



Organisatorisches Verhaltensmanagement (OBM):

Was, Wofür und Wie für den
Aufbau des Leistungsvermögens



DEZEMBER 2020

INHALT

Unglaubliche 70% der organisatorischen Veränderungsprogramme verfehlen alle ihre Ziele. In nicht weniger als 60% dieser Fälle wird "Verhalten" als zugrunde liegende Ursache festgestellt.

1. **EINLEITUNG**
2. **WAS IST ORGANISATORISCHES VERHALTENSMANAGEMENT (OBM)?**
3. **GESCHICHTE VON OBM**
 - 3.1 JOURNAL VON OBM
 - 3.2 OBM IN DER AUSBILDUNG
4. **WOFÜR OBM?**
5. **FUNKTIONSWEISE VON OBM**
 - 5.1 SIEBEN SCHRITTE-PROTOKOLL
 - 5.2 ANWENDUNGSBEREICHE
6. **SCHAFFUNG VON LEISTUNGSVERMÖGEN**
 - 6.1 OBM DYNAMICS
 - 6.2 OBM TRAINING & ZERTIFIZIERUNG
7. **ZUSAMMENFASSUNG**
 - 7.1 WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE

1. EINLEITUNG

Unternehmen konzentrieren sich auf die Verbesserung von Produktivität und Gewinn sowie die Existenzsicherung. Die Verbesserung des Mitarbeiterengagements - durch Maßnahmen wie Flexibilität der Arbeit - ist ein Beispiel, welches viele Organisationen einsetzen, um die Effektivität positiv zu beeinflussen.

Aufgrund des immer stärker werdenden Wunsches nach Steigerung der Effektivität, ist es erforderlich, einerseits klar zu verstehen, welches Verhalten in Organisationen zum gewünschten Ergebnis führt und andererseits bewusst entschiedene Verhaltensänderungen passend zum Menschen und der organisatorischen Situation initiieren sowie aufrecht erhalten zu können.

Gleich, ob es um Produktivität, Qualität, Fehlzeiten, Umsatz oder Sicherheit geht, benötigt es mehr Passung zwischen den durch Verhalten geäußerten Bedürfnissen der Menschen und den Zielen der Organisation.

Seit Jahrzehnten hat sich die Mehrzahl der organisatorischen Veränderungsprogramme als Fehlschlag erwiesen. Untersuchungen haben sogar gezeigt, wie sage und schreibe 70% dieser Vorhaben nur einen geringen Teil der angepeilten Ziele erreichen. In nicht weniger als 60% dieser Fälle ist der Einklang zwischen Mensch und Organisation als Schlüssel zum Erfolg festgestellt worden. Menschen wollen sinnvolle Leistung erbringen und dafür anerkannt werden. Wenn Organisationen die erforderliche Umgebung bereitstellen und sich auf die Bedürfnisse der Menschen einlassen, wird sich dies für beide Teile in erfüllender Arbeit verbunden mit hervorragenden Resultaten auswirken. Dieses enorme Potenzial wird mittels 'Organizational Behavior Management (OBM)' zugänglich gemacht.

2. WAS IST ORGANISATORISCHES VERHALTENSMANAGEMENT (OBM)?

Mit OBM wird Verhalten konkret messbar. Wo viele andere Methoden bei der Definition von Zielen, KPIs und individuellen Vorgaben stehen bleiben, geht OBM einen wesentlichen Schritt weiter.

OBM ist die Abkürzung für Organizational Behavior Management. Es ist sowohl eine wissenschaftlich als auch praktisch vielfach erprobte Methode zur Optimierung der organisatorischen Leistung durch die Kombination eines "Sieben-Schritte-Protokolls" basierend auf Daten und einem Fokus auf positive Rückkoppelung für angemessenes, situativ passendes Verhalten.

OBM basiert auf der Verhaltenswissenschaft "Applied Behavior Analysis" und ist die Anwendung dieser Wissenschaft im organisatorischen Umfeld. OBM wird als eines der bestgehüteten Geheimnisse beschrieben und oft als "die Wissenschaft des Erfolgs" bezeichnet. Seit den 1950er Jahren wird OBM in Hunderten von Unternehmen in über fünfzig Ländern erfolgreich angewendet.

