

# @Loquenz

Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH · [www.loquenz.de](http://www.loquenz.de)

## Commitment durch Gruppendiskussion

### Professionelle Selbstdarstellung und Alltagshandeln im Dienstleistungssektor

#### Markt/Kunde versus Mitarbeiter?

Kleidungs- oder Kommunikationsstil, Pausenrituale, die Art der Konfliktbearbeitung und des Führungsverhaltens – all dies sind eindeutige Kennzeichen einer Unternehmenskultur und häufig Anlass für unternehmensinterne **Kontroversen**. Während beispielsweise die Kleiderordnung in der Bank allgemein akzeptiert und gelebt wird, die Kassiererin am Arbeitsplatz weder Apfel, Schokoriegel noch Brötchen isst, sind solcherlei Regeln in schnell wachsenden Dienstleistungsunternehmen alles andere als selbstverständlich. Hier decken sich die Ziele der Geschäftsführung, Führungsriege und des Vertriebs häufig (noch) nicht mit den Vorstellungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, was sich in Form von leeren Pizzaschachteln auf Schreibtischen, nicht adäquater Kleidung und Ähnlichem äußert.

Kundenanforderungen sowie eine hochwertige Dienstleistung auf der einen Seite und die Selbstdarstellung, das Alltagshandeln auf der anderen Seite **passen nicht zueinander**. Gepaart mit einer dem Unternehmenswachstum nicht angepassten Führungs- und Organisationsstruktur und der dafür typischen unzureichenden Informations- und Kommunikationsleistung, ist diese Konfliktlinie die Quelle für Unzufriedenheit, Resignation und Frustration. Zumindest mit zeitlicher Verzögerung führt dies zu Qualitätsproblemen und ernstzunehmenden Störungen in den Arbeitsprozessen.

Das alltägliche Handeln und die Selbstdarstellung eines Unternehmens verkörpern alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleichermaßen. Daher gilt es bei Veränderungen im Bereich der Unternehmenskultur, alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für diesen Veränderungsprozess zu gewinnen. Maßgeblich ist dabei die Ausrichtung der Unternehmenskultur an **Kundenanforderungen**. Zur Verdeutlichung im Folgenden eine Liste mit typischen **konträren Haltungen und Zielvorstellungen**, wie sie uns in einem unserer jüngsten Projekte begegnet sind:

| Ziele/Haltung: Unternehmensführung   |   | Ziele/Haltung: Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen  |
|--|---|--|
| Aufbruch, Qualitätssprung in ein neues, modernes, eigenes Firmengebäude.   | ↔ | „Früher war alles besser“ - Haltung, wir bleiben besser wo und wie wir sind.   |
| Behauptung der Marktstellung und Durchsetzung besserer Preise.   | ↔ | Alles was zählt ist die Qualität der Arbeit. Da sind wir gut – das reicht.   |
| Produkt und Dienstleistung muss für den Kunden im neuen Gebäude erlebbarer werden.   | ↔ | Kunde, Kunde, Kunde - Mitarbeiter sind mindestens genauso wichtig.   |
| Alltagshandeln muss angepasst werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbesuch ist selbstverständlich und muss nicht angekündigt werden.</li> <li>• Pizzaschachteln und Essensreste am Arbeitsplatz sind unhygienisch, riechen unangenehm und vermitteln genau wie nicht adäquate Kleidung ein falsches Unternehmensimage.</li> </ul> | ↔ | Alltagshandeln muss <u>nicht</u> angepasst werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbesuch soll angekündigt werden, dann „verkleiden“ wir uns.</li> <li>• Wichtig ist nur die Arbeitsqualität, wie sich jemand kleidet, ob wir am Arbeitsplatz essen oder nicht, interessiert den Kunden wenig.</li> </ul> |

Auf den ersten Blick scheinen Mitarbeiterhaltung auf der einen Seite und Kundenperspektive auf der anderen unvereinbar. **Was tun?** Ein Regelwerk durch die Unternehmensführung verlaublich, das – ohne Wenn und Aber – für alle verpflichtend ist? Oder **Überzeugung** und **Commitment** der Mitarbeiter, die in der Folge nicht permanent die Grenzen des Regelwerks austesten, sondern die Verhaltensregeln und deren Zweck nachvollziehen und verstehen? Die meisten Mitarbeiter sind durchaus in der Lage, die Perspektive der Kunden einzunehmen und daraus Konsequenzen für ihr Alltagshandeln und die Selbstdarstellung des Unternehmens zu ziehen. Die Geschäftsführung hat im Gegenzug ein Interesse an einer zufriedenen und engagierten Mitarbeiterschaft und weiß das bisher Erreichte zu schätzen. Zudem ermöglicht ein offener Diskussions- und Entscheidungsprozess, die Gründe für das Scheitern der bisherigen Überzeugungsarbeit durch die Geschäftsführung zu erfassen.

