

# @Loquenz



Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH

www.Loquenz.de

## RESILIENZ – neuer Modebegriff anstelle von Stressmanagement?

„Vor ein paar Jahren hat noch niemand den Begriff gekannt und jetzt soll auf einmal jeder ganz viel davon haben.“ – so ein Kommentar in einer Diskussion zum Thema Resilienz. Was also ist nun RESILIENZ und warum wird heute so oft im Zusammenhang mit psychischen Belastungen in der Arbeitswelt darüber gesprochen? Und vor allem: welche Lehren sind daraus für unsere Arbeitskultur in Betrieben und Organisationen zu ziehen?

### Die Definition

Der Begriff Resilienz hat seine Wurzeln im Lateinischen, von dem Verb resilire: zurückspringen, abprallen. Im Englischen wird unter resilience Elastizität, Spannkraft verstanden.

Für den deutschsprachigen Raum überträgt C. Wustmann das Verständnis von Resilienz als „die psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken“. Dabei ist das Auftreten resilienten Verhaltens an zwei Bedingungen geknüpft:

- Es besteht eine Risikosituation.
- Das Individuum bewältigt diese positiv aufgrund vorhandener Fähigkeiten.<sup>1</sup>

Eine Definition, die auch der entwicklungspsychologischen Perspektive von Resilienz gerecht wird, stammt von R. Welter-Endelin: „Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“ Zu den Krisen gehören zum Beispiel: Trennung von oder Tod einer nahen Bezugsperson, Aufwachen in Armut, eigene schwere Erkrankung.<sup>2</sup>

Das Spannende an diesem Verständnis von Resilienz ist die ihm innewohnende Dynamik. Wie die Resilienzforschung inzwischen gezeigt hat, ist Resilienz keine angeborene Fähigkeit, sondern sie entwickelt sich in einem Interaktionsprozess von Individuum und Umwelt. Es handelt sich bei Resilienz also um einen fortlaufenden, dynamischen Anpassungs- und Entwicklungsprozess.<sup>3</sup>

### Die Anfänge der Resilienzforschung

Das Besondere am Konzept der Resilienz ist die eingenommene Perspektive: Während im Salutogenese-Konzept von A. Antonovsky<sup>4</sup> die Frage im Vordergrund steht, welche Faktoren die Menschen gesund erhalten, wendet sich die Resilienzforschung der Frage zu, welche Ressourcen und Schutzfaktoren Menschen helfen, schwierige Situationen zu meistern.

Wichtig an beiden Konzepten ist: Es gilt durch Einflussnahme auf die positiven Ressourcen und Schutzfaktoren, die Menschen zu stärken. Dies ist für das Gesundbleiben von Mitarbeitern/-innen und den erfolgreichen Umgang mit Belastungs-



<sup>1</sup> Wustmann C. (2004): Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern, In: Beiträge zur Bildungsqualität, Beltz Verlag, Weinheim, Basel

<sup>2</sup> Welter-Enderlin R.; Hildenbrand B. (Hrsg.) (2006): Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände, Carl Auer Verlag, Heidelberg

<sup>3</sup> Fröhlich-Gildhoff K., Rönnau-Böse M. (2011): Resilienz, Ernst Reinhard Verlag, München

<sup>4</sup> Antonovsky A. (1997): Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit, dgvt Verlag, Tübingen



- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Change Kommunikation
- Zukunftsorientierte Führung
- Coaching

### Themenüberblick

#### RESILIENZ – neuer Modebegriff anstelle von Stressmanagement?

##### Editorial

**Erfahrungen mit dem Instrument „Unternehmenskultur-Controlling®“**  
Interview mit Hans Hässig und Roland Stoff

**Preisgekrönte Betriebliche Gesundheitsförderung in Baunatal**

**Betriebliches Gesundheitsmanagement im BLOG**  
Interview mit Dr. Ingrid Dickes

**Coachingtipp von Kerstin Lübke**

##### Buchbesprechungen

- Resilienz
- Was wir sind und was wir sein könnten
- The Circle Way
- Excellence in Service und Administration

##### Loquenz live

- Lean-Office Seminar in der Personalabteilung
- Radiobeitrag: Betriebliches Gesundheitsmanagement ausbaufähig

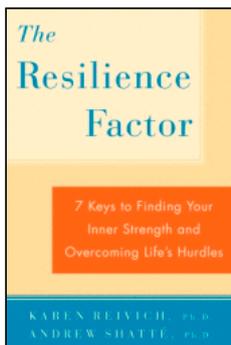
Loquenz Unternehmensberatung GmbH  
Max-Eyth-Straße 13  
70771 Leinfelden-Echterdingen  
Telefon 0711 7585778-70

situationen in der Arbeitswelt eine entscheidende Perspektive – neben dem Gedanken der Prävention durch Arbeitsschutz und Maßnahmen der Arbeitssicherheit.

Die älteste und längste Resilienzstudie wurde durch das Forscherteam um E. E. Werner und R.S. Smith in Hawaii durchgeführt – die Kauai-Studie.<sup>5</sup> Die Forscher begleiteten den gesamten Geburtsjahrgang 1955 (698 Menschen) der hawaiianischen Insel Kauai über 40 Jahre hinweg und erhoben Daten über ihre Lebens- und Gesundheitssituation. Ein Drittel dieser Menschen lebte unter einer hohen Risikobelastung, wie z.B. Armut, familiäre Disharmonie. Trotzdem gelang es wiederum einem Drittel aus dieser Gruppe sich positiv zu entwickeln, einer erfüllenden Arbeit nachzugehen, Beziehungen einzugehen usw. Bei diesen resilienten Menschen zeigten sich sogenannte protektive Faktoren, wie z.B. emotionale Bezugspersonen, hohe Sozialkompetenz, positive Selbstwirksamkeitserwartung. Weitere Studien bei Kindern und Jugendlichen bestärkten die Erkenntnis, dass es nicht nur Risikofaktoren, sondern eben auch Schutzfaktoren – personale und soziale Ressourcen – gibt, die die Entwicklung der Individuen beeinflussen.<sup>3</sup>

## Die sieben Resilienzfaktoren

In ihrem Buch *The Resilience Factor* berichten Reivich und Shatté<sup>6</sup> über die Ergebnisse langjähriger Forschungsarbeit und stellen sieben Resilienzfaktoren vor, die bei hoch resilienten Menschen zu beobachten sind und



deren Widerstandsfähigkeit maßgeblich positiv beeinflussen.

### ● Faktor 1: Emotionssteuerung

Emotionssteuerung ist ein Prozess, bei dem eine als negativ empfundene Emotion durch den Menschen so gesteuert wird, dass sie am Ende ein positives Gefühl vermittelt. Resiliente Menschen streben danach, dass es ihnen gut geht und ergreifen daher auch entsprechende Maßnahmen, negative Emotionen abzuwenden.

### ● Faktor 2: Impulskontrolle

Impulskontrolle als Fähigkeit die ersten Impulse, besonders unter Drucksituationen, effektiv zu steuern. Dazu gehört konzentriert, diszipliniert und achtsam die gestellten Aufgaben zu bewältigen und konzentriert die Ziele zu verfolgen.

