



# eLoquenz

## UNTERNEHMENS ENTWICKLUNG

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

## Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung

Nahezu unüberschaubar sind die Ratschläge, die hinsichtlich erfolgreicher Mitarbeiterbindung verbreitet werden. Wie kann man damit möglichst große Effekte erzielen? Was gehört in den Aufgabenbereich einer guten Führungskraft? Zweifel sind durchaus angebracht, denn manche Strategien entpuppen sich als Irrtümer:

### Irrtum Nummer 1

#### Gute Stimmung = Gute Ergebnisse

Wenn nur die Stimmung im Team gut ist, dann werden auch die Ergebnisse gut – so lautet eine weitverbreitete Annahme. Sicherlich sind viele Teams erfolgreich, in denen eine gute Stimmung herrscht. Ebenso kann eine äußerst negative Stimmung auch den Erfolg vermindern. Aber ist das Ergebnis wirklich die Folge einer guten Stimmung? Tatsächlich werden gute Ergebnisse vor allem durch eine gute Organisation und individuelles Coaching ermöglicht.

Unter den entsprechenden Rahmenbedingungen können gute Leistungen erzielt werden – und die damit verbundenen Erfolge heben die Stimmung. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, diese Leistungsvoraussetzungen zu schaffen. Zudem ist es wichtig immer wieder Erfolge zu kommunizieren. Denn: „Nichts ist überzeugender als der Erfolg!“

### Irrtum Nummer 2

#### Mitarbeiterfluktuation = Unruhe, die ansteckt!

Viele Entscheidungsträger scheuen sich davor, Mitarbeiter zu entlassen. Sie befürchten, dass mit der Kündigung eines Mitarbeiters die anderen Angestellten in Sorge um ihren Arbeitsplatz geraten und Unruhe entsteht. Dabei sorgt es sogar für Klarheit bei den verbleibenden Mitarbeitern, wenn bestimmten Mitarbeitern gekündigt wird. Wird ein schlechter Mitarbeiter gehalten, ruft das Demotivation bei anderen Mitarbeitern, die eine bessere Leistung erbringen, hervor. Mitarbeiterfluktuation sorgt daher für Klarheit und Motivation bei den Leistungsträgern.

### Irrtum Nummer 3

#### Hohe Bezahlung = motivierte und dauerhafte Mitarbeit

Geld ist für die meisten Menschen ein Anreiz, kurzfristig außergewöhnliche Dinge zu tun. Aber kann man mit viel Geld wirklich die dauerhafte Motivation der Mitarbeiter kaufen? Ein Gewöhnungseffekt tritt ein, der finanzielle Anreiz muss immer höher werden, um noch zu wirken. Wenn die Steigerung des Anreizes nicht (oder nicht für alle) eintritt, können Prämien sogar demotivierend wirken und gegenseitiges Misstrauen hervorrufen. Eine faire Bezahlung ist wichtig, kein Zweifel. Für die Arbeitsmotivation ist es am besten, wenn das Gehalt keine tragende Rolle spielt. Lerngelegenheiten, Freiräume, Informiertheit, interessante, sinnvolle Aufgaben und Vertrauen sind im wahrsten Sinne des Wortes unbezahlbar und sorgen für eine dauerhafte und motivierte Mitarbeit.

### Irrtum Nummer 4

#### Mitarbeitermotivation = Führungsaufgabe

Viele Menschen gehen davon aus, dass es Aufgabe der Führungskraft sei, die Mitarbeiter zu motivieren. Doch können sich Menschen nur aus sich selbst heraus motivieren. Aus der Verhaltensforschung ist bekannt, dass Versuche, von außen zu motivieren, den inneren Antrieb sogar verringern. Als Führungskraft sollte man daher für Voraussetzungen sorgen, damit Eigenmotivation möglich ist. Eigenmotivation erreicht man zum einen durch das Fördern und Fordern von Leistungsfähigkeit. Die entsprechenden Freiräume zum Probieren, Mitreden, und Verantwortung übernehmen sollten vorhanden sein. Zum anderen muss die Führungskraft fordern und verbindliche Vereinbarungen treffen.

### Irrtum Nummer 5

#### Führungskräfte loben zu wenig

Mitarbeiter brauchen die Anerkennung ihrer Leistung, gerade auch von Seiten der Führungskräfte. Dieses Bedürfnis nach Anerkennung soll oft mit ei-

<b>Mitarbeiterbindung</b>	<b>1</b>
Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung	
<b>Führungspotenzial</b>	<b>2</b>
Im mehrstufigen Verfahren erkennen und unterstützen	
<b>Kreativität managen</b>	<b>3</b>
Trends im Ideenmanagement	
<b>Internes Markenmanagement</b>	<b>5</b>
Die eigenen Mitarbeiter als Zielgruppe der Markenbildung	
<b>Die Psychologie des Überzeugens</b>	<b>6</b>
Buchbesprechung Robert B. Cialdini	
<b>Aktuelles</b>	<b>7</b>
BDU-Beratertag Arbeitskreis Personalentwicklung an der BA Stuttgart	
<b>Noch-besser-Tipp</b>	<b>7</b>
So bringen Sie Ihren Energiehaushalt in Schwung	
<b>Impressum</b>	<b>7</b>
<b>Weiterbildungen und Seminare</b>	<b>8</b>
Management-Coach NLP-Practitioner NLP-Master Projektmanagement Teilnehmerdatenbank	