#### Firmenbeispiel

So zeigte sich in den Diskussionsrunden, dass die bisherigen Überzeugungsversuche der Führung fehlgeschlagen sind, weil

- den Mitarbeitern nur unzureichend verdeutlicht wurde, zu welchem **Zweck** eine Veränderung des Alltagshandelns und der Selbstdarstellung erfolgen soll.

#### Commitment durch Gruppendiskussion 1

Professionelle Selbstdarstellung und Alltagshandeln im Dienstleistungssektor

#### Gesunde Anreize 3

Impulsmaßnahme Gesundheitstag

#### Impressum 3

#### Buchbesprechung 4

Patrick Lencioni

#### Happy End 4

Unternehmensleitsätze in Aktion

#### Aktuelles

- Management Coach (Loquenz)
- Messeterminen
- Offene Seminartermine
- Literaturtipp
- Messe Personal 2005
- Podiumsgespräche mit Jan Kuhnert



## Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zu den Einsatzmöglichkeiten von Gruppendiskussionsverfahren? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin  
**Daniela Himmelreich**  
Telefon 0711 90140880  
E-Mail  
daniela.himmelreich@loquenz.de

„Da simmer dabei“  
Die Höhner

## Editorial

Liebe Leserin,  
lieber Leser,

„Involvement“ und „Commitment“ sind die beiden Leitbegriffe für die vorliegende Frühjahrsausgabe 2005 der E-Loquenz. Wie gelingt es, Mitarbeiter für Projekte und Unternehmensziele zu gewinnen, so dass sie sich mit all ihrer Energie für die Umsetzung der Regeln, Leitsätze, Unternehmens-, Projekt- oder Bereichsziele einsetzen? Wir stellen Ihnen einige Instrumente vor, die für ein „Mehr“ an Involvement und Commitment und damit zu kundenorientierten Veränderungen in der Unternehmens- und Teamkultur sorgen. Viel Freude beim Lesen!

Mit bestem Gruß

*St. Teuber*  
Stephan Teuber



*Jan Kuhnert*  
Jan Kuhnert



- die Mitarbeiter sich in dem gesamten Veränderungsprozess (Umzug, neue Arbeitstechnik, neue Räumlichkeiten) übergangen fühlten.

Dadurch wurden alle bestehenden Probleme eines schnell wachsenden Unternehmens (zum Beispiel Bereichsgeismen, unangepasstes Kommunikations- und Führungsverhalten) auf das neue Gebäude übertragen. Dies sorgte im Vorfeld für eine Ablehnung aller weiteren Neuerungen im Bereich der Unternehmenskultur.



Mit der Geschäftsführung wurde die Vereinbarung getroffen, dass es sich – da alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleichermaßen Träger und Betroffene einer Veränderung der Unternehmenskultur sind – um einen **offenen Diskussionsprozess** handeln soll.

### Commitment durch Gruppendiskussion

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurden in Gruppen à 6 – 8 Personen aus dem gleichen Arbeitsbereich zu verschiedenen Aspekten des Alltagshandelns und der Selbstdarstellung befragt (Dauer 2 h). Die Gruppendiskussionen erfolgten nach einer Führung durch das neue Firmengebäude und orientierten sich an einem **Leitfragenkatalog**, der eine Ergebnisverdichtung ermöglichte.



