



## Modell der Veränderung

### Der Mensch und sein Verhalten

Das Kernziel unserer Arbeit ist es, im Unternehmen die Sicherheit und Unversehrtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu fördern und zu erhalten.

Das gelingt uns, wenn wir einerseits selbst auf unser Verhalten bewusst achten sowie andererseits durch gezielte strukturelle Maßnahmen im Unternehmen. Die Leitlinien für unser **Modell der Veränderung** liefern uns dabei aktuelle Ergebnisse aus der Gehirnforschung.

### Menschliche Natur

Unsere menschliche Natur lässt sich als eine „Konstante“ umschreiben: Bedürfnisse steuern unser Verhalten ganz entscheidend. Unser zentrales Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung ist eine Reaktion auf ein Grundgefühl des Unbehagens und der Verletzlichkeit. Wir suchen und brauchen deshalb Schutz und Sicherheit.

Unser Verhalten wird somit geprägt von,

- Bedürfnissen, Einstellungen, Überzeugungen, Werten, Gefühlen (so genannte „*intrinsische Beweggründe*“) sowie
- Umwelt- und Lebensbedingungen, Zeitgeist, Kulturraum, Anreize (d.h. „*extrinsische Motivatoren*“).

### Kultur

Darunter verstehen wir, wie Werte, Überzeugungen und Traditionen einer Organisation bzw. einer Gesellschaft zusammenspielen und unser Verhalten beeinflussen. Unsere Gesellschaft ist bemüht, dem Bedürfnis nach Sicherheit zu entsprechen. Je sicherer und technisierter die (Arbeits-) Welt ist, desto eher sind Unfälle auf „menschliches Versagen“ und eine fehlerhafte Organisation zurückzuführen.

„Je mehr wir aber nach der absoluten Sicherheit verlangen, desto brutaler werden wir bei einem Unglück wieder auf den Boden der Realität zurückgeholt“  
(Bernhard Ott)

### Person

Hier sind unsere „Handlungssteuernden, mentalen Modelle“ von Interesse. Das sind Überzeugungen und Einstellungen, die uns wie „Landkarten im Kopf“ dabei helfen, den täglichen Aufgaben und Herausforderungen gerecht zu werden. Diese sind maßgeblich beeinflusst von den ‚Aufforderungen‘ der Gesellschaft (u.a.: „Beeil dich“, „Sei stark“, „Sei flexibel“).



Die Einflüsse kultureller Botschaften wirken eher unbewusst, wie zum Beispiel der Versuch, sich über unsere fundamentale Verletzlichkeit hinweg zu täuschen. Je sicherer die Welt um uns herum, desto mehr verlassen wir uns auf äußere Schutzsysteme (z.B.: Airbag, Schutzausrüstung).

## Wie kommt es zur Verhaltensänderung?

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse moderner Verhaltenswissenschaften sind zwei Merkmale unseres Person-Seins die entscheidenden ‚Schaltstellen‘:

### 1. Bewusstsein

Die Achtsamkeit und mein Grad der Bewusstheit ist der Schlüssel für Veränderung. Gefühle beeinflussen, wie wir uns verhalten. Die Steuerzentrale unseres Verhaltens liegt im limbischen Gehirn, womit Verhalten nicht vernunftgemäß (rational) sondern gefühlsgemäß (emotional) begründet ist. Besteht ein emotionaler Leidensdruck? Ist mir eine mögliche Gefahr im Alltag bewusst? Solange mir das nicht klar ist, wird mein Leben von Routinen gesteuert. Genau das aber ist gefährlich – deshalb sollte sich jeder dieser Gefahrenquellen bewusst sein und über sie nachdenken.

### 2. Verantwortung

Wann übernehme ich Verantwortung für mein eigenes Verhalten und meine Sicherheit (und die meiner Kollegin und meines Kollegen)?

**„Selbstwirksamkeitserleben“ ist der Schlüssel:** Wir benötigen Selbstvertrauen und Überzeugung in die eigene Fähigkeit, geplantes Verhalten auch ausführen zu können. Diese Selbstwirksamkeit bedingt ebenso einer persönliche Autonomie im Sinne einer erlaubten Selbststeuerung und Eigeninitiative

Wir benötigen eine Entscheidungsgrundlage zwischen Gründen für eine Verhaltensänderung (d.h. Sinn, Nutzen, Gewinn) und solchen gegen eine Veränderung (d.h. Nachteile, Nutzen alter Gewohnheiten, Aufwand)

Das menschliche Verhalten ist so vielschichtig und komplex, das es sich nicht kurzfristig und schnell ändern kann, sondern dies eines langen Atems und vieler kleiner Schritte bedarf.

Neben diesen auf den Mensch bezogenen Interventionsbereichen haben auch, entsprechend den **„extrinsischen Motivatoren“**, die Umweltbedingungen auf den Prozess der Verhaltensänderung maßgeblichen Einfluss.



Da sind vorrangig zu sehen:

- Sichtbares Vorbild der Führungskräfte
- Change-Management Top-Down
- Bereitstellung von Ressourcen
- Bewährte Trainingskonzepte
- kontinuierliche Anpassung bzw. Verbesserung von Prozessen und Strukturen

HRP Heinze Consultants  
Kantstraße 24  
D- 51570 Windeck  
Tel. 02292 680691 oder [kontakt@hrp-heinze.com](mailto:kontakt@hrp-heinze.com)