### ● Faktor 3: Kausalanalyse

Bedeutet sich Zeit zu nehmen für eine gründliche Analyse der Situation und die Gründe für den emotional negativen Zustand zu identifizieren, um die entsprechenden Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

### ● Faktor 4: Realistischer Optimismus

Beschreibt die Haltung und den Glauben daran, dass sich Dinge zum Positiven wenden.

### ● Faktor 5: Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Das Gefühl durch das eigene Verhalten sich und die Dinge im Umfeld zum Besseren zu verändern.

### ● Faktor 6: Reaching Out / Zielorientierung

Klare Zieldefinition, die mit Disziplin verfolgt wird. Rückschläge werden verkraftet, Zieländerung als eventuelles Ergebnis einer Kausalanalyse durchgeführt.

### ● Faktor 7: Empathie

Empathie - also das Einfühlen und Nachempfinden in Erlebnisse anderer - ermöglicht die Perspektive zu wechseln und Emotionen besser zu steuern bzw. zu starke negative Emotionen nicht aufkommen zu lassen.

Im Resilienzkonzept kommt dabei der Steuerung der Emotionen die zentrale Bedeutung zu: negative Emotionen erkennen und die als negativ empfundene Lebenssituation so ändern, dass man sich besser fühlt. Und eben diese Fähigkeit zeichnet hoch resiliente Menschen aus.<sup>7</sup>

### Es ist nie zu spät...

Was das Konzept der Resilienz für die betriebliche Arbeit so fruchtbar macht, ist seine Perspektive, die als ein fortlaufender, dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess beschrieben werden kann. Denn es beschränkt sich nicht auf das Kindheits- und Jugendalter, sondern betrachtet die gesamte Lebensspanne.

Die Grundidee dabei: Jede/r von uns hat in ihrem/seinem Leben schon verschiedene Fähigkeiten ausgebaut, d.h. schon eine gewisse „Portion“ an Resilienz entwickelt, um die Anforderung des Alltags zu bewerkstelligen und auch Stress und Druck am Arbeitsplatz zu bewältigen.



@ditorial

Liebe eLoquenz-Leserinnen,  
liebe eLoquenz-Leser,

Unternehmenskultur und Resilienz – auf den ersten Blick scheinen das eher schöngestige Themen zu sein. Erst auf den zweiten Blick erschließt sich deren enorme Wirkung auf Produktivität, Ergebnisqualität und Mitarbeiterzufriedenheit - drei Faktoren, die für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend sind.

Unsere Schweizer Kooperationspartner Hans Hässig und Roland Stoff berichten aus ihrer Perspektive von Veränderungsprozessen in Organisationen über die Umsetzungserfahrungen mit dem Instrument Unternehmenskultur-Controlling®; Dr. Ingrid Dickes (Co-Autorin [www.bgm-report.de](http://www.bgm-report.de)) bringt mit Blick auf einzelne Mitarbeiter/-innen ihre Erfahrungen zum Thema Resilienz ein.

Ergänzt mit dem Bericht über die erfolgreiche Arbeit der Stadtverwaltung Baunatal, Buchbesprechungen und dem obligatorischen Coachingtipp wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre – und eine entspannte Weihnachtszeit.

Stephan Teuber

@Loquenz

5 Werner E.E., Smith R.S. (1982): *Vulnerable but Invincible. A Longitudinal Study of Resilient Children and Youth*, McGraw-Hill, New York

3 Fröhlich-Gildhoff K., Rönna-Böse M. (2011): *Resilienz*, Ernst Reinhard Verlag, München

6 Reivich K, Shatté A. (2002): *The Resilience Factor*, Broadway Books, USA

7 Mourlane D. (2013): *Resilienz – Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen*, Business Village, Göttingen

Diese persönlichen Stärken und Schwächen und den erfolgreichen Umgang damit kann man durch Resilienztraining ausbauen.

## Resilienz, Führung und Gesundheit in der Arbeitswelt

Auch im Rahmen der Arbeitswelt kann die Resilienz von Mitarbeitern/-innen positiv beeinflusst werden. Eine Bertelsmann Studie<sup>8</sup>, an der 564 Personen aus 121 deutschen Unternehmen teilnahmen, hat hierzu klare Ergebnisse aufgezeigt:

- Hoch resiliente Menschen zeigen ein höheres Gefühl an Leistungsfähigkeit, weniger emotionale Erschöpfung und tendenziell seltener psychosomatische Beschwerden.

Konsequenz: Es lohnt sich, im Betrieb das Thema Resilienz verstärkt in den Blick zu nehmen und an der Entwicklung von Resilienz bei Mitarbeitern/-innen und Führungskräften zu arbeiten. Die Reduktion der Fehlzeiten wird dies unter Beweis stellen. Doch Achtung: Der ausschließliche Blick auf die Fehlzeiten wird nicht genügen, um die Chancen, die das Konzept der Resilienz bietet, wirkungsvoll zu entfalten!

- Mitarbeiter/-innen, die sich herausfordern, die Ziele setzen, diszipliniert arbeiten und optimistisch sind, berichten über höhere Arbeitszufriedenheit.

Konsequenz: Führungskräfte sollten ihre Fähigkeiten ausbauen, ihre Mitarbeiter/-innen entsprechend zu führen. Das gemeinsame Erarbeiten von Zielen und das disziplinierte Weiterarbeiten und Nachverfolgen derselben erhöht die Chance für die Mitarbeiter/-innen, sich als selbstwirksam zu erfahren. Eine wesentliche Voraussetzung für das Entwickeln und Stärken intrinsischer Motivation.

- Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte, die ein Gefühl der Kontrolle über ihre Arbeit haben und gleichzeitig Orientierung durch ihren Vorgesetzten erhalten, haben einen höheren Resilienzquotienten als Personen, bei denen dies nicht der Fall ist.

Konsequenz: Führungskräfte sollten Delegation als Standardinstrument beherrschen. Das wird spätestens dann spannend, wenn Fehler passieren. Wird dann auf den Modus „direkte Ansage“ umgestellt, haben Mitarbeiter/-innen wenig Chance, mit ihren Fehlern so umzugehen, dass sie auch weiterhin das Gefühl der Kontrolle über ihre Arbeit behalten. Das Delegation nicht automatisch Laissez-faire bedeuten kann, versteht sich von selbst. Die Mitarbeiter/-innen immer wieder dabei zu unterstützen, ihre Ziele im Auge zu behalten, stellt eine der wirkungsvollsten Aspekte im Führungsverhalten dar.

- Ein Zusammenhang zwischen der Güte des Führungsverhaltens sowie der erlebten Gesundheit und Arbeitszufriedenheit konnte bestätigt werden.

Konsequenz: Ein weiterer Beleg, dass sich Investitionen in die Entwicklung des Führungsverhaltens lohnen.