## Kontakt

Sie möchten mehr Informationen und Beratung zum Thema Mitarbeiterbindung? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin  
**Frau Claudia Heizmann**

Telefon 07071 9203-13

E-Mail  
claudia.heizmann@loquenz.de

nem mechanischen Ritual von Streicheleinheiten befriedigt werden. Loben hat Hochkonjunktur. Doch viele Führungskräfte loben falsch: Durch ein pauschales und problemorientiertes Lob erreicht man wenig. Das typische Beispiel ist die vorprogrammierte Dankesrede zum offiziellen Anlass. Ein konkretes, lösungssuchendes und verhaltensbezogenes Feedback hat die beste Wirkung, vor allem wenn es unerwartet und direkt ausgesprochen wird. Statt Lobhudelei gilt grundsätzlich, dem Mitarbeiter zugewandt zu sein, ihm Aufmerksamkeit entgegen zu bringen und eine gute Feedbackkultur im Team zu fördern.

## Irrtum Nummer 6

### Klare Vorgaben sind das Wichtigste

Die Annahme, dass Mitarbeiter klare Vorgaben benötigen, um optimal arbeiten zu können, übersieht das kreative Potenzial, das in ihnen steckt. Mitarbeiter, die auf Dauer sehr eng geführt werden und von denen wenig selbständiges Arbeiten verlangt wird, werden gemäß einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung diese geringe Leistungserwartung übernehmen. Damit Mitarbeiter mitdenken und mitgestalten können brauchen sie mehr als Anweisungen. Sie brauchen Führungskräfte mit Know-how zum Moderieren. Feedbackschleifen sind wichtig, um sich als Mitarbeiter und als Organisation weiterzuentwickeln. Sie brauchen eine klare, gemeinsame Vorstellung über Nutzen und Aufgaben des Unternehmens. (Hier sind Visionen gefragt!)

## Irrtum Nummer 7

### Erfolg braucht Fankultur: Entweder für uns oder gegen uns

Die Betonung der Führungskraft als Voraus- und Richtigenker produziert Ja-Sager, Nein-Denker und Arbeit nach Vorschrift. Schon in der Personalauswahl wird häufig nach dem Prinzip „Mehr-vom-Gleichen“ entschieden. Langfristig gesehen ist das weder im Interesse der Führungskraft noch des Unternehmens. Dauerhafter Erfolg braucht Mitarbeiter, die kritisch mit den Dienstleistungen des Unternehmens umgehen und neue Perspektiven liefern. Daher ist das Fördern und Fordern von anderen Meinungen und Individuen, die sich scheinbar nicht „fügen“ wollen, unersetzbar.

## Captain und Coach?

Strategien zur Mitarbeiterbindung, die die Eigenverantwortung schwächen, Mitarbeiter bevormunden und mit Hilfe von materiellen Anreizen ködern möchten, wirken zunächst mitarbeiterfreundlich, sind aber wenig wirksam. Der Captain, der seinen Mitarbeitern nur Anweisungen gibt, wird auf Dauer seine Mannschaft nicht an Bord halten können. Mit Coaching als Führungsstil kann Mitarbeiterbindung erfolgreich sein. Dabei muss gefordert wie auch gefördert werden. Verantwortungsübernahme als Führungsprinzipien sollten daher an erster Stelle stehen: Mehr Gestalten – weniger Vorschreiben, mehr Entdecken – weniger Diktieren, mehr Entziffern – weniger Voraussetzen.



## Editorial

### Liebe Leserin, lieber Leser,

dieser Newsletter stellt einen Ausschnitt aus unserer alltäglichen Arbeit dar. Vielleicht sind Sie zu Fragen und Ideen angeregt worden? Sie überlegen sich, wie Sie diese Themen in Ihrem Betrieb angehen können? Gerne sind wir dabei Ihr Partnerunternehmen. Wir klären Ihren genauen Bedarf und entwickeln mit Ihnen das Konzept. Auf Wunsch begleiten wir Sie in allen Phasen der Umsetzung. Strukturen, Kommunikation und Ziele im Blick behalten, ist unser Maßstab. Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Mit bestem Gruß

*St. Teuber*  
Stephan Teuber

# Führungspotenzial erkennen und fördern

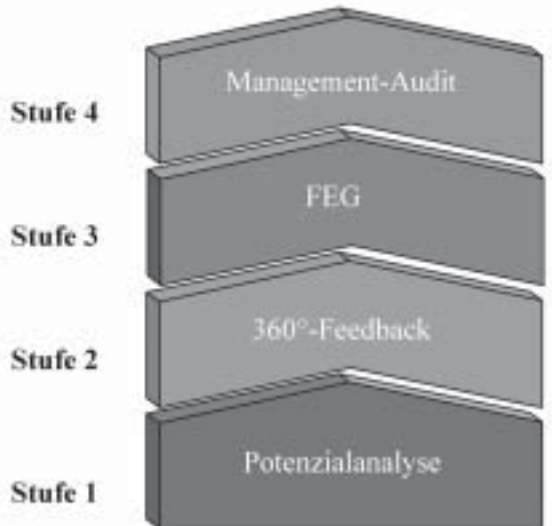
Bei der Einstellung neuer Führungskräfte und bei der Bewertung von Mitarbeitern der internen Führungsebene muss ein besonderes Augenmerk auf das vorhandene und noch zu fördernde Führungspotenzial gelegt werden. Wie kann dieses Potenzial erkannt und besser genutzt werden? Der Entschluss zu einer Diagnose des Führungskreises eines Unternehmens ist bereits eine erste Investition in die dort tätigen Mitarbeiter, darum müssen Aufwand und Nutzen sorgfältig abgewägt werden. Ein Verfahren mit hoher Werte- und Verfahrenstransparenz sowie ein hoher Informationsgewinn sind von besonderer Bedeutung.