Die Loquenz-Prozessberater moderierten die Diskussionsforen, sorgten für eine **anonyme** Erhebung und Aufbereitung der Daten, **präsentierten** die Ergebnisse zunächst im Führungskreis und schließlich vor der gesamten Mitarbeiterschaft. Dazwischen geschaltet war ein moderierter **intensiver Entscheidungsprozess** der Unternehmensführung (Geschäftsführung und Abteilungsleiter), was die zukünftigen Regelungen im Bereich des Alltagshandelns und der Selbstdarstellung des Unternehmens anbelangt. Aus Expertensicht war die systematische Begründung einer jeden Neuregelung sowie die Berücksichtigung der Diskussionsergebnisse entscheidend für die erfolgreiche Implementierung. **Warum und wofür....?** waren daher die von den Loquenz-Experten am häufigsten gestellten Fragen.

### Ergebnisse der Gruppendiskussionen

- Im Rahmen der Gruppendiskussionen wurde die systematische Argumentation aus Kundensicht von den Mitarbeitern in großen Teilen nachvollzogen und sorgte für eine **konstruktive Grundstimmung**.
- Unter Berücksichtigung der Mitarbeitervorschläge aus den Gruppendiskussionen entwickelte der Führungskreis in Begleitung der Loquenz-Prozessberater ein **100-Tage-Programm** zu den Einzelaspekten des Alltagshandelns und der Selbstdarstellung:
  - Essen und Trinken am Arbeitsplatz
  - Möglichkeiten der Pausengestaltung und Regeneration
  - Arbeitszeiten
  - Äußeres Erscheinungsbild
  - Informations- und Kommunikationsverhalten
  - ...
- Die Regelungen wurden mit **Commitment-Speeches** verabschiedet und zunächst für 100 Tage „gelebt“. Nach den 100 Tagen erfolgt eine Überprüfung des Regelwerks.
- Beschlossen wurde darüber hinaus eine Optimierung der Organisationsstruktur und des Informations- und insbesondere des Kommunikationsverhaltens. Dazu gehören gemeinsame **Events** zur Integration aller Unternehmensbereiche ebenso wie **regelmäßigere Meetings** in und zwischen Abteilungen. Ziel ist dabei, dass die Kundenperspektive und -anforderungen auch näher an die „kundenferne“ Mitarbeiterschaft herangetragen werden.

Insgesamt führte das Gesamtprojekt trotz großem Umzugs- und Veränderungsstress zu einer **positiveren Grundstimmung**, verbesserter Akzeptanz und zu Commitment. Dies gilt sowohl für den Change-Prozess im Allgemeinen (Umzug, Arbeitstechnik) als auch für die Veränderungen der Selbstdarstellung und des Alltagshandelns im Speziellen.

Daniela Himmelreich und Stephan Teuber

# Gesunde Anreize

## Impulsmaßnahme Gesundheitstag

### Gesundheit heute

Arbeitgeber müssen sich mit dem Thema „Betriebsgesundheit“ ganz neu auseinandersetzen. Dafür gibt es gute Gründe: eine alternde Gesellschaft mit steigender Lebensarbeitszeit, die Notwendigkeit für Arbeitgeber, im Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte zu bestehen, sowie ein Anstieg psychischer Erkrankungen. Faktoren wie die ständige Erreichbarkeit von Mitarbeitern via E-Mail und Mobiltelefon, komplexere Aufgaben, zunehmende Mobilität, drohende Arbeitslosigkeit, Überstunden sowie Konkurrenz- und Innovationsdruck fordern ihren Preis. Kurzum „waren die Anforderungen an den einzelnen Arbeitnehmer noch nie so hoch wie heute“ (Mühlhausen: Megamarkt Gesundheit). Dies alles führt zu einem erhöhten **subjektiven Belastungsgefühl, körperlichen und psychosozialen Beschwerden**.

Dieser Zustand spiegelt sich jedoch nicht notwendigerweise in hohen Fehlzeiten wieder, da viele Menschen aus Angst vor drohender Arbeitslosigkeit trotz gesundheitlicher Einschränkungen zur Arbeit gehen.

Immer mehr Menschen sind sich bereits der Tatsache bewusst, dass sie den alltäglichen Herausforderungen nur in einem „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“ (WHO Definition für Gesundheit) begegnen können. Die steigenden Umsätze im gesundheitsorientierten Fitness- und Wellnessmarkt zeigen: Walking, Jogging, Yoga, der Besuch im Fitnessstudio, eine gesunde Ernährung, Massagen und vieles mehr hat – trotz knapper zeitlicher und finanzieller Ressourcen – bereits Platz im Alltag vieler Menschen.