Mit OBM wird Verhalten messbar. Wo viele andere Methoden bei der Definition von Zielen, KPIs und individuellen Vorgaben stehen bleiben, geht OBM einen wesentlichen Schritt weiter. Am Ende geht es darum, was Menschen motiviert und was sie tun, um einen tatsächlichen, geplanten Beitrag zu einem Ziel zu leisten.

Leadership, Coaching und OBM ergänzen sich nicht nur perfekt sondern unterstützen sich auch gegenseitig hervorragend.

Wie Aubrey C. Daniels - einer der Gründerväter des OBM - es ausdrückt: "Business is Behavior".

3. GESCHICHTE VON OBM

Die Arbeiten von Watson, Holland und Skinner haben den Einsatzbereich der OBM stark beeinflusst. Skinners Anwendungen von Verhaltensprinzipien auf die Gestaltung von Lernerlebnissen bei Abläufen dienten als Ausgangspunkt für die Anwendung der Verhaltenswissenschaft am Arbeitsplatz.

Schon bevor OBM als eigenes Fachgebiet angesehen wurde, plädierte Fredrick Taylor für die Anwendung dieser wissenschaftlichen Methode zur Erhöhung der Leistung von Mitarbeitern und Organisationen.

3.1 JOURNAL DES ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANagements

Das 1977 gegründete "Journal of Organizational Behavior Management (JOBM)" war ein Meilenstein auf dem Gebiet des Organizational Behavior Management und ist heute die wichtigste Publikation auf diesem Gebiet. Aubrey Daniels war der erste Herausgeber des JOBM. Bis 1977 wurden über 40 Artikel über OBM in anderen Zeitschriften veröffentlicht und mindestens eine OBM-Beratungsfirma wurde gegründet.



OBM ist eine evidenzbasierte, faktengetriebene Methodik. Ihr liegt ein positiver Ansatz zugrunde, bei dem gewünschte organisatorische Verhaltensweisen so weit wie möglich durch die Anwendung positiver Konsequenzen in Abhängigkeit von bestimmten Verhaltensweisen verstärkt werden.

Das Journal of Organizational Behavior Management gehört laut den Journal Citation Reports zu den Top-Journalen für Management und angewandte Psychologie¹ und rangiert derzeit auf Platz 131/194 in Management und 54/80 in angewandter Psychologie (©2017 Clarivate Analytics, 2016 Journal Citation Reports®).

3.2 OBM IN DER AUSBILDUNG

Es gibt eine Reihe von Graduiertenprogrammen in OBM, die an verschiedenen Universitäten eingerichtet wurden. Absolventen dieser Programme arbeiten in der Privatwirtschaft als externe oder interne Berater sowie Coaches für Organisationen oder als Programmmanager in der Gesundheits- und Humandienstleistungsbranche bzw. im akademischen Bereich.

OBM hat seine Wurzeln in den USA und wird seit Jahrzehnten an Universitäten weltweit gelehrt. Darunter finden sich die Harvard University, die Florida Tech University und die VU University in Amsterdam. Die erste Universität, die ein Graduiertenprogramm in OBM und Systemanalyse anbot, war die Western Michigan University, unter der Leitung von Dick Malott.

4. WOFÜR OBM?

OBM wird seit über 45 Jahren weltweit erfolgreich eingesetzt und hat sich in Hunderten von Fällen zur Verbesserung der organisatorischen Leistung in allen Bereichen der Wirtschaft bewährt.

Mithilfe eines Sieben-Schritte-Protokolls zielt OBM darauf ab, die Leistung zum Vorteil aller Beteiligten messbar weiterzuentwickeln, indem es sich auf das Verhalten und nicht nur auf die Ergebnisse konzentriert. Es basiert auf den wissenschaftlichen Grundlagen der Messung, Analyse und des Managements von menschlichem Verhalten. Was messbar ist, kann bewusst gesteuert werden. Wenn Beweggründe verstanden werden, können sich Organisationen systematisch mit deren Unterstützung auseinander setzen und passende Rahmenbedingungen schaffen.