## Vierstufige Potenzialanalyse

Die im Folgenden dargestellte Potenzialanalyse stellt eine gestufte Interventionsstrategie dar: Die vier in sich geschlossenen Stufen ermöglichen es dem Unternehmen zu entscheiden, ob und wann die nächste Stufe umgesetzt werden soll. Besonders die erste Stufe bietet sich auch bei der Auswahl und Förderung von Nachwuchsführungskräften an.

### Stufe 1: Analyse des Management Potenzials

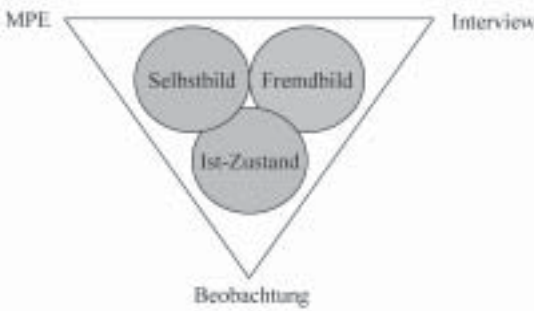
Elementarer Teil der ersten Stufe ist die Internet-gestützte Potenzialanalyse Management Potenzial Evaluation (MPE). Sie liefert ein deutliches Potenzialprofil und stellt darüber hinaus auch Entwicklungs-



### Mehrstufiges Analyseverfahren

empfehlungen zusammen. Die Analyse ist leicht durchzuführen, Eingabe und Auswertung erfolgen über das Internet. Ansatzpunkte der MPE ist das Management Potenzial. Bei der Auswertung werden auch Empfehlungen zur Verbesserung der kritischen Bereiche des Kandidaten erarbeitet, die unmittelbar handlungsleitend und sogleich anwendbar sind. Da für die Testdurchführung und das anschlie-

ßende Feedbackgespräch zusammen nur etwa zwei Stunden benötigt werden, erzielt der Test hohen Informationsgewinn mit geringem Aufwand.



### Prinzip der Mehrfachbeurteilung

Die EDV-gestützte Potenzialanalyse ergibt das Selbstbild des Führungspotenzials. Bei einer Potenzialanalyse der Mitarbeiter wird außerdem durch die **teilnehmende Beobachtung** im Arbeitsalltag der derzeitige Ist-Zustand festgestellt. Bei der Auswahl von Nachwuchsführungskräften kann diese Analyse des Ist-Zustandes durch ein **Assessment-Center (AC)** ersetzt werden. Die Übungen orientieren sich an den Vorstellungen des Unternehmens im Hinblick auf das gewünschte Führungsverhalten und sollen Zweck und Ziel der zu besetzenden Führungsposition verdeutlichen (z.B. Selbstpräsentation, Diskussion in Kleingruppen mit vorgegebenen Rollen).



### Dimensionen im 360°-Feedback

## Stufe 2: 360°-Feedback

Die zweite Stufe legt den Schwerpunkt der Analyse auf das Fremdbild der Führungskraft, indem ein sogenanntes 360°-Feedback erstellt wird. Hierzu werden detaillierte Befragungen von Mitarbeitern, benachbarten Führungskräften, Vorgesetzten oder Kunden durchgeführt. In anschließend stattfindenden Workshops werden nun nicht mehr nur individuelle Maßnahmenpläne entwickelt, sondern es sollen auch Schritte auf organisatorischer Handlungsebene abgesprochen werden.

## Stufe 3: Führungskraft-Entwicklungsgespräche (FEG)

Die dritte Stufe beinhaltet die Einführung von Führungskraft-Entwicklungsgesprächen (FEGs). Diese FEGs sollen den Kontakt zwischen Vorstand und Führungskraft noch einmal vertiefen. Im Dialog werden so mindestens ein mal pro Jahr die gegenseitige Handlungs- und Ressourcenerwartungen analysiert und abgeklärt. Der Nutzen dieser verstärkten Kommunikation ist die dauerhafte Verankerung der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen.

## Stufe 4: Management-Audit-System

Das in der vierten Stufe eingesetzte Management-Audit-System dient zur kollegialen Einschätzung in Bezug auf das Führungspotenzial der einzelnen Mitarbeiter. Im Gespräch sollen die Führungskräfte in der Wahrnehmung des eigenen Potenzials unterstützt und beraten werden. Dies hat außerdem zur Folge, dass Führungspotenzial und momentane Führungsperformance kollegial transparent werden. So werden Lern tandems, Erfahrungsaustauschgruppen und Einzelinterventionen leichter möglich und gegenseitig anerkannt.

## Fazit

Die oben vorgestellte Potenzialanalyse ermöglicht Unternehmen, einen hohen Informationsgewinn zu erzielen und gleichzeitig ihr Vorgehen mit Hilfe der vier verschiedenen Interventionsstufen selbst zu steuern. Die vierstufige Konzeption garantiert, dass eine dauerhafte Verankerung der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen stattfindet. So wird Führungspotenzial optimal diagnostiziert und gefördert.

Feedback als Lernkatalysator für erhöhte Veränderungsfähigkeit.