### Impuls Gesundheitstag

Arbeitgeber, die ein originäres Interesse an einer gesunden Mitarbeiterschaft haben, können mit der Impulsmaßnahme „Gesundheitstag“ die **ganze Belegschaft ansprechen** und für das Thema Gesundheit **begeistern**. Dabei kann es nicht darum gehen,

dass die Verantwortung für das persönliche Wohlbefinden vom Arbeitgeber übernommen wird. Vielmehr setzen die Arbeitgeber auf den **Anregungs- und Aktivierungseffekt** eines solchen Events, das sowohl im Unternehmen als auch in Sportanlagen oder Wellness Hotels durchgeführt werden kann.



*Gesundheitstag bei Bosch*

Das Programm ist an die Belastungsfaktoren im Unternehmen angepasst und reicht vom persönlichen Gesundheitscheck über Informationen zu gesunder Ernährung und Office-Fitness bis hin zu Informationen zur Stressreduzierung. Praktische Übungen und theoretische Beiträge halten sich die Waage, so dass die Teilnehmer immer wieder die Möglichkeit haben, Übungen auszuprobieren und persönliche Ansatzpunkte für einen gesünderen Alltag zu entdecken.

### Mehr Gesundheit = wenig Aufwand?

Typische Reaktion im Verlauf eines Gesundheitstages ist der Satz: **Wie – so einfach ist das?** Eigenverantwortung und präventives gesundes Handeln verbinden die Teilnehmer zunächst häufig mit einem hohen zeitlichen und organisatorischen Aufwand. Die Erkenntnis, dass auch mal ganz nebenbei – in ein paar Minuten – etwas für Stressabbau, Entspannung und körperliches Wohlbefinden getan werden kann, ist für viele neu.

### Gesundheitstag und Gesundheitsprojekt

Ein Gesundheitstag ist der ideale Auftakt zu einem **Gesundheitsprojekt** im Unternehmen.

Durch seine lockere, entspannte Atmosphäre sorgt ein Gesundheitstag für einen differenzierten Zugang zum Themenkomplex Gesundheit – Krankheit – Fehlzeiten. Dies ermöglicht eine konstruktive Zusammenarbeit aller am Projekt beteiligten betrieblichen Gruppierungen und Personen.

Die Loquenz Unternehmensberatung GmbH bietet Gesundheitstage in Kooperation mit den Gesundheits- und Fitnessspezialisten der first Guide GmbH in Stuttgart an. Verschiedene Zielgruppen wie beispielsweise Führungskräfte, Auszubildende oder gewerbliche Mitarbeiter werden mit speziellen Konzepten angesprochen.

*Ida Saccone und Jan Kuhnert*



### Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartner  
**Jan Kuhnert**

Telefon 0711 90140880

E-Mail  
[jan.kuhnert@loquenz.de](mailto:jan.kuhnert@loquenz.de)

### Newsletter abbestellen

Sie erhalten den Newsletter eLoquenz, weil Ihre Adresse in unsere Abonnentenliste eingetragen ist. Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr beziehen möchten, senden Sie eine E-Mail an

[kontakt@loquenz.de](mailto:kontakt@loquenz.de)

### Impressum

Loquenz Unternehmensberatung GmbH  
 Waldburgstr. 17/19  
 70563 Stuttgart  
 Telefon: +49 711 90140880  
 Telefax: +49 711 90140879  
 E-Mail:

[kontakt@loquenz.de](mailto:kontakt@loquenz.de)  
[www.loquenz.de](http://www.loquenz.de)

Redakteur und verantwortlich i.S.d.P.:  
 Stephan Teuber

Gestaltung und Herstellung:  
 Hepper Printmedien  
[www.hepper-printmedien.de](http://www.hepper-printmedien.de)

#### Ziele Gesundheitstag

- Information und Erhöhung der Gesundheitskompetenz
- Sensibilisierung und Anregung
- Spaß
- Anreiz und Motivation
- Teamentwicklung
- Auftaktveranstaltung zu einem weiterführenden Gesundheitsprojekt im Unternehmen

