasgeiblinger.at

M: +43 660 47 55 403

W: www.andreasgeiblinger.at

Über Andreas Geiblinger

Beratung für Menschen, die Verantwortung übernehmen.

- 20 Jahre in Management & Führung in internationalen Konzernen, digital Start-Up und Agentur.
- Seit 2024 selbstständig als systemischer Berater (seit 2017 nebenberuflich)
- BWL-Studium mit Vertiefung in Verhaltenswissenschaften & Change Management.
- Lehrgang zum akademischen Werbe- & Marketingkaufmann.
- Postgraduate Master in systemischem Coaching, Supervision und Organisationsberatung.
- Laufende Weiterbildungen in Change Beratung (Neuwaldegg), agilen Methoden (OKR), Teamdynamik, Resilienz...
- Ich lege Wert auf Diversität, Partnerschaftlichkeit und Integrität.
- Ich arbeite auf Deutsch & Englisch.

