

OBM - in 3 Minuten

Autor: Joost Kerkhofs

Übersetzung: Dieter Strasser

Version: 1.0 DE

Ursprünglich in Englisch veröffentlicht von: Van Haren Publishing on <http://www.vanharen.net/blog>

Datum der Erstveröffentlichung: 18. August 2015

Datum der Revision: 3. November 2020

Datum der Übersetzung: 12. März 2021

Definition

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.

Grundlagen

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. OBM basiert auf der Verhaltenswissenschaft '**Applied Behavior Analysis**' und ist die Anwendung dieser Wissenschaft im organisatorischen Umfeld. Mit Hilfe eines Sieben-Schritte-Protokolls zielt OBM darauf ab, die Leistung messbar zu verbessern, indem es sich auf das Verhalten statt nur auf die Ergebnisse konzentriert. Auf diese Weise nimmt sie eine positive Haltung gegenüber der Gestaltung und Umsetzung von organisatorischen Veränderungen ein. Führungskräfte werden bei der Erkennung und Vermeidung der drei häufigsten Fallstricke bei der Verhaltenssteuerung unterstützt, die lediglich 0,8 % Effektivitätsgrad zulassen. Eine Tatsache, die viel Raum für Verbesserungen eröffnet.

Zusammenfassung

OBM: Die Wissenschaft des Erfolgs

Die Fakten sind sowohl konfrontativ als auch unbestreitbar. 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.

Drei große Frustrationen in Bezug auf Verhaltensänderungen in Organisationen sind:

- 1) *Wieso tun Menschen nicht, was wir vereinbart haben?*
- 2) *Wieso funktionieren unsere Verhaltensinterventionen nicht nachhaltig?*
- 3) *Wie bringen wir einen Einklang Mensch und Umfeld zustande?*

Die Lösung aus der modernen Betriebswirtschaftslehre mit allen Antworten:

Organizational Behavior Management (OBM)

OBM in einer Nussschale:

- OBM ist sowohl ein praktischer als auch ein wissenschaftlicher Ansatz für organisatorische Verhaltensänderungen;
- Es ist eine evidenzbasierte, faktengetriebene Methode;
- OBM hat seine Wurzeln in den USA und wird seit Jahrzehnten an Universitäten weltweit gelehrt, darunter die Harvard University, die Florida Tech University und die VU University in Amsterdam;
- Es basiert auf wissenschaftlichen Prinzipien, die sich immer wieder bewährt haben: Seit 1973 wurden sowohl in Labors als auch in Organisationen über 60.000 Studien durchgeführt;
- OBM wird zunehmend als "Die Wissenschaft des Erfolgs" bezeichnet, weil OBM nachweislich die Unternehmensleistung hundertfach und in sehr unterschiedlichen Situationen messbar optimiert und dabei die menschlichen Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt;
- OBM lässt sich nahtlos mit anderen Methoden und Frameworks wie Lean, Six Sigma, ITIL®, Scrum und generell Agile, DevOps, Kanban, etc. integrieren und verstärkt deren Wirkung;
- Mit OBM kann man die Leistung messbar und spürbar steigern und bei richtiger Anwendung nachhaltig das Beste aus und für den Menschen aus einem passenden Organisationsumfeld herausholen;
- Seit den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts hat OBM die Lücke zwischen den Verhaltenswissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre durch die Anwendung eines Leistungssteigerungsprotokolls überbrückt. Jeder Schritt dieses Protokolls ist ein wichtiger Bestandteil des Rezepts;
- Selbst in einem kleinen Land wie den Niederlanden hat OBM in Hunderten von Fällen in vielen Bereichen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung Anwendung gefunden, mit über 200 registrierten Fällen am ADRIBA-Institut der VU-Universität;
- Wo viele andere Methoden bei der Definition von Zielen, KPIs und individuellen Vorgaben stehen bleiben, geht OBM einen wesentlichen Schritt weiter: OBM macht Verhalten messbar. Am Ende geht es darum, was Menschen wirklich TUN, um einen tatsächlichen Beitrag zu einem Ziel zu leisten oder nicht. Wie Aubrey C. Daniels - einer der Gründerväter des OBM - es formuliert: "Business is Behavior";
- Die Grundlage bildet ein positiver Ansatz, bei dem erwünschte organisatorische Verhaltensweisen so weit wie möglich durch die Anwendung positiver Konsequenzen verstärkt werden;
- Der Fokus liegt darauf, Menschen dabei zu unterstützen, Positives zu bewirken, anstatt nur Nichteinhaltung oder mangelnde Leistung zu kritisieren. Die Verstärkung von Verhalten durch Anerkennung erhöht die Wahrscheinlichkeit, des Wiederauftretens aufgrund eines bio-chemischen Prozesses im Gehirn.

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.

OBM besteht aus einem wissenschaftlich erprobten Sieben-Schritte-Protokoll:

- Spezifizieren Sie die Leistung sowohl in Bezug auf die gewünschten Ergebnisse als auch auf die zugrunde liegenden Verhaltensweisen;
- Entwerfen, implementieren und verwenden Sie ein System zur Leistungsmessung, um Änderungen bei Leistungsniveaus und die Lücke zwischen endgültigem Ziel und aktueller Leistung zu ermitteln;
- Analysieren Sie sowohl die aktuellen unerwünschten als auch die gewünschten Verhaltensweisen mit Hilfe der ABC-Analyse;
- Gestalten Sie effektives, neutrales Leistungsfeedback sowohl grafisch als auch verbal ansprechend;
- Setzen Sie Teilziele, um die Lücke zwischen endgültigem Ziel und aktueller Leistung in akzeptable und erreichbare Schritte zu unterteilen;
- Belohnen Sie das Erreichen von Zielen und - vor allem - Anerkennung für das Zeigen der gewünschten Verhaltensweisen, die zu den mit diesen Zielen verbundenen Ergebnissen führen;
- Werten Sie aus, passen Sie an und schließen Sie ab. Das Protokoll ist die Grundlage für ein lebendiges Dokument, in dem iterativ Fortschritte gemacht werden. Bewertungen und Anpassungen werden nicht nur im Nachhinein sondern häufig während des Prozesses vorgenommen.