OBM macht Verhalten messbar. Es ist eine evidenzbasierte, faktengetriebene Methodik. Ihr liegt ein positiver, menschenzentrierter Ansatz zugrunde, bei dem erwünschte, organisatorische Verhaltensweisen so weit wie möglich verstärkt werden, indem positive Konsequenzen in Abhängigkeit von bestimmten Verhaltensweisen angewendet werden. Wie Verhaltenswissenschaftler zu sagen pflegen: "Menschen lieben Veränderungen, solange sie selbst davon profitieren." Und genau hier scheitern Initiativen oft: bei der Gestaltung und Umsetzung von organisatorischen Veränderungen wird nicht selten nur der organisatorische Nutzen ausführlich definiert. Während viele Rahmenwerke den Führungskräften Strukturen bieten, die sich auf das **WOFÜR** und **WAS** beziehen, beschäftigt sich OBM hauptsächlich mit dem **WIE** der organisatorischen Veränderung.

Im Grunde liefert OBM ein Verständnis dafür, weshalb sich Menschen in Teams sowie Organisationen so verhalten, wie sie es tun. Wenn wir Organisationen und Mitarbeiter verstehen können, hilft es, die Beziehungen zwischen Organisationen, Managern und Mitarbeitern zu entwickeln und eine effektivere und harmonischere Arbeitsumgebung zu schaffen.

¹https://www.researchgate.net/publication/232525246_The_impact_of_JOB_M ISI_impact_factor_places_the_Journal_of_Organizational_Behavior_Management_third_in_applied_psychology

OBM-Anwendungen isolieren, analysieren und modifizieren Umgebungereignisse, welche die Leistung am direktesten beeinflussen. Spezifische Interventionen ermöglichen es Praktikern, das Verhalten in organisatorischen Umgebungen effektiv zu ändern.

OBM ermöglicht Organisationen und allen darin tätigen Menschen das ...

- ... identifizieren von Faktoren, die unerwünschte Verhaltensweisen aller Akteure verursachen/beeinflussen.
- ... identifizieren und entwickeln von Strategien und Lösungen, um gewünschte Verhaltensweisen zu fördern und problematische Verhaltensweisen anzugehen.
- ... verstehen unterschiedlicher Charakterzüge und Herausforderungen bei Einzelpersonen und Gruppen.
- ... steigern der Motivation und des Wohlbefindens der Mitarbeiter.
- ... verbessern der Teamdynamiken und Beziehungen.
- ... vorhersagen, begleiten und ausbalancieren der menschlichen Verhaltensweisen.
- ... abgleichen und miteinander ausrichten von Verhaltensweisen und Unternehmens- bzw. Team-/Organisationszielen.

5. FUNKTIONSWEISE VON OBM

OBM-Anwendungen isolieren, analysieren und modifizieren Umgebungereignisse, welche die Leistung am direktesten beeinflussen. Spezifische Interventionen ermöglichen es Praktikern, die Veränderung von Verhalten in organisatorischen Umgebungen effektiv zu initiieren und aufrecht zu erhalten.

Es gibt zwei Kategorien von OBM-Interventionen: **antezedenzbasierte** (Vorläufer) Interventionen und **konsequenzbasierte** (Folgen) Interventionen.

Zu den **antezedenzbasierten** Interventionen gehören die Klärung von Aufgaben, die Modifikation der Ausrüstung, die Festlegung von Zielen, die Aufforderungen und das Training.

- Aufgabenklärung umfasst das klare definieren der Aufgaben der Mitarbeiter.
- Änderung der Ausstattung bedingt Anpassungen der Ausstattung für die einzelnen Aufgaben.
- Allgemeine Zielsetzung beinhaltet das Setzen von Leistungszielen für Individuen.
- Aufrufe beinhalten Aufforderungen zum durchführen oder fortsetzen einer Aktivität.
- Trainings umfassen das identifizieren und modifizieren etwaiger unzureichender Kenntnisse, Fähigkeiten oder Kapazitäten der Akteure.