### Kontakt

Sie möchten mehr Informationen und Beratung zum Thema Potenzialanalyse? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartner  
**Herr Stephan Teuber**  
Telefon 07071 9203-16  
E-Mail  
stephan.teuber@loquenz.de

# Kreativität managen

## Trends im Ideenmanagement

Welche Bedeutung wird betrieblichen Ideenmanagementsystemen künftig beigemessen? Nur knapp ein Viertel aller Betriebe nutzt ein Vorschlagswesen – verschenktes Geld oder gelingt es diesen Betrieben, ohne festgelegte Prozesse Mitarbeiterideen aufzugreifen und Innovation zu fördern? In kleinen, überschaubaren Unternehmen ist Innovation ohne ein institutionalisiertes betriebliches Vorschlagswesen sicherlich möglich. Unter den Groß-

unternehmen, wie z.B. in der Automobilindustrie, hat ein gut funktionierendes Ideenmanagementsystem hingegen eine enorme Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit.

Der Nutzen des Ideenmanagementsystems besteht in doppelter Hinsicht. Zum einen in den zusätzlichen Gewinnen durch die Umsetzung von Mitarbeiterideen. Laut dem DIB, dem Deutschen Institut der Betriebswirtschaft, waren dies im Jahr 2002 in



Kreativitätsprozesse im Team mit gezielten Techniken moderieren.



371 Firmen 1,18 Milliarden Euro. Zum anderen wird die Bedeutung der Ideenmanagement-Systeme im Bereich der Mitarbeiterbeteiligung gesehen: Mitarbeiter sollen zum kritischen Mitdenken motiviert werden.

### Kritik am zentralen Vorschlagswesen

Woran liegt es, dass das Vorschlagswesen in vielen Betrieben bei Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen ein Imageproblem hat? Dies hängt sicherlich mit dem rein zentral organisierten Vorschlagswesen zusammen: Starre Abläufe, Formularschlacht, ein großer Verwaltungsaufwand und zähe Entscheidungsprozesse hemmen Kreativität. Zudem verbreiten anonyme Vorschläge Misstrauen bei den Mitarbeitern und Frust bei den Gutachtern.

### Vorteile des Vorgesetztenmodells

Die neueren und erfolgversprechenden Ansätze gehen alle in Richtung einer stärkeren Einbindung der Führungskräfte in das Ideenmanagement, d.h. in Richtung des sogenannten **Vorgesetztenmodells**. Das Ideenmanagement wird kommunikativer, d.h. Grundlage ist das persönliche Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Teamleiter sprechen einzelnen Mitarbeiter auf Ideen an, unterstützen bei der Ausarbeitung und führen interaktive Formen zur Ideenfindung im Team ein. Ideenmanagement gewinnt als Führungsinstrument und auch als Möglichkeit der Anerkennung an Bedeutung. Die Innovationsleistung von Teams und einzelnen Mitarbeitern wird verstärkt als Personalentwicklungsthema gesehen und z.B. für Zielvereinbarungsgespräche relevant.

Durch die Möglichkeit einer **Direktprämierung** durch den Vorgesetzten werden die Abläufe des Ideenmanagements schlanker, es entsteht weniger Verwaltungsaufwand und die Qualität der Vorschläge wird besser. Die Rückmeldung und auch die Umsetzung der Ideen können direkt und zügig erfolgen. Denn: Ideen haben nur dann einen Wert, wenn sie verwirklicht werden.

Eine weitere Herausforderung des Ideenmanagements ist die **Vernetzung** mit anderen Verbesserungsprozessen, die im Unternehmen durchgeführt werden, wie z.B. Beschwerdemanagement oder KV-Prozesse. Hier besteht Ideenmanagement darin, dass Kernprozesse von den Mitarbeitern, die in dem Prozess arbeiten, kontinuierlich verbessert werden. Auch das Einbeziehen von Kunden und Lieferanten liegt im Trend.

Damit das Vorgesetztenmodell gelingen kann, müssen einige Voraussetzungen in der **Führungskultur** erfüllt sein wie z.B. gegenseitiges Vertrauen, Führen nach dem Delegationsprinzip, Risikobereitschaft, Fehlerfreundlichkeit und das Einhalten des „walk your talk“ – Prinzips, d.h. die Vorgesetzten sind selbst bereit, ihr Wissen und ihre Ideen mit den Mitarbeitern zu teilen.

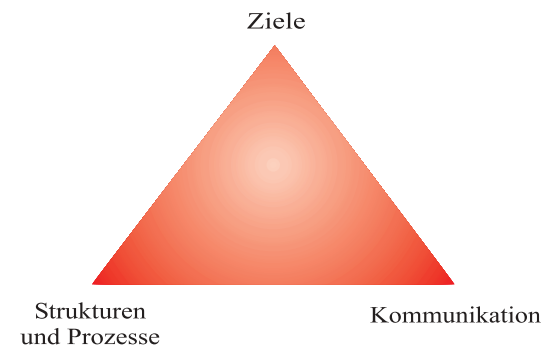
### Qualifizierung der Vorgesetzten

Um Ideenmanagement als Führungsinstrument einsetzen zu können, brauchen Vorgesetzte ihrerseits Unterstützung in Form von Schulung und Coaching. Ziele und Inhalte können sein:

- Wissen über das betriebsinterne Ideenmanagementsystem, z.B. Welche Arten von Ideen bringen uns als Firma voran? Wann ist ein Vorschlag qualitativ gut?
- Durch bessere Verfügbarkeit von Kreativitätstechniken die Ideengenerierung im eigenen Team verbessern, z.B. Disney-Strategie, Mind-Mapping.
- Sensibilisierung und Commitment der Vorgesetzten steigern, z.B. durch Storytelling vom Ideenmanagement: Was sind Tops und Flops? In welchen Bereichen klappt es besonders gut?
- Modelling von Teams, die besonders innovationsfreudig sind.