Die Bertelsmann-Studie lässt sich wie folgt zusammenfassen: Resiliente Menschen sind weniger anfällig für psychische Erkrankungen und empfinden eine höhere Arbeitszufriedenheit. Führungskräfte können vor allem durch ein "authentisches, vorbildliches und sinnvermittelndes Führungsverhalten" einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiter/-innen nehmen. Sie können auch die Resilienz ihrer Mitarbeiter/-innen fördern, indem sie ihnen Orientierung sowie angemessene Kontrolle über ihren Arbeitsbereich geben und somit deren Selbstwirksamkeitsüberzeugung fördern.

## Fazit

Natürlich findet man im Resilienzkonzept viele Dinge wieder, die schon bekannt sind und im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und gesunden Führungsverhaltens immer wieder diskutiert werden. Es geht um Sinnhaftigkeit der Arbeit, es geht um Empathie, es geht um eine innere Haltung zu den belastenden Situationen und es geht um den Umgang mit Emotionen.

Wir können da viel für uns selbst tun – oder auch weglassen, um resilienter zu werden. Aber man muss die Mitarbeiter/-innen auch lassen. Und hier wird wohl der entscheidende Punkt für die Führungskräfte im Unternehmen liegen: Das hat auch etwas mit Mut der Führungskräfte zu einer erhöhten Kontrollspanne und deren Vertrauen in die Mitarbeiter/-innen zu tun. Die darin liegende Chance ist offensichtlich!

von Dr. Ingrid Dickes und Stephan Teuber

## Literaturtipps

- Resilienz – Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen von Denis Mourlane (siehe [Buchtipps](#) in dieser Ausgabe der eLoquenz)



- Salute! Was die Seele stark macht: Programm zur Förderung psychosozialer Gesundheitsressourcen von Gert Kaluza (siehe [Buchbesprechung](#))



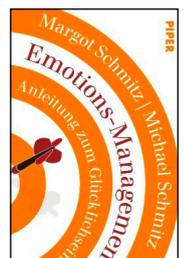
- Unumwerfbar – in sechs Wochen wieder ins Gleichgewicht von Ursula Grohs und Heike Kossdorff (siehe [eLoquenz Winter 2011/2012](#))



- Selbstführung, Günther F. Müller und Walter Braun, sowie Praxisfeld Selbstführung von den gleichen Autoren (siehe [eLoquenz BGM-Spezial Sommer 2009](#))



- Emotionsmanagement von Margot Schmitz und Michael Schmitz (siehe [Buchbesprechung](#))



@Loquenz

# RESILIENZ UND GESUNDHEIT

## Kongruentes Führen

- Verstehbarkeit
  - Handhabbarkeit
  - Sinnhaftigkeit
- im Sinne von Antonovsky

## Die 7 Resilienzfaktoren

- Emotionssteuerung
- Impulskontrolle
- Kausalanalyse
- realistischer Optimismus
- Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- Zielorientierung
- Empathie

## Soziale und persönliche Ressourcen

- Teamkultur
- Feedbackkultur
- Familien- und Freundeskreis
- Gesundheitsverhalten

befördern

## Resilienz und Gesundheit

verhindern

### Persönliche Einstellung

- Ignorieren der Zusammenhänge von Gesundheit und Führung
- Thema Gesundheit als wenig bedeutend einschätzen

### Organisatorische Belastungen

- Ausschluss der Mitarbeiter von Entscheidungen
- fehlender Sinn der Tätigkeit
- zu geringe Gestaltungsspielräume
- Über- bzw. Unterforderung der Mitarbeiter

### Psychosoziale Belastungen

- schwelende Konflikte im Team oder im Unternehmen
- Misstrauen und Kontrolle im Sinne von Herrschen
- Aktionismus

# Erfahrungen mit dem Instrument „Unternehmenskultur-Controlling®“

## Interview mit Hans Hässig und Roland Stoff

**Unternehmenskultur rückt erfreulicherweise wieder stärker in den Vordergrund. Insbesondere wenn es um die Gestaltung von Entwicklungsprozessen geht. Wir erleben in unserer Beratungsarbeit bei Loquenz kaum noch Kunden, die nicht ein Unternehmens-/Führungsleitbild besitzen, an dem sie ihre Führungskräfteentwicklung ausrichten. Immer häufiger taucht dabei die Frage auf: Haben wir eigentlich die richtige Unternehmenskultur? Oder genauer gesagt: Haben wir eigentlich eine authentische Unternehmenskultur oder eine zu uns passende Unternehmenskultur? Die richtige oder falsche Unternehmenskultur gibt es ja eigentlich nicht.**

**Wie die vorhandene Unternehmenskultur sozusagen unter den Röntgenblick genommen werden kann, haben wir in der letzten Ausgabe der eLoquenz mit dem Instrument Unternehmenskultur-Controlling® vorgestellt. In der Zwischenzeit konnten in der Anwendung weitere Erfahrungen gesammelt werden. Deshalb veröffentlichen wir heute ein zurück- und vorausblickendes Interview mit den beiden Entwicklern Hans Hässig und Roland Stoff.**

**Stephan Teuber:** In der Regel steigt ihr in die Analyse mit dem Blick auf die Website des Unternehmens ein. Warum?

**Hans Hässig:** Die Webseite sagt oft mehr aus als sie beabsichtigt. Während unseres ersten Besuches beim Kunden konfrontieren wir ihn in der Regel mit seiner „Visitenkarte“, der Homepage der Firma, mit einer Kurzanalyse ihres veröffentlichten Wertelebens. Häufig entdecken wir dabei Wunschenken, Leitbilder, Code of conduct, Intransparenz, Widersprüche, Organigramme, Zuständigkeiten, komplizierte Produktbeschreibungen, langatmige Beschreibungen und mangelnde Verbindlichkeiten. Diese klaren Aussagen können den CEO in zwei Richtungen bewegen:

- entweder in eine defensive Abwehrhaltung oder
- seine Neugier der ungenutzten Gestaltungsmöglichkeiten wird geweckt.

Wir machen die Erfahrung: nur „reife“ CEO's befassen sich mit Unternehmenskultur-Controlling.

**Stephan Teuber:** Was sind Beispiele für solche Widersprüche?

**Roland Stoff:** Ich denke da z.B. an eine IT-Firma, die beteuerte, dass sie 24 Stunden am Tag für die Kunden da sei. Das Helpdesk war jedoch nur von 09.00 Uhr bis 17.00 Uhr besetzt. Während der übrigen Zeit stand lediglich ein Telefonbeantworter zur Verfügung.

**Stephan Teuber:** Widersprüche auf der Website werden sich wahrscheinlich immer mal wieder finden. Der Internetauftritt darf aus meiner Sicht aber nicht mit dem Kunden

vollständig in eins gesetzt werden. Wie geht ihr bei der Analyse weiter vor?

**Hans Hässig:** Wir sammeln persönliche Eindrücke bei der Begehung und Analyse vor Ort: von der Umgebung, der Liegenschaft, vom Empfang über Warteräume, Produktionsplätze bis hin zu Arbeitsplatzbereichen und dokumentieren diese mit atmosphärischen Fotos. Unsere Kunden erlebten damit so manche „Aha-Erlebnisse“, wenn sie gewohnte Bilder aus einer anderen Perspektive sahen.