## Buchbesprechung

Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*



„The ultimate test of a great team is results.“

Patrick Lencioni

Die Team-Spezialistin Kathryn Petersen bekommt als neue CEO den Auftrag, ein Führungsteam, das aus sachlich kompetenten Individualisten besteht, zu einem perfekten Team zusammen zu schweißen. Anhand dieses **fiktiven und spannenden Beispiels** rollt Patrick Lencioni sein Teammodell der fünf Störfaktoren von Teamarbeit auf. Diese sind Gegenstand des Buches und eben nicht das Traum-Team, wie es der deutsche Buchtitel nahe legt. Schlüsselsituationen dafür sind jeweils Klausurmeetings, während derer die Störfaktoren dieses Teams aufgedeckt und besprochen werden. Kathryn zeigt dabei ihre **Stärken als Führungskraft, nämlich Durchblick und Rückgrat**. Für die Eiligen und die rein sachlich am Teammodell Interessierten wird dieses am Schluss

zusammengefasst und erörtert. Hier sind die Störfaktoren – wie es die erfahrene Führungskraft erwartet – in positive Verhaltensweisen der Mitglieder von Hochleistungsteams umformuliert. Lencioni kommentiert sein Modell: „Wenn das einfach klingt, ist das so, **weil es einfach ist**, zumindest in der Theorie“. Die Umsetzung dagegen erfordere ein äußerst hohes Maß an Disziplin und Durchhaltevermögen aller Beteiligten. Das Modell enthält zwar keine bahnbrechenden Neuigkeiten zu den Themen „Hochleistungsteam“ und „Teamentwicklung“, doch ist es für erfahrene Coaches und Führungskräfte spannend zu lesen, da sie sich an verschiedenen Stellen in Kathryn wieder erkennen können. Die Geschichte lädt Führungskräfte und Teammitglieder gleichermaßen **zum Mitdenken** ein.

Die Erörterung des Modells im Schlussteil zeigt, wie die Störfaktoren zusammenhängen und wie sie zu überwinden sind. Dazu fokussiert der Autor die Rolle der Führungskraft und schlägt effektive Interventionsmethoden vor, die **auch für externe Coaches Ideen zum Transfer** liefern können.

**Original:** Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0787960756/loquenz-21>">*The Five Dysfunctions of a Team*</A>

Ruth Kaiser

### Kontakt



Sie möchten weitere Informationen zum Thema Teamentwicklung?  
Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin  
**Ruth Kaiser**  
Telefon 0711 90140880  
E-Mail  
ruth.kaiser@loquenz.de



## Happy End ☺

Unternehmensleitsätze in Aktion

### Verständnislose Gesichter ...

starren mich an, als ich im Verlauf eines Seminars den Satz sage „...so, wie es auch in Ihren Unternehmensleitsätzen steht...“. Als geschulter Trainer nehme ich die nonverbalen Reaktionen meiner Teilnehmer wahr und frage nach – Ergebnis: Keiner kennt die Unternehmensleitsätze, Beliefs, Kernwerte – wie auch immer sie heißen mögen. Die meisten wissen nicht einmal, dass es sie gibt. Ein „da wurde mal was vorgestellt“ dokumentiert das Maximum an

Wissen über die ach so wegweisenden unternehmenseigenen Sätze! Ein Einzelfall? Beileibe nicht – ein Einzelfall ist eher die Kreissparkasse, die wir bei der Geburt ihrer Leitsätze begleitet haben und deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen flächendeckend wissen und leben, was die plakativen Sätze hergeben!

### Das Involvement-Programm sorgt für Aktion

Entscheidend ist bei Unternehmensleitsätzen was damit in der Praxis passiert. Es sei denn es geht um das kollektive Absegnen einiger schöner Phrasen, die dann in Hochglanzform vor sich hindümpeln. Machbar ist das, wie so viele Beispiele zeigen. Es geht aber auch anders, wenn die Unternehmensführung lebendige Leitsätze haben möchte! Unser Vorgehen bei der Kreissparkasse orientierte sich an nebenstehenden Eckpfeilern: Commitment-Act, Transferworkshops, Vorbildfunktion und Involvement.

**Ergebnis:**  
Aktion pur und ☺

Lars Attmer

### Kontakt



Sie möchten weitere Informationen zu Involvement-Programmen?  
Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartner  
**Lars Attmer**  
Telefon 0711 90140880  
E-Mail  
lars.attmer@loquenz.de