### Vorgesetzte als Multiplikatoren


Wenn das Vorgesetztenmodell gut funktioniert, ist das Ideenmanagementsystem das Vehikel, das strukturelle Unterstützung bietet und bei abteilungsübergreifenden Vorschlägen eine Moderatorenrolle übernimmt. Erfolgsfaktor für ein vitales Ideenmanagement ist es, die Vorgesetzten als Unterstützer und Multiplikatoren zu gewinnen.



*Kreativität im Spannungsfeld von Zielen, Strukturen und Kommunikation*

### Kreativitätsfördernde Strukturen schaffen

Neben einem Ideenmanagementsystem und qualifizierten Vorgesetzten ist es wichtig, weitere kreativitätsfördernde Strukturen zu schaffen. Die individuelle Veränderungsfähigkeit wird z.B. durch das 360°-Feedback forciert. In Gruppenelementen wie Think Tanks, KVP-Zirkel, Action Learning oder Innovationsworkshops sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur bestehende Produkte verbessert werden, sondern dass Raum für Querdenken und visionäre Neuerungen besteht. Dafür Sorge zu tragen ist Aufgabe der Unternehmensleitung.



**Kontakt**

Sie möchten mehr Informationen und Beratung zum Thema Kreativität? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin  
**Frau Ruth Kaiser**

Telefon 07071 9203-14

E-Mail  
ruth.kaiser@loquenz.de

# Internes Markenmanagement

Viele Mitarbeiter verhalten sich nach Markenstrategiewechseln oder Fusionen nicht „markengerecht“. Häufig ist mangelnde Kommunikation mitverantwortlich. Die Mitarbeiterkommunikation ist eine wichtige Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse. Professionell betriebene, strategisch angelegte interne Kommunikation ist oft nicht nur ein Erfolgs-, sondern sogar ein Überlebensfaktor geworden. Wenn Mitarbeiter Entscheidungen nicht verstehen und sich schlecht informiert fühlen, sinken Motivation und Leistungsbereitschaft. Das macht sich früher oder später auch am Kunden bemerkbar!

## Häufig unterschätzt: die Zielgruppe Mitarbeiter

Ein Grund für die mangelnde Kommunikation ist ein unvollständiges Kommunikationsmanagement. Dieses konzentriert sich fast ausschließlich auf die externe Kommunikation und die Marktsicht. Doch beim Markenmanagement wird eine sehr wichtige Zielgruppe vernachlässigt: Die eigenen Mitarbeiter. Eine Markenstrategie entfaltet immer erst dann ihr volles Potenzial, wenn sie alle Zielgruppen anspricht. Das Markenversprechen muss dabei einheitlich und glaubwürdig verbreitet werden. Nur dann erzielt das Unternehmen die Synergieeffekte, die zum effizienten Aufbau der Marke nötig sind.

## Externe Strategie greift nicht

Markenberatungen empfehlen oft unter dem Stichwort „integrierte Kommunikation“ die Übertragung externer Kommunikationsprogramme auf die Mitarbeiter. Mit der reinen Vermittlung der Marketingbotschaft erreicht man bei den Mitarbeitern jedoch wenig. Brand Books, Image-CDs, und persönliche Briefe des Vorstandes reichen nicht aus, um die Markenidentität in der Zielgruppe Mitarbeiter aufzubauen und zu stärken. Mitarbeiter wollen nicht zu einem Instrument der Produktpositionierung werden. Ihr Selbstverständnis und Selbstbewusstsein hat sich verändert: Sie sehen sich als Partner, sie wollen inspiriert, begeistert und überzeugt werden. Mitarbeiter interessieren andere Fragen als Kunden.

## Möglichkeiten werden nicht ausgeschöpft

Trotz der vielfältigen Möglichkeiten des modernen Kommunikationsmanagements sind die Kommunikationsstrukturen in vielen Unternehmen unzureichend. Die Kommunikation erfolgt weder frühzeitig noch transparent. Prozesse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind oft nicht eindeutig definiert. Doch Kommunikation ist Führungsaufgabe. Gebraucht werden Manager als Kommunikationsprofis, die Unternehmensstrategien an die Basis vermitteln können.

## Was können Sie mit interner Markenbildung erreichen?

Erfolgreiche Markenstrategien kommen nicht ohne interne Markenbildung aus. Ein Unternehmen, das

den Kern seiner Marke glaubhaft seinen Mitarbeitern vermittelt, kann auch sein Produktversprechen gegenüber dem Markt halten. Durch die konsequente Anwendung von Instrumenten der internen Markenbildung werden das Wesen und die Geschäftsstrategie des Unternehmens zum Leben erweckt. Die Markenstrategie steht nicht nur auf dem Papier: Sie wird von jedem Mitarbeiter verstanden und Tag für Tag gelebt! Interne Markenbildungsprogramme verankern die Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter und schaffen eine Beziehung zwischen der Unternehmensstrategie, der Marke und den Mitarbeitern. Dadurch wird die Motivation, die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gesteigert. Wenn diese nach Außen kommuniziert werden, dann steigt auch die Attraktivität des Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber.