**Stephan Teuber:** Die reine Dokumentation bewirkt aber doch nicht automatisch eine Veränderung, oder?

**Hans Hässig:** Wir haben die Erfahrung gemacht, dass schon alleine die Konfrontation mit dem eigenen Erscheinungsbild des Unternehmens auf der Grundlage der Fotografien einen starken Veränderungsimpuls setzt. Z.B. wurden danach Eingangsbereiche heller und übersichtlicher gestaltet oder obwohl schon länger bekannt, zusätzliche Fahrradständer für Mitarbeitende beschafft.

Oder es wird festgestellt, dass viele Anordnungen, Checklisten und Verfahrensanweisungen keine Gültigkeit mehr haben oder nicht aktuell sind. Oder wir brachten sogar auch Formulare, Broschüren und Vereinbarungen zu Tage, welche in offensichtlichem Widerspruch zu Aussagen im Leitbild oder sogar zur Strategie stehen.

In der Regel werden diese im Laufe der Zeit entstandenen Inkongruenzen nach der Präsentation der Arbeitsergebnisse des Unternehmenskultur-Controlling® von den verantwortlichen Abteilungen in Eigeninitiative rasch bearbeitet.



**Hans R. Hässig**

Elektroingenieur ETH,  
Organisationsentwickler SAAP

30 Jahre Industrieerfahrung, international, interdisziplinär und interkulturell; Führungserfahrung als Leiter Forschung und Entwicklung und als Mitglied der Geschäftsleitung.

[hans.hässig@loquenz.de](mailto:hans.hässig@loquenz.de)



**Roland F. Stoff**

Personalchef, Kulturentwickler

25 Jahre Erfahrung als Personalchef, Geschäftsleitungsmitglied in Industrie, Kantonale Gesundheitsdirektion und Spitäler.

[roland.stoff@loquenz.de](mailto:roland.stoff@loquenz.de)

@Loquenz

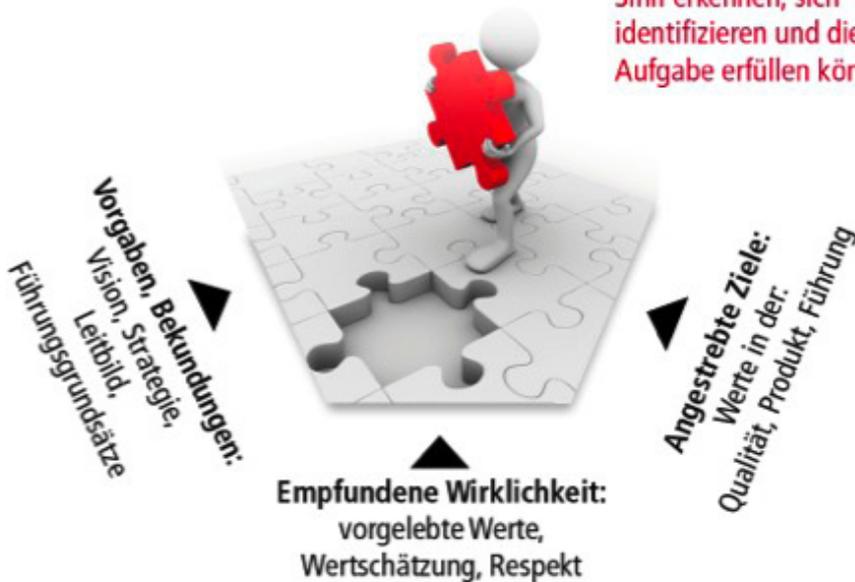
**Stephan Teuber:** Wie lautet die „Hitliste“ der verbesserungswürdigen Punkte, die ihr bei der Analyse vor Ort feststellt?

**Roland Stoff:** Ob sich das in eine exakte Hitliste fassen lässt – da bin ich mir unsicher. Aber es tauchen immer wieder ähnliche Punkte auf, die sich leicht in Stichworte fassen lassen: z.B. Betriebsblindheit in Form von ineffizienten Sitzungsritualen und unnötig aufgeblähten Freigabeprozessen.

angesehen. Dies kann soweit führen, dass z. B. in einem Spital mit 2000 Mitarbeitenden nicht nur Männer sondern auch Frauen, in der Funktion als Pflegedienstleitung, im „Bankerlook“ ihren Status zum Ausdruck bringen. Hier hilft nur eines: Die Zielsetzung des Arbeitens wieder ins Gedächtnis aller Beteiligten zu bringen und die operativen Voraussetzungen (wie z.B. den Dresscode) danach auszurichten.

## Beitrag des Mitarbeitenden

Sinn erkennen, sich identifizieren und die Aufgabe erfüllen können



**Stephan Teuber:** Mich hat in eurer Beratung v.a. das Thema Angst versus Vertrauen und die Folge für die Administration fasziniert. Könnt ihr dazu noch etwas sagen?

**Hans Hässig:** Gerne: Wir stellen bei jenen Kunden, die keine klaren Bekenntnisse abgeben, fest, dass deren administrativer Aufwand sehr hoch ist. Warum? Sie erarbeiten für jede Handlung ein Formular mit Zuständigkeit, Datum und Unterschrift. Diese Firmen verfügen kaum über ein Kompetenzreglement oder über Führungsgrundsätze. In ihren Leitbildern liest man oft „Wir als vertrauensvoller Partner“ oder „Vertrauen Sie uns, wir enttäuschen Sie nicht“. Sie praktizieren jedoch genau das Gegenteil: wenig Vertrauen mit wenig Delegation von Verantwortung.

**Roland Stoff:** Ein weiterer Punkt ist das Thema Dresscode. Fast alle Firmen definieren ihren Auftritt über CI (Cooperate Identity und Cooperate Design). Ein heikler Bestandteil davon ist die Kleiderordnung. Häufig ist diese vage formuliert oder wird unausgesprochen als selbstverständlich

**Stephan Teuber:** Welche Rolle spielen die Führungskräfte in der Analyse?

**Hans Hässig:** Das Unternehmenskultur-Controlling® bringt die echten und tatsächlich gelebten Werte ans Licht. Damit kann bei den Führungskräften natürlich auch eine Unsicherheit ausgelöst werden. Jeder stellt sich selbst die Frage: Entsprechen die Werte der Firma, auch für die Ausübung meiner Funktion, den meinen?

Ein Effekt, den wir in der Diskussion unserer Analyse häufig bemerken: Es trennt sich sozusagen die „Spreu vom Weizen“. Allerdings ohne dabei persönliche Konflikte provozieren zu müssen. Zum Beispiel stellte sich bei einem Engineeringbüro heraus, dass sich ein Geschäftsleitungsmitglied mit den „neu definierten Werten“ nicht mehr identifizieren konnte und sich auszahlen ließ. Man konnte sich freundschaftlich und ohne Vorwürfe voneinander trennen.

