Commitment durch Gruppendiskussion Professionelle Selbstdarstellung und Alltagshandeln im Dienstleistungssektor

Daniela Himmelreich/Stephan Teuber

Juni 2005

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: • Kundenbesuch ist selbstverständlich und muss nicht angekündigt werden. • Pizzaschachteln und Essensreste am Arbeitsplatz sind unhygienisch, riechen unangenehm und vermitteln genau wie nicht adäquate Kleidung ein falsches Unternehmensimage.	⇔	Alltagshandeln muss nicht angepasst werden: • Kundenbesuch soll angekündigt werden, dann „verkleiden" wir uns. • Wichtig ist nur die Arbeitsqualität, wie sich jemand kleidet, ob wir am Arbeitsplatz essen oder nicht, interessiert den Kunden wenig.

Auf den ersten Blick scheinen Mitarbeiterhaltung auf der einen Seite und Kundenperspektive auf der anderen unvereinbar. **Was tun?** Ein Regelwerk durch die Unternehmensführung verlautbaren, 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 Diskussionsund 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
- 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 Bereichsegoismen, 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 Alltags-handelns 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.

Leitfragen Gruppendiskussion

- Wie wirkt das neue Gebäude auf Sie?
- Wie wirkt das Gebäude - Ihrere Meinung nach - auf den Kunden?
- Was weiß der Kunde über die Entstehung des Produkts?
- Was wollen wir in Selbstdarstellung und Alltagshandeln ändern, um uns dem neuen Gebäude anzupassen und besser zu werden?
    - Essen und Trinken am Arbeitsplatz
    - Pausengestaltung (zeitlich, räumlich)
    - Arbeitsplatzgestaltung
    - Äußeres Erscheinungsbild (Kleidung etc.)
    - Arbeitsorganisation und -abläufe
- Weitere Aspekte, die Ihrer Meinung nach anzupassen sind, um die Marktposition zu verbessern?

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.

Kontakt

Sie interessieren sich für das Thema „Teamentwicklung"? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot!
Wenden Sie sich an Daniella Himmelreich, Telefon 0711 7585778-70 oder
per E-Mail: daniela.himmelreich@loquenz.de