## Vielfalt, Interaktivität und kontinuierlicher Dialog

Effektive Markenbildungsprogramme spiegeln die Vision des Unternehmens wider und nutzen die Vielfalt von Erfolgsgeschichten, die täglich im Unternehmen geschrieben werden. Dadurch wird ein Bezug zur täglichen Arbeit der Mitarbeiter hergestellt. Vielfalt, Interaktivität und kontinuierlicher Dialog mit den Mitarbeitern ist ein wichtiger Erfolgsfaktor der internen Markenbildung. Dazu können zahlreiche unterschiedliche Kommunikationsinstrumente genutzt werden. Die meisten Unternehmen verschonen diese Möglichkeiten, indem sie sich ausschließlich auf das Intranet oder die klassische Mitarbeiterzeitung konzentrieren. Die Mediennutzung geht dabei häufig nicht über eine Vermittlung von Produktdatenblätter hinaus.

## Instrumente des internen Markenmanagements

Die interne Markenbildung braucht eine Streuung über viele verschiedene Instrumente, um effektiv und erfolgreich zu sein. Statt der klassischen Kommunikation auf vertikaler Ebene muss der Dialog mit den Mitarbeitern auf horizontaler Ebene gefördert werden. Erst dieser Austausch ermöglicht eine ständige Reflexion der Markenidentität. Interaktive, webbasierte Technologien bieten heute vielfältige Konversationsmöglichkeiten. Sie ermöglichen es den Nutzern, Meinungen und Dokumente auszutau-

---

Begeisterung der Mitarbeiter ist wichtig, um eine Beziehung zur Marke und zur Unternehmensstrategie aufzubauen.

---

Dialog mit Mitarbeitern auf horizontaler Ebene fördern.

schen. Ferner kann sich jeder Nutzer im Selbststudium über die markenstrategischen Initiativen informieren.

Gemeinschaftliches Lernen, z.B. Action Learning hat sich zudem als besonders effektiv erwiesen. Statt abstrakter Theorie findet ein kontinuierlicher Dialog über die strategische Richtung und die Markenidentität statt. Die Inhalte der Strategie werden an Hand konkreter Fragestellungen angewendet und vertieft. Diese Methode bietet sich zunächst auf der Ebene des Top-Management an. Um weitere Ebenen der Organisation einzubeziehen, werden Dialog-basierte Kommunikationsprogramme verwendet. Die Verbindung von beiden erzielt ein deutlich höheres Commitment bei Mitarbeitern, da sie an ihre tägliche Arbeit anknüpft.

### Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor

Die meisten Initiativen der internen Markenbildung scheitern an ihrer Kurzfristigkeit. Das interne Markenmanagement muss langfristig, regelmäßig

und verantwortungsbewusst initiiert werden. Wichtig ist die ständige Vermittlung der aktuellsten und relevantesten Informationen. Die Botschaften der Marke müssen sich dabei in den täglichen Arbeitsablauf der Mitarbeiter einfügen, damit die Akzeptanz des Programms gewährleistet ist. Auf keinen Fall sollte zu spät oder nur unzureichend über die Markenstrategie informiert werden!

### Fazit

In Bezug auf interne Markenbildung besteht in vielen Unternehmen ein großer Nachholbedarf. Doch gerade die Einbindung der Mitarbeiter verhilft der Markenstrategie zu ihrem Erfolg. Durch den Zusammenhang mit ihren eigenen Aufgaben begeistern sich die Mitarbeiter für die Markenstrategie und können in einen kontinuierlichen Dialog eintreten. Dazu muss die interne Kommunikation gefördert und ausgebaut werden! Das ist eine Investition, die sich langfristig lohnt: Mit der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigt die Attraktivität des Unternehmens und der Marke aus der Kunden- und Bewerbersicht.

## Kontakt



Sie möchten mehr Informationen und Beratung zum Thema Markenmanagement? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartner  
**Herr Winfried Möck**

Telefon 07071 9203-15

E-Mail  
winfried.moeck@loquenz.de

## Buchbesprechung: Robert B. Cialdini, Die Psychologie des Überzeugens



Cialdini ist Psychologie-Professor an der Arizona State University (USA). Er hat sich mit der Arbeit der compliance professionals, der professionellen Überzeugungsstrategen befasst. „Meine Absicht lag darin, mir aus der Innensicht heraus ein Bild von den Techniken zu machen, die von vielen Überzeugungsstrategen am häufigsten und effektivsten eingesetzt werden.“ Das Buch wird durch die Mischung von Praxisphänomenen, die von Verkäufern, Spendensammlern, Werbefachleuten usw. eingesetzt werden, mit theoretisch fundiertem empirischen Wissen, äußerst spannend und unterhaltsam.

Anhand der sechs Grundkategorien: Wechselseitigkeit, Konsistenz, soziale Bewährtheit, Sympathie, Autorität und Knappheit beschreibt Cialdini wirksame Strategien, die oft nach einem „klick-surr“-Automatismus ablaufen:

**Wechselseitigkeit:** Die soziale Grundregel des Gebens und Nehmens bewirkt, dass beim Empfänger einer netten Geste das Gefühl entsteht, sich revancieren zu müssen. Um das unangenehme Gefühl loszuwerden, werden oft Zugeständnisse gemacht. Beispiel Verkauf:

- Ein Verkäufer tut dem Kunden einen Gefallen

- Danach tritt der Verkäufer mit seiner Forderung gegenüber
- Kunden, die vorher einen Gefallen bekommen hatten, kaufen signifikant häufiger

**Konsistenz:** Mit Konsistenz ist der Wunsch gemeint, konsequent und glaubwürdig aufzutreten. Bevor eine Irritation auftritt und der andere einen für unglaublich hält, entscheidet man sich lieber für etwas. Eine einmal getroffene Entscheidung erhält sich lange aufrecht und wird durch weitere Argumente verfestigt. Beispiel Spendensammlung:

- Grundsätzliches „Ja“ zur Hilfsbereitschaft abholen
- Diejenigen Personen, die vorher eine grundsätzliche Zusage machten, spendeten ein Vielfaches mehr.

**Soziale Bewährtheit:** In Entscheidungen orientieren sich viele am Verhalten anderer, besonders dann, wenn die Vormacher den Nachahmern ähnlich sind. Beispiele:

- Wenn viele Menschen eine Notsituation beobachten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass weniger Hilfe geleistet wird, als wenn nur eine Person dabei ist.
- Werbungen, in denen Konsumenten (= Schauspieler) über ihre positiven Erfahrungen mit Produkten berichten.

**Sympathie:** Durch den „Halo-Effekt“, das „Abfärben“ von äußeren Merkmalen auf Persönlichkeitsmerkmale, ist es für attraktive Menschen leichter, andere zu beeinflussen. Weitere Faktoren für Sympathie sind z.B. Komplimente und Vertrautheit.

Strategien, die einen „klick-surr“-Automatismus auslösen.



Beispiele:

- Von sympathischen Verkäufern und im vertrauten Rahmen wird mehr verkauft, z.B. auf Tupperwareparties.
- In der Rechtssprechung bleibt gut aussehenden Männern häufiger eine Gefängnisstrafe erspart.

**Autorität:** Erwachsene sind bereit, fast alles zu tun, was eine Autoritätsperson von ihnen verlangt – die Milgram-Experimente, bei denen Versuchspersonen auf Anweisung anderer Personen starke Stromstöße verpassten, sind eindrucksvolle Beispiele dafür.

Weitere Beispiele:

- Pflegepersonal, das in Versuchen offenkundig falsche ärztliche Anweisungen befolgt

Eine spezielle Taktik, um die eigene Glaubwürdigkeit als Experte zu erhöhen ist es, Argumente einzustreuen, die zum eigenen Nachteil zu sein scheinen. Beispiel: Der Kellner, der das günstigere Gericht empfiehlt.

**Knappheit:** Dinge, die schwer zu haben sind, erscheinen uns wertvoller und so bewirkt Verknappung eine stärkere Nachfrage. Der Gedanke, etwas

zu verlieren, bewirkt eine stärkere emotionale Erregung als etwas zu gewinnen. Zu Profitzwecken wird das wirksam umgesetzt mit der

- Taktik der kleinen Menge und der
- Fristentaktik.

### Was möchte Cialdini erreichen?

Cialdini möchte verhindern, dass Sie anderen auf den Leim gehen, so wie es ihm schon häufig passiert ist. Jeder erlebt Einflussnahme im täglichen Leben, sowohl aktiv als auch passiv. Die automatischen Beeinflussungsmechanismen werden in einer Welt, die immer schneller wird, weiter zunehmen. Durch Wissen um die Techniken der Einflussnahme und durch Tipps zu Abwehrstrategien sollen die Leser gegen diese Phänomene immunisiert werden. Dass viele der Techniken wirken, werden Sie bei der Lektüre bestätigen können.

Verlag Huber, Bern, 2002, Preis: 26,25 €

Buch bestellen unter <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/345683800X/loquenz-21>

Der Umgang mit Mechanismen der Beeinflussung wird immer wichtiger.

## BDU-Beratertag vom 1. – 2. Oktober '03 in Bonn

Alle 2 Jahre beschäftigt sich der Beratertag des in Europa führenden Beraterverbandes BDU mit fachlichen Themen der Unternehmensberatung. Neun Fachverbände haben ein interessantes und zukunftsorientiertes Programm vorbereitet. Ein besonderer Höhepunkt ist die Verleihung der BDU-Awards (BDU-ManagerAward und BDU-CompanyAward) für besonders zukunftsorientierte Unternehmensführung. Unternehmensberater wie alle anderen beratenden Berufe und auch Vertreter von Klientenunternehmen sind herzlich als Teilnehmer willkommen.

Weitere Infos finden Sie unter <http://www.beratertag.bdu.de/>

## Erfahrungsaustausch zu HR-Themen

Besonders Personalentwickler/-innen haben wenig Austausch im eigenen Betrieb und bearbeiten ihre Baustellen im Einzelkämpfertum. Der **Arbeitskreis Personalentwicklung an der Berufsakademie Stuttgart** schafft Abhilfe und lädt Sie zum unternehmensübergreifenden Austausch mit Praktikern aus der Personalentwicklung ein. Fachreferate und Erfahrungsaustausch zu relevanten Fachthemen stehen im Mittelpunkt der Treffen. Gastgeber sind jeweils renommierte Unternehmen aus der Region Stuttgart.

Weitere Informationen erhalten Sie unter Tel. 07071 9203-13 oder unter <http://www.loquenz.de/akpe/akpe.html>

## Noch-besser-Tipp

So bringen Sie Ihren Energiehaushalt wieder ins Gleichgewicht



**Übung:** Eine Bewegung, die in stressigen Situationen unauffällig durchführbar ist. Dazu berühren Sie beide Stirnhöcker, also der so bezeichneten Stellen auf der Stirn zwischen Augenbrauen und Haarlinie. Sie mit den Fingerspitzen zu berühren oder leicht zu massieren wirkt ent-stressend. Es hilft, beide Gehirnhälften zu aktivieren und die Durchblutung in allen Organen und Muskeln zu fördern. Diese Bewegung ist unauffällig durchführbar. Manche Menschen fassen sich auch instinktiv an die Stirn.

### 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 GmbH  
 Gartenstraße 31  
 72074 Tübingen  
 Telefon: +49 7071 9203-0  
 Telefax: +49 7071 9203-50  
 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  
 Tübingen-Hagelloch  
[www.hepper-printmedien.de](http://www.hepper-printmedien.de)

## Starttermine im offenen Weiterbildungsangebot

### Management-Coach (Loquenz)

In den drei Ausbildungsabschnitten:

1. Potenzial- und Karrierecoaching
2. Konfliktcoaching und
3. Teamcoaching

lernen die Teilnehmer/-innen im „Lernen durch Tun“, die Potenziale der Mitarbeiter/-innen zu mobilisieren.

Zum ersten Mal wird dieser Ausbildungsgang auch in der Schweiz durchgeführt!

#### Starttermine:

- Zürich 6.10.2003
- Hannover 27.10.2003
- Böblingen 8.12.2003

### NLP-Practitioner (DVNLP)

Neurolinguistisches Programmieren von „der Pike auf“ kennenlernen – die klassische Grundausbildung.

#### Starttermine:

- Böblingen 27.9.2003
- Zürich 18.10.2003
- Mannheim 15.11.2003
- Darmstadt 22.11.2003

Siehe auch Angebote auf Bali und Spanien.

### NLP-Master (DVNLP)

Das „Finetuning“ für NLP-Anwender.

#### Die Starttermine:

- Bremen 15.11.2003
- Böblingen 12.3.2004

### Projektmanagement (GPM)

Die umfassende Ausbildung im Projektmanagement, um selbständig Projekte planen, koordinieren, überwachen und steuern zu können.

#### Starttermin:

- Stuttgart 4.10.2003

**Zu allen Weiterbildungslehrgängen stehen ausführliche Informationsbroschüren unter <http://www.loquenz.de/ws/wirueberuns.htm> für Sie zum Download bereit.**

Gerne sendet Ihnen Frau Braun diese Informationsbroschüren auch per Post zu. Die Weiterbildungen „Management-Coach“, „NLP-Practitioner“ und „NLP-Master“ sind vom Regierungspräsidium Freiburg als berufliche Bildungsmaßnahme anerkannt; somit wird keine Mehrwertsteuer ausgewiesen. Ebenso sind diese Weiterbildungen in verschiedenen deutschen Bundesländern als Bildungsurlaub anerkannt. Entsprechende Unterlagen für Ihren Arbeitgeber senden wir Ihnen auf Anfrage gerne zu.



## Teilnehmerdatenbank

Neuer Service für Absolvent/-in unserer Weiterbildungen: Unter <http://www.loquenz.com/datenbank/> haben Sie die Möglichkeit, mit Coaches und NLP-Anwender/-innen in Kontakt zu kommen. So können Sie Ihr persönliches Netzwerk vergrößern und zu Ihren Themenbereichen Austauschpartner zu finden. Die Teilnehmerdatenbank bietet zudem ein Forum, um z.B. einen/ eine guten Coach zu finden oder um auf eine eigene Beratungstätigkeit bzw. die eigene Homepage aufmerksam zu machen. Einfach reinschauen!

## Frühlingscamp auf Bali

(in Kooperation mit „P.O.P.“)

In einer traumhaft schönen Umgebung auf Bali in der Nähe von Sanur, bieten wir eine **NLP-Practitioner-Ausbildung** an. Vom 21.03.2004 bis zum 04.04.2004 können Lernen und die Natur im tropischen Klima zu genießen miteinander verbunden werden. Die Ausbildung beginnt in Deutschland mit einem dreitägigen Startwochenende und endet im



Mai 2004 mit einem Integrations-Wochenende inklusive Testing, Informationen zu Flügen, Übernachtungen, weitere Touren etc., die dem „je weiligen Geldbeutel“ angepasst werden können, stellen wir gerne zur Verfügung. Der Termin ist so gewählt, dass problemlos ein Osterurlaub abgeschlossen werden kann.

## Spanien-Special „cara al sol“ – Gesicht zur Sonne

(in Kooperation mit „Sales and Friends“)

In mediterraner Atmosphäre unter Palmen, zwischen Bergen und Meer Weiterbildung mit Erleben kombinieren. In Denia an der Costa Blanca – direkt am feinsandigen Strand mit



zahlreichen Freizeitmöglichkeiten bieten wir die Möglichkeit, einzelne Elemente der **NLP-Ausbildungen** in Spanien zu absolvieren.

### Kontakt



Sie möchten mehr Informationen zu den Weiterbildungen? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin  
**Frau Bettina Braun**

Telefon 07071 9203-0

E-Mail  
[bettina.braun@loquenz.de](mailto:bettina.braun@loquenz.de)

### Haftungsausschluss

Jegliche Haftung, insbesondere für eventuelle Schäden oder Konsequenzen, die durch die Nutzung des angebotenen Wissensstoffes entstehen, sind ausgeschlossen. Wir übernehmen keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der hier zur Verfügung gestellten Daten. Zudem kann keine Haftung dafür übernommen werden, dass die hier angebotenen Daten und Informationen frei von Rechten Dritter sind.