**Stephan Teuber:** Das hört sich fast so an, als ob es einfach um das rationale Erkennen ginge?



@Loquenz

**Roland Stoff:** Nein, ganz im Gegenteil. Bei der Auswertung unserer Arbeit weisen wir oft darauf hin, vermehrt auf sein eigenes Gefühl zu hören und es anzusprechen. Jeder Vorgesetzte sollte die Werte der Firma sichtbar vertreten. Dazu gehört auch, dass die einzelne Führungskraft klar Stellung bezieht und entscheidet. Damit diese Entscheidungen für die Betroffenen nachvollziehbar sind, müssen Anweisungen und Forderungen klar und unmissverständlich formuliert sein.

Geht man der unbewussten Wahrnehmung nicht nach und klärt sie, können Entscheidungsprozesse ungewollt belastend werden.

**Stephan Teuber:** Wie kann ich mir diese unbewusste Wahrnehmung vorstellen?

**Hans Hässig:** Zwei konkrete Beispiele: „Liebe sei Tat“ oder „Wir sind Marktführer“. Diese beiden Bekenntnisse stammen aus zwei unterschiedlichen Leitbildern. Im ersten wird der Wert einer Handlung beschrieben und somit greifbar. Im zweiten sorgt ein undifferenzierter Wunsch der Führung eher für Verunsicherung.

Maßgebend für die Orientierung einer Organisation ist, wie der Anspruch einer Haltung konkret mit Werten beschrieben wird. Umsetzbare Werte im Leitbild können vorgelebt werden. Damit entsteht eine unverwechselbare Haltung nach innen und außen. Firmen, die sich mit „Superlativen“ beschreiben, ohne sich zu Verbindlichkeiten zu bekennen, wirken immer distanziert und unglaubwürdig.

**Stephan Teuber:** Die Reihe eurer Beispiele sind beeindruckend. Was kann das nun für den weiteren Entwicklungsprozess in der Organisation bedeuten?

**Roland Stoff:** Wichtig für alle Veränderungsarbeit ist die Grunderfahrung, dass bereits kleine Schritte Vertrauen schaffen. Häufig sind die Disharmonien in der Mitarbeiterschaft und bei den Führungskräften

eigentlich schon bekannt und man lebt damit. Die Resultate von Unternehmenskultur-Controlling® machen diese deutlich und respektvoll sichtbar. Und vor allem werden Disharmonien offensichtlich und ihnen Handlungsoptionen gegenübergestellt!

Setzt sich die Geschäftsleitung nun konsequent mit ihrer Kultur auseinander, wird sie von der Belegschaft gut beobachtet. Deshalb sind die ersten Schritte auch immer wegweisend für die Loyalität bei zukünftigen Veränderungen und die Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten.

Einige Beispiele:

- Alte Regelungen, die sich nicht durchsetzen lassen, werden eliminiert.
- Öffnungszeiten von Dienstleistungsbereichen werden den Kunden angepasst und nicht nach den Bedürfnissen der Betreiber ausgerichtet.
- Die Ergebnisse der Austrittsgespräche von ehemaligen Mitarbeitenden werden intern zweckmässig publiziert und sogar teilweise umgesetzt.

**Stephan Teuber:** Lieber Hans, lieber Roland, vielen Dank für diesen intensiven Einblick in eure Erfahrungen mit dem Unternehmenskultur-Controlling®. Wir bei Loquenz schätzen dieses Instrument zu Beginn eines Change-Vorhabens, wenn es darum geht, Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen für die Sinnhaftigkeit eines Changes zu begeistern. Da verstärkt die klare und transparente Darstellung der im Moment gelebten Unternehmenskultur sowohl den vorhandenen Veränderungsimpuls als auch den Ausgangspunkt der Veränderung im Sinne eines „weg von“. Und damit sind schon einmal wertvolle, wenn auch nicht hinreichende Bedingungen, für das Gelingen eines Change-Vorhabens geschaffen!

*Das Gespräch führte Stephan Teuber.*

## Wir gratulieren der Stadt Baunatal: preisgekrönte Betriebliche Gesundheitsförderung

Dass die Stadt München ein Vorbild kommunaler Betrieblicher Gesundheitsförderung ist, das wissen viele, aber haben Sie schon von der Nordhessischen Sport- und Familienstadt Baunatal gehört?

Es begann im Jahre 2005 mit einer Kooperationsvereinbarung mit der Unfallkasse Hessen, in der die Einführung eines Arbeitsschutz- und Gesundheitsfördersystems für

die ca. 480 Beschäftigten verbindlich festgeschrieben wurde und die Stabsfunktion eines Arbeitsschutzkoordinators eingerichtet wurde. Über Arbeitsschutzmaßnahmen, wie z.B. Arbeitsplatzbegehungen, Gefährdungsbeurteilungen hat man schnell erkannt, wo Handlungsbedarf besteht und wo mit arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden kann.



@Loquenz



Das **LiFE Konzept** steht für projektorientierte Arbeit zur langfristigen, individuellen Förderung der **Eigeninitiative**. Die erforderlichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung werden zielgruppenspezifisch identifiziert, Akteure benannt, beteiligt, vernetzt, Angebote erarbeitet, abgestimmt und umgesetzt.

Der Schwerpunkt, abgeleitet aus der Analyse der Gesundheitsreports der Krankenkassen, liegt beim Präventionsprogramm für die 58 Beschäftigten des Baubetriebshofes und der 170 Beschäftigten in den kommunalen Kindertagesstätten (KiTa). Diese Beschäftigten sind aufgrund der an sie gestellten Arbeitsanforderungen neben den demografischen Herausforderungen und der besonderen physischen Belastungen, besonders gefährdet. Ausgangspunkt der Aktivitäten für Büromitarbeiterinnen und -mitarbeiter war eine große Gesundheitsbefragung unter den rund 110 Beschäftigten mit Büroarbeitsplätzen.

Nun sind es **Angebote** wie Business-Yoga, aktive Minipause, Ernährungsberatung, die den Beschäftigten zur Verfügung stehen und die aufgrund ihres niedrighwelligen Einstiegs (in der Mittagspause, direkt am Arbeitsplatz) intensiv genutzt werden. Führungskräfte der Verwaltung und der KiTa Leitung lernen, reflektieren und trainieren begleitet von der Loquenz Unternehmensberatung in zweitägigen Workshops zu den Themen gesunde Führung und gesunde Gespräche. Diese Maßnahmen unterstützen die Führungskräfte in ihrem verantwortlichen Handeln im Sinne gesunder Beschäftigter. Gemeinsam mit den 25 Saisonarbeitskräften für Grünflä-

chenpflege wurde ein Präventionsprogramm zur Gesundheitsförderung und zum Training des Bewegungsapparates erarbeitet und umgesetzt. Dies sind nur einige Beispiele aus den umfangreichen BGM Aktivitäten bei der Stadt Baunatal.