Zu den **konsequenzbasierten** Interventionen gehören Feedback, Lob sowie monetäre und nicht-monetäre Anreize.

- Feedback beinhaltet die Übermittlung von Informationen über vergangene Leistungen an den Mitarbeiter, die je nach Format (mündlich, schriftlich, grafisch) und Übermittler (Manager-Vorgesetzter, Berater-Coach-Forscher oder Kollege) variieren können. Es ist die bei weitem häufigste Intervention, die im OBM eingesetzt wird.
- Monetäre und nicht-monetäre Anreize beinhalten Geld, Leistungen oder materielle Gegenstände, die von der Leistung abhängig sind; in der Praxis und Forschung werden sie oft kombiniert.

5.1 SIEBEN SCHRITTE PROTOKOLL

OBM besteht aus einem wissenschaftlich sowie praktisch vielfach erprobten 7-Schritte- Protokoll:

- ❖ **Spezifizieren der Leistung** sowohl in Bezug auf die gewünschten Ergebnisse als auch auf die zugrunde liegenden Verhaltensweisen;
- ❖ **Entwerfen, implementieren und verwenden** eines System zur Leistungsmessung, um (Änderungen in) Leistungsniveaus und die Lücke zwischen endgültigem Ziel und aktueller Leistung zu ermitteln;
- ❖ **Analysieren** sowohl aktueller unerwünschter Verhaltensweisen als auch gewünschter Verhaltensweisen mittels ABC-Analyse;
- ❖ Organisieren von effektivem, grafisch und verbal ansprechenden neutralem **Feedback**;
- ❖ **Setzen von Teilzielen** in akzeptable und erreichbare Schritte zur Schliessung der Lücken zwischen endgültigem Ziel;
- ❖ **Belohnungen** für das Erreichen von Zielen und - vor allem - Anerkennung für das Zeigen der gewünschten Verhaltensweisen, die zu den mit diesen Zielen verbundenen Ergebnissen führen;
- ❖ **Auswerten, anpassen & abschließen**. Das Protokoll ist die Grundlage für ein lebendiges Dokument, in dem iterativ Fortschritte gemacht werden. Auswertungen und Anpassungen werden häufig schon im Ablauf vorgenommen.

“Die Anwendung des OBM-Protokolls und der OBM-Instrumente hat eine echte Verhaltensänderung sowohl bei den Teams als auch bei den Führungskräften zum Wohle aller beschleunigt.”

“OBM war bei allen meinen kürzlichen Transformationen von enormem Wert. Ich unterstütze Organisationen nun schon seit mehreren Jahren bei ihrer agilen und DevOps-Reise. Die Anwendung des OBM-Protokolls und der Instrumente hat eine echte Verhaltensänderung sowohl bei den Teams als auch in der Führung beschleunigt. Die inkrementelle und empirische Herangehensweise von OBM an die Verhaltensänderung spricht genau die agile Denkweise an, welche diese Organisationen anstreben, und ist damit ein impliziter Teil der Lösung.”

Dave van Herpen, Independent Consultant, Coach, Trainer | Agile & DevOps transformation bei IMP/ACT

5.2 ANWENDUNGSBEREICHE

Das Wachstum von OBM hat zu drei primären Spezialgebieten geführt.

Leistungsmanagement

Das Management eines einzelnen Mitarbeiters oder einer Gruppe von Mitarbeitern durch die Anwendung von Verhaltensprinzipien wird Leistungsmanagement (Performance Management - PM) genannt. Der Prozess des Leistungsmanagements beinhaltet in der Regel die Analyse der Ursachen und Folgen, die das Verhalten von Einzelpersonen oder Gruppen innerhalb der Organisation unterstützen, und die Beeinflussung dieser Variablen, um entweder unproduktive Leistungen zu verringern oder produktive Leistungen zu erhöhen. Zu den üblichen Interventionen, die im Leistungsmanagement verwendet werden, gehören Zielsetzung, Feedback, Arbeitshilfen, Jeton-Systeme, Lotteriesysteme usw.