Natürlich enthält jeder Schritt mehrere theoretische Konzepte, praktische Beispiele und Checklisten für die richtige Anwendung. Bei adäquater Anwendung kann OBM zu ausgezeichneten Leistungsverbesserungen von 400 % oder mehr führen.

Zielgruppen

OBM ist für **JEDEN** interessant, der für das Erreichen von Zielen verantwortlich ist, die "zu groß sind, um sie alleine zu bewältigen" und die Zusammenarbeit mit anderen erfordern. Je weiter oben in der Organisation oder besser, je näher es bei den entscheidenden Institutionen, Zellen oder Gremien eingebettet ist und quer durch das Unternehmen gelebt wird, desto erfolgreicher kann es werden. Oder, in einer agilen, adaptiven Umgebung, je mehr Leute es als Mittel zur Zusammenarbeit mit ihren Kollegen nutzen, desto erfolgreicher wird das Team bzw. der Dienst in jeder Ausprägung werden. Das gilt für jede Form der Organisation und jede Art der Struktur. Benutzer sind bspw.:

- Führungskräfte und Manager auf allen Ebenen;
- Unternehmensberater, einschließlich Lean und Lean Six Sigma Berater;
- Service-Manager;
- Business-Relationship-Manager;
- IT-Berater;
- Agile / Scrum / Kanban-Experten;
- Sicherheitsberater;
- Projektleiter;
- Berater für Arbeitssicherheit;
- Coaches;
- Compliance-Beauftragte;
- Interne Auditoren;
- Usw.

Referenzkunden

OBM wird bzw. wurde erfolgreich eingesetzt, um zahlreiche unterschiedliche Leistungsherausforderungen in allen möglichen Branchen zu lösen. Einige bekannte Organisationen und Marken sind:

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| ▪ Bayer | Pharmaceutical |
| ▪ FrieslandCampina | Food & Beverage Industry |
| ▪ Heineken | Food & Beverage Industry |
| ▪ ING | Banking |
| ▪ KLM | Airline |
| ▪ KPMG Advisory | Consultancy |
| ▪ Quint Wellington Redwood | IT Consultancy |
| ▪ Rabobank | Banking |
| ▪ Royal FloraHolland | Auction & Distribution |
| ▪ Sogeti Netherlands | IT Consultancy |

Globale Vordenker wie Paul Wilkinson, Direktor und Eigentümer von GamingWorks, befürworten OBM:

"OBM-Trainings sind lohnenswert und notwendig für jeden, der für den Einsatz von Best-Practice-Ansätzen zur Veränderung der Arbeitsweise verantwortlich ist."

Umfang und Einschränkungen

Obwohl es relativ leicht zu verstehen ist, auf einfachen Konzepten basiert und bei richtiger Anwendung extrem leistungsfähig ist, erfordert professionelle Anwendung von OBM Zeit, um sich im Verhalten der Manager selbst zu verankern. Manchmal Spaßhalber mit einem Welpentraining verglichen, ist es wichtig zu erkennen, wer bei diesen Übungen trainiert wird: nämlich der Verantwortliche des Hundes, nicht der Hund selbst! Es ist also das Verhalten des Managers, das in das gewünschte Verhalten der betreuten Menschen zurückfließt. OBM kann daher auch als eine Möglichkeit gesehen werden, Führungsqualitäten zu schärfen und damit den Blick zu öffnen, was Mitstreiter tatsächlich benötigen.

Stärken

- Wissenschaftlich und praktisch vielfach erprobte Methode, basierend auf jahrzehntelanger bestätigender Forschung sowohl in Laborsituationen als auch in Fallstudien;
- Wird weltweit bei privaten Trainingsunternehmen sowie an mehreren Universitäten unterrichtet, darunter Harvard - Kennedy School of Government, Florida Tech University und VU University in den Niederlanden;
- Verfügbare Ausbildung sowie globale Feststellung des Wissensstands und Zertifizierung durch akkreditierte Trainingsinstitute von APMG International;
- Starke Benutzerbasis von zertifizierten Praktikern (Hunderte von Personen allein in den Niederlanden);
- Evidenzbasiert (z.B. 200+ registrierte Fälle allein in einem kleinen Land wie den Niederlanden);
- Verhalten messbar machen;
- Fokus auf positive Veränderung;
- Nutzung der biochemischen Prozesse im Gehirn.

Einschränkungen

- Die Methode muss sowohl gelehrt als auch in einem Live-Fall von den Betroffenen erlebt werden, bevor eine weitere erfolgreiche Anwendung möglich ist;
- Für wesentliche Leistungssteigerung ist die Unterstützung der Top-Leader unabdingbar;
- Verantwortliche müssen bereit sein, auch ihr eigenes Verhalten zu ändern oder dies zumindest als notwendigen Schritt zu akzeptieren;
- Reziprozität kann sowohl eine Aufwärts- als auch eine Abwärtsspirale in der Beziehung auslösen. Sie bekommen, was Sie verstärken(!)

Weiterführende Lektüre

- Organizational Behavior Management: An introduction – Robert den Broeder & Joost Kerkhofs. 2020, 's-Hertogenbosch.
- 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