Zur **Finanzierung** gibt es kein zentrales Budget für Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, sondern die Finanzierung erfolgt über die Fach- und Produktbereiche. Wie die Erfahrung gezeigt hat, fördert dieses Konzept die Motivation der Belegschaft an Maßnahmen teilzunehmen. Darüber hinaus gibt es ein Netzwerk an Kooperationen mit verschiedenen Krankenkassen zu jeweils verschiedenen Projekten. So werden die Krankenkassen erfolgreich in das BGM mit eingebunden.

Das Engagement wird belohnt und der Magistrat der Stadt Baunatal erhielt den **Förderpreis für Sicherheit und Gesundheitsschutz 2011/2012 der Unfallkasse Hessen**.

Und was mir besonders aufgefallen ist... und sicherlich auch ein Schlüssel für den Erfolg des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der Stadt Baunatal ist, das ist die Intensität mit der die Beschäftigten in die Planung und Organisation der Gesundheitsmaßnahmen eingebunden wurden und werden.

Herzlichen Glückwunsch zur erfolgreichen Betrieblichen Gesundheitsförderung!

von *Stephan Teuber*

Wer noch weitere Informationen über das Betriebliche Gesundheitsmanagement bei der Stadt Baunatal erfahren möchte, kann sich gerne an Herrn Thomas Otto ([thomas.otto@stadt-baunatal.de](mailto:thomas.otto@stadt-baunatal.de)) wenden.

@Loquenz

# Betriebliches Gesundheitsmanagement im BLOG

## Interview mit Dr. Ingrid Dickes, Co-Autorin

Das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) mit all seinen Facetten, von Gesundheitsprävention über Arbeitsorganisation und Demografie bis hin zu Wertschätzung und gesundem Führungsverhalten, ist aktueller denn je. Seit nunmehr knapp zwei Jahren schreibt Dr. Ingrid Dickes, als eine der drei Autoren im Team, im BGM Report unter [www.bgm-report.de](http://www.bgm-report.de) über Trends, neue Studien, Arbeitshilfen und vieles mehr im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

**Heike Kupka:** Ingrid, wie kam es denn zur Entwicklung des BGM Reports?

**Dr. Ingrid Dickes:** Interessierte und BGM-Verantwortliche haben uns sehr viele Fragen rund um Betriebliches Gesundheitsmanagement gestellt. Denn sie werden nicht nur von der Bedeutsamkeit der Inhalte, sondern auch von der Fülle an Informationen, die es zum Thema BGM gibt, überwältigt. Wir haben bemerkt, dass es keine umfassende und aktuelle **Informationssammlung zu BGM** im Internet gibt, diese Lücke möchten wir mit dem BGM Report schließen.

**Heike Kupka:** Was erwartet denn die Leserinnen und Leser auf dem Blog?

**Dr. Ingrid Dickes:** Der BGM Report liefert mit seinen Blogartikeln, die 2-3 mal pro Woche erscheinen, einen leichten Einstieg in die verschiedenen Handlungsfelder des BGM. Wir berichten über Aktuelles aus dem BGM, z.B. neue Förderangebote. Manche suchen Infos für den Einstieg in ein neues Themenfeld, dafür liefern wir nützliche Handlungsleitfäden. Wir stellen auch Organisationen, neue Publikationen und Bücher und weiterführende Links vor.

Die Artikel sind kurz gehalten. Kombiniert mit Links zu den relevanten zugrundeliegenden Informationen wird es Interessierten leicht gemacht, direkt auf die weiterführenden Informationsseiten zu gelangen. Wer sich also intensiver mit dem Thema beschäftigen möchte, kann dies direkt tun.

Durch das verwendete Blogformat ist es uns möglich auch unsere persönlichen Erfahrungen mit einzubringen.

**Heike Kupka:** Den BGM Report gibt es schon seit knapp zwei Jahren. Wie hat er sich entwickelt?

**Dr. Ingrid Dickes:** Neben den aktuellen Blogbeiträgen bieten wir mittlerweile in weiteren Rubriken noch zahlreiche nützliche Informationen an.

Unter „Wertvolle Links“ findet man Listen mit Informations- und Dienstleistungs-

angeboten zu den verschiedenen BGM Handlungsfeldern. Dabei handelt es sich sowohl um kostenfreie Informationsangebote von Organisationen und Institutionen als auch um Dienstleistungsanbieter. Die Listen werden kontinuierlich ergänzt und aktualisiert. Ziel der Listen ist es, den BGM Akteuren Orientierung und Überblick über vorhandene Angebote zu geben.

Unter „**Wissenschaftliche Arbeiten**“ möchten wir Diplomarbeiten, Bachelor- und Masterarbeiten veröffentlichen, die sich thematisch im Handlungsfeld BGM bewegen. So wird das Ergebnis wissenschaftlicher Arbeiten, die an Hochschulen geleistet wurden, auch BGM Akteuren in der Praxis zugänglich gemacht. Leider war bislang die Resonanz noch nicht groß. Das ist schade, denn wir wissen, dass die Seite „Wissenschaftliche Arbeiten“ von unseren Lesern und Leserinnen sehr oft aufgerufen wird.

**Heike Kupka:** Welche Bilanz ziehst du?

**Dr. Ingrid Dickes:** Ganz besonders freut mich, dass sich die Besucherzahlen positiv entwickeln. Wir sind bei Null gestartet und haben inzwischen ca. 2 200 Blogbesucher pro Monat. Schön ist es auch, wenn wir Kommentare, Anregungen und Anfragen zu bestimmten Themen bekommen. Das motiviert uns sehr und ich freue mich darauf, noch über viele weitere interessante und wissenswerte Aspekte des BGM zu schreiben.

**Heike Kupka:** Im Hinblick auf die demografische Entwicklung, den Fachkräftemangel und die steigenden Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen nimmt die Bedeutung des BGM für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen und die Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu. Mit dem BGM Report lieferst du das notwendige Wissen und Hilfestellung für viele Interessierte und Verantwortliche. Liebe Ingrid, vielen Dank dafür und deinen Einblick in das Informationsangebot des BGM Reports. Auf weitere erfolgreiche Jahre!

*Das Gespräch führte Heike Kupka.*



**Dr. Ingrid Dickes**

Apothekerin,  
MBA International Management Consulting  
Senior Consultant bei Loquenz für Betriebliches Gesundheitsmanagement in KMU,  
Co-Autorin des BGM Blogs

[www.bgm-report.de](http://www.bgm-report.de)



**Heike Kupka**

B.A. Gesundheits- und Tourismusmanagement

Consultant bei Loquenz, Schwerpunkte sind Betriebliches Gesundheitsmanagement und Social Media

[heike.kupka@loquenz.de](mailto:heike.kupka@loquenz.de)

@Loquenz

# Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

## Coachingtipp

**Ein Mitarbeiter wurde zum Abteilungsleiter befördert. Diese Entscheidung der Geschäftsführung führt zu einer Reihe von Reaktionen wie Glückwünsche von den neuen und ehemaligen Kollegen - die ja jetzt Mitarbeiter sind - und Freude bei der Führungskraft, in die sich vielleicht auch einige Bedenken mischen: Werde ich in der neuen Position auch erfolgreich agieren? Schaffe ich es, das gesamte Team zu führen - schließlich bin ich jünger als die meisten? Oder bremsen mich meine ehemaligen Kollegen und Kolleginnen aus, weil sie mir mangelnde Erfahrung im Fachbereich wie auch im Unternehmen vorwerfen? Und wie soll ich zukünftig mit dem langjährigen stellvertretenden Abteilungsleiter umgehen - schließlich hatte er ja erwartet befördert zu werden?**

Wie kann die Führungskraft in dieser für sie ungewohnten und mit Bedenken aufgeladenen Situation angemessen und wirkungsvoll agieren? Wie soll sie insbesondere mit ihrem Stellvertreter zusammenarbeiten? Wie will sie ihn zukünftig einbinden, wie - aus ihrer neuen Position heraus - die Verantwortlichkeiten und Vertretungsbefugnisse handhaben?

Der sehr vertrauliche Rahmen des Coachings bietet der Führungskraft hier gute Möglichkeiten, die Situation aus verschiedenen Perspektiven wahrzunehmen, zum Beispiel indem:

- ... die Führungskraft ermutigt wird, zu den eigenen Befürchtungen einmal fiktiv die Meinung anderer einzuholen; dies können sowohl andere Kollegen und Kolleginnen wie z.B. die Leiterin der Personalabteilung oder ein Mitglied der Geschäftsführung sein als auch Freunde, Vertraute bzw. Vorbilder, die ihre Meinung zu den Bedenken äußern. Von ihnen kann sich die Führungskraft - begleitet durch den Coach - auch weitere Tipps holen. So können die eigenen Ressourcen aufgebaut, die eigenen Handlungsoptionen erweitert und die Umsetzung motiviert angegangen werden.
- ... die Führungskraft angeregt wird, sich über die verschiedenen Positionen ihrer Mitarbeiter und der mit ihr agierenden Kollegen zu ihr und untereinander klar zu werden, zum Beispiel dadurch, dass sie mit Hilfe von Post-it-Zetteln eine Aufstellung ihres Bereiches vornimmt. So kann sie Abhängigkeiten und auch „Rückendeckung“ erkennen und sich des „Systems Team“ bewusst zu werden. Sie kann sich ein Bild vom Ganzen machen, das sie gerne fotografieren und so auch als „Erinnerungsbild“ für sich mitnehmen kann. Vielleicht taucht bei der Reflexion ihrer persönlichen Position und der Positionen ihrer Mitarbeiter und Kollegen auch ein Symbol für ihre Vision von der gemeinsamen Arbeit im Team auf, das sie - wie der Nordstern - bei ihrer zukünftigen Arbeit als Führungskraft leitet.

- ... die Führungskraft ein besonderes Augenmerk auf ihren Stellvertreter richtet und sich in einem ersten Schritt der Eigenschaften seines Stellvertreters bewusst macht (z.B. langjährige Erfahrung, perfektionistisch, akribisch, sehr belastbar, sehr ambitioniert und engagiert zum Nutzen des Arbeitgebers, ...) und das Aktionsmuster des Stellvertreters (z.B. langatmige Ausführungen, Ablehnung von Vorgaben, häufige Rücksprachen, ...) erkennt. Um in einem nächsten Schritt das, was sein Stellvertreter eigentlich bewirken möchte, seine positiven Absichten dahinter (z.B. sein Fachwissen und seine Erfahrung zur Verfügung stellen, Fehlentscheidungen zuungunsten des Arbeitgebers vermeiden, ...) zu verstehen und dies bei der Zusammenarbeit mit ihm zukünftig zu berücksichtigen.
- ... die Führungskraft sich Fragen beantwortet wie „Angenommen, Sie hätten die ideale Zusammenarbeit mit Ihrem Stellvertreter gefunden - wie sieht sie aus? Wie reagieren Sie im Inneren darauf? Woran werden Sie merken, dass die Zusammenarbeit sehr gut läuft?“ Oder der Coach auf Fragen des Coachee „Wie soll ich denn meinen Stellvertreter motivieren, dass er nach dieser Enttäuschung für ihn noch motiviert mitarbeitet?“ eine Gegenfrage stellt „Was wären denn aus Ihrer Sicht mögliche Mittel und Methoden, um Ihren Stellvertreter zu motivieren?“ Und auch eine Frage wie „Und was könnten Sie tun, um die Zusammenarbeit so richtig gegen die Wand zu fahren?“ kann hilfreich sein, weitere Erkenntnisse zu gewinnen und Handlungsoptionen zu entwickeln.

Alles in allem nicht die Ursachen für ein Problem zu suchen, sondern Lösungen für Ziele zu finden.

Viel Spaß beim Coaching!

von Kerstin Lübbe



**Kerstin Lübbe**

Bankfachwirtin (IHK) und systemischer Business Coach

Senior Consultant bei Loquenz

[kerstin.luebbe@loquenz.de](mailto:kerstin.luebbe@loquenz.de)

@Loquenz

# Buchbesprechungen:

## Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen

Soviel gleich zu Beginn: das Buch beinhaltet mehr, als der Titel erwarten lässt. Denis Murlane bringt uns das Thema Resilienz näher, so nahe, dass wir eigentlich gleich damit anfangen können, unsere eigene Resilienz zu stärken.

Eingerahmt wird das Buch von zwei Geschichten:

Am Anfang die des jüdisch-österreichischen Psychiatrieprofessors Viktor Frankl, der die NS Zeit im Konzentrationslager überlebt hat, und sich später intensiv mit der Frage auseinandergesetzt hat, wie und warum es manchen Menschen gelungen ist, die Zeit im KZ zu überleben und sogar gestärkt daraus hervorzugehen.

Am Ende die des Apple Gründers Steve Jobs: Anhand seiner Biographie analysiert der Autor welche Resilienzfaktoren ihn gestärkt haben und somit auch Basis seines Erfolges waren und welche durchaus noch ausbaufähig waren.

Resilienz – eine persönliche Fähigkeit mit Rückschlägen oder Drucksituationen positiv umzugehen und sogar gestärkt daraus hervor zu gehen.

Der Autor hält sich nicht lange damit auf, die Wurzeln resilienten Verhaltens aus der Kindheit zu beleuchten, sondern steigt auf der Basis der Forschungsergebnisse des Neurobiologen Prof. Hüther gleich im hier und jetzt ein „... dass wir Menschen, im Gegensatz zu der Mehrzahl anderer Wesen auf diesem Planeten, in der Lage sind, unser gesamtes Leben lang etwas Neues zu erlernen...“ (S.90). Das heißt wir können uns selbst, unsere Art, unsere Haltung und Sicht der Dinge, immer noch ändern und sind damit auch in der Lage unsere Resilienz zu verbessern.

Was sind nun die Faktoren, die einen resilienten Menschen auszeichnen:

Faktor 1: Emotionssteuerung

Faktor 2: Impulskontrolle

Faktor 3: Kausalanalyse

Faktor 4: Realistischer Optimismus

Faktor 5: Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Faktor 6: Reaching-Out / Zielorientierung

Faktor 7: Empathie

Der Autor beschreibt diese Resilienzfaktoren inhaltlich und kommt dann zu Ausführungen,

in denen er die psychologischen Grundbedürfnisse der Menschen beleuchtet, die erfüllt sein müssen, um glücklich und zufrieden zu sein. Auf dieser Erkenntnis lassen sich dann Verhalten und Zielsetzung aufbauen.

Der inhaltlich und seitenmäßig größte Part im Buch ist der Frage gewidmet, wie wir selbst unsere Resilienz steigern können – „Boost your resilience!“ Hier liefert Murlane dem Leser 9 plus X Skills die bei kontinuierlicher Anwendung direkten Einfluss auf die jeweiligen sieben Resilienzfaktoren nehmen. Das reicht von „Skill 1 - Love it, change it, leave it“ – den möglichen Strategien Situationen, die bei uns negative Gefühle auslösen, zu begegnen bis hin zu „Skill X - Mensch sein“. Dazwischen geht es um Einflussnahme, Haltung, Emotionen, Denkfallen, Achtsamkeit und vieles mehr. Der Autor beschreibt anschaulich, auch anhand vieler praktischer Beispiele, wozum es geht und vor allem, wie ich für mich selbst damit umgehen kann.

Dabei sind diese Skills nicht als Trainingsprogramm gedacht, sondern als „Quelle der Inspiration“. Jeder wird für sich das Passende finden. Und deshalb lohnt es sich auch dieses Buch zu lesen und sich und das eigene Verhalten dabei immer wieder selbst zu reflektieren.

von Dr. Ingrid Dickes

## Begeisterung ist Dünger fürs Hirn

Gerald Hüther versteht es mit „**Was wir sind und was wir sein könnten – ein neurobiologischer Mutmacher**“ wirklich Mut zu machen.

Eigentlich ist es klar: Das Gehirn formt sich so aus, wie wir es mit Begeisterung benutzen. Entscheidend ist die subjektive Bewertung unserer Tätigkeit. Mich erinnert das an den Ausspruch „Tue was Du liebst und liebe was Du tust“. Für Hüther geht es in seinem Buch v.a. um die Frage, was das für das Heranwachsen unserer Kinder, unser Schulsystem... zur Folge haben sollte.

Mich haben v.a. seine Ausführungen zur Frage „Wie wir unsere Begeisterungsfähigkeit verlieren“ interessiert (S. 108). Was kann das für Führung im Betrieb bedeuten? Seine Grundidee: Durch selbstorganisierende Prozesse erhalten wir uns die Möglichkeit und schaffen uns Gelegenheiten, die Begeisterung nach dem Erreichen selbstgesetzter Ziele erleben zu können.

Für das Thema Führung würde dies z.B. bedeuten:



Denis Murlane  
Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen

bei [amazon.de](https://www.amazon.de)



Gerald Hüther  
Was wir sind und was wir sein könnten:  
Ein neurobiologischer Mutmacher

bei [amazon.de](https://www.amazon.de)



@Loquenz

- Wie kann ich Mitarbeiter/-innen ermutigen, an der Formulierung von Zielen mitzuwirken und die Wege dahin gemeinsam zu konkretisieren?
- Was können wir tun, damit der Betrieb nicht von vornherein eine „begeisterungsfeindliche Zone“ ist/wird?
- Wie schaffen wir ein Klima, in dem Begeisterung und auch das Gegenteil – Längeweile – überhaupt zum Thema werden kann?
- ...

Eine Vision zum Thema Begeisterung habe ich. Ein kurzer Videoausschnitt aus einem Baseballspiel auf [YouTube](#) zeigt auf, was möglich ist, wenn ich von einer Aufgabe wirklich begeistert bin. Viel Spaß beim Ansehen!

von *Stephan Teuber*

### Gespräch und Diskussion im Kreis

„A leader in every chair“ ist das Motto von Christina Baldwin und Ann Linnea. Mit diesem Motto machen sie den Anspruch der Methode „The Circle Way“ deutlich. Jede/r, der/die an einer Diskussionsrunde teilnimmt, sollte die eigene Verantwortung für seinen Grad der Partizipation (z.B. aktive Teilnahme, Mitdenken, Beobachten, Distanz halten) übernehmen. Die Methode „the circle way“ verspricht dafür entscheidende Hilfestellung.

Wie häufig in amerikanischen Methodenbüchern ist auch dieses Werk mit illustrierenden Beispielen reichlich bestückt. Manchmal erhöht das aufgrund der Konkretisierung die Verständlichkeit. Für mich ist es häufiger im Umfang unnötig aufgebläht. Hier könnte weniger mehr sein.

Doch jetzt zum Inhalt: Recht eindrücklich wird in der Einleitung die Entstehungssituation beschrieben. Es handelte sich um ein fünftägiges Schreibseminar im Juli 1991. Fünf Tage erscheinen als reichlich Zeit. In der Methode ist dieser großzügige Umgang mit der Ressource Zeit auch immer wieder festzustellen. Und genau dieser – nur auf den ersten Blick – großzügige Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit, scheint mir eine wesentliche Besonderheit des „the circle way“ zu sein. Denn erst dadurch erfahren die Dinge die Gelegenheit, vertieft verstanden zu werden und dadurch ergibt sich auch für die aus einem Gespräch entstehenden Lösungen ein häufig vertieftes Commitment.

Das Konzept an sich ist rasch skizziert. Die Sitzordnung im Kreis soll das Fokussieren auf das in der Mitte stehende Thema erleichtern. Für die gute Gestaltung der Gesprächsrunde werden drei Rollen vergeben (Gastgeber, Prozesshüter und Schreiber). Es geht um eine

vertrauens- und respektvolle Gesprächs- und Diskussionsform, bei der das gegenseitige Verstehen eine zentrale Rolle spielt. Erst auf das wirklich vertiefte Zuhören erfolgt die Formulierung des eigenen Gesprächsbeitrages. Das Ergebnis einer solchen Vorgehensweise sind häufig bessere, dauerhaftere oder sehr überraschende Lösungen, die im klassischen Pro-/Contra-Stil häufig nicht erreicht werden.

Für wen weniger die O-Töne der Entwicklerinnen entscheidend sind, sondern wer einfach eine gute, rezeptartige Einführung in „the circle way“ sucht, dem sei auch die Lernlandkarte Nr. 9 von Neuland empfohlen. Da finden sich alle wesentlichen Facetten dieser Arbeitsmethode mit für uns passenden Ergänzungen.

von *Stephan Teuber*

### Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit in allen Bereichen von Service und Administration maximieren

Die Autoren Mehdi Al-Radhi und Sebastian Diers haben sich viel vorgenommen – und halten Wort! Wie bereits in ihrer Einleitung versprochen, verzichten sie auf die theoretische und wissenschaftliche Auseinandersetzung zu den einzelnen Themengebieten, sondern stellen den betrieblichen Anwender konsequent in den Vordergrund.