Verhaltensbasierte Systemanalyse

Die Methode der verhaltensbasierten Systemanalyse (Behavioral Systems Analysis - BSA) beinhaltet die Darstellung, wie die Komponenten des Systems interagieren. Das umfasst auch den Beitrag jedes Individuums zur Gesamtfunktion des Systems. Die BSA ermöglicht, die Organisation außerhalb der grundlegenden dreifachen Kontingenz von Antezedenzen, Verhaltensweisen und Konsequenzen zu analysieren, um wesentliche Variablen zur individuellen und organisatorischen Leistungssteuerung zu identifizieren. Durch die Analyse der gesamten Organisation als System können Verbesserungsbereiche identifiziert werden, die den größten positiven Einfluss auf die Organisation haben und sich auf die Planung und das Management der gewünschten Leistungsvariablen konzentrieren.

Verhaltensbasierte Sicherheit

Verhaltensbasierte Sicherheit konzentriert sich auf die Analyse und Veränderung von Arbeitsumgebungen, um Verletzungen zu reduzieren und sicheres Verhalten bei Führungskräften und Mitarbeitern zu fördern. Diese Familie von evidenzbasierten Interventionen, die sich traditionell auf Sicherheitskommunikation, Feedback und Verstärkungsprozesse konzentrieren, kann zur Ergänzung und Verbesserung traditioneller Sicherheitssteuerungen eingesetzt werden. Die oberste Priorität bei der Sicherheit ist immer die Beseitigung von Gefahren aus der Arbeitsumgebung. Die nächsten Prioritäten gelten der Substitution und technischen Steuerungen. Verhaltensprozesse lassen sich am besten als administrative Steuerungsmittel kategorisieren, die zur Förderung der Sicherheitspriorität und des Schutzverhaltens auf allen Ebenen einer Organisation eingesetzt werden können.

Es gibt eine Reihe von Ausbildungsangeboten, die Manager und Organisationen auf ihrem Weg zu besseren Verhaltensweisen unterstützen.

6. SCHAFFUNG VON LEISTUNGSVERMÖGEN

Es gibt eine Reihe von Ausbildungsangeboten, die alle beteiligten Akteure und Organisationen auf ihrem Weg zu allseits effektiven Verhaltensweisen unterstützen.



6.1 OBM DYNAMICS

OBM Dynamics B.V. entwirft, entwickelt und vertreibt Bildungsprodukte im Bereich Organizational Behavior Management (OBM) weltweit über sein eigenes Netzwerk und das seiner lizenzierten Partner. Das Unternehmen mit Sitz in Vleuten bei Utrecht, Niederlande, wurde 2019 gegründet und befindet sich im Privatbesitz der OBM-Veteranen Joost Kerkhofs und Robert den Broeder.

Mission: "Die Welt durch die Kraft der positiven Verstärkung" zu einem besseren Arbeitsplatz machen.

Vision: Wir glauben an die Kraft der positiven Verstärkung und deren erfolgreichen Einsatz bei der Verbesserung der organisatorischen Leistung, indem sie das Beste aus den Mitarbeitern hervorbringt. Um die Anwendung der unglaublichen Kraft der positiven Verstärkung zu lernen, bieten wir Bildungsprodukte und Dienstleistungen für den weltweit vorteilhaften Einsatz bei Organisationen an.



Besuchen Sie OBM Dynamics, wenn Sie sich für OBM-Schulungen und -Zertifizierungen, Optionen von Partnern und die Ausbildung zum zertifizierten OBM Dynamics-Trainer interessieren.

Details finden Sie unter www.obmdynamics.nl

6.2 OBM TRAINING & ZERTIFIZIERUNG

OBM Dynamics hat ein Trainings- und Zertifizierungsprogramm entwickelt, um Einzelpersonen und Organisationen in die Lage zu versetzen, von dem bewährten wissenschaftlichen Ansatz zur Leistungsverbesserung, der OBM ist, zu profitieren.

Ab sofort ist das OBM-Foundation-Level-Training verfügbar, das einen 3-tägigen Trainingskurs samt einer Zertifizierung umfasst. Alle beteiligten Akteure werden mit dem Wissen und den Fähigkeiten ausgestattet, um einen wissenschaftlich und praktisch vielfach erprobten Ansatz zur positiven Veränderung von Verhaltensweisen erfolgreich einzuführen sowie anzuwenden.

Der OBM Foundation Kurs vermittelt Verständnis für ...

- ✓ ... die zugrunde liegende Philosophie und die Prinzipien von OBM
- ✓ ... die Prinzipien, die das menschliche Verhalten beeinflussen und steuern
- ✓ ... die häufige Fallstricke und Fehler bei der Beeinflussung des Verhaltens
- ✓ ... die effektive Anwendung von OBM-Schlüsseltechniken wie der Verhaltensanalyse
- ✓ ... das Protokoll für effektive Interventionen.

Die Kursinhalte basieren auf mehreren führenden OBM/ABA-Publikationen und würdigen Aubrey C. Daniels, Ph.D., einen Pionier bei der Einführung der Prinzipien der Verhaltenspsychologie am Arbeitsplatz.

Das Training der OBM Foundation vermittelt Managern und Führungskräften das Wissen und die Fähigkeiten, um einen wissenschaftlich erprobten Ansatz zur positiven Veränderung von Verhaltensweisen erfolgreich einzusetzen und anzuwenden.

Die Kurse werden von OBM Dynamics und APMG-zertifizierten Partnern und Instruktoren durchgeführt. Sie finden diese unter **www.apmg-international.com/obm**.

Zusätzliche OBM-Anwendungs- und Experten-Level-Pfade sind derzeit in der Entwicklung.

OBM-Trainings und -Zertifizierungen sind für jeden geeignet, der für die Verbesserung der individuellen und der Teamleistung verantwortlich ist. Das umfasst Führungskräfte, Manager, Berater, Coaches und Personalverantwortliche ebenso wie die ausführenden Individuen.



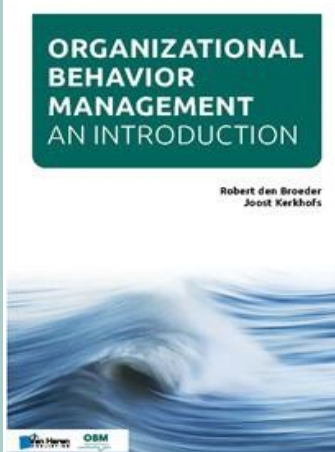
Abbildung 1:
Entwicklungspfad OBM Dynamics. Die Ebenen Application & Expert werden gerade im Detail entwickelt.

7. ZUSAMMENFASSUNG

Das Potenzial, die Leistung und die Erfolgsraten von organisatorischen Veränderungs- initiativen (Projekte, Programme, usw.) durch die Anwendung von Organizational Behavior Management zu verbessern, ist enorm.

Da Verhalten häufig als Schlüssel für gewünschte Ergebnisse und Vorteile genannt und die Wissenschaft von OBM zunehmend verstanden sowie hinaus getragen wird, eröffnet sich nun breiterer Zugang zum Ausbau der persönlichen Fähigkeiten.

7.1 WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE



- ❑ Journal of Organizational Behavior Management: (<https://www.tandfonline.com/toc/worg20/current>)
- ❑ OBM, an introduction – Robert den Broeder and Joost Kerkhofs, 2020, Van Haren Publishing
- ❑ Bringing Out the Best in People – Aubrey C. Daniels. 2016, 3rd Edition, New York
- ❑ Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness – Aubrey C. Daniels & Jon S. Bailey. 2014, 5th Edition, Atlanta

APMG International

Zusätzliche Informationen unter ...



apmg-international.com



linkedin.com/company/apmg-international



[@APMG_Inter](https://twitter.com/APMG_Inter)



obmdynamics.nl



linkedin.com/company/obm-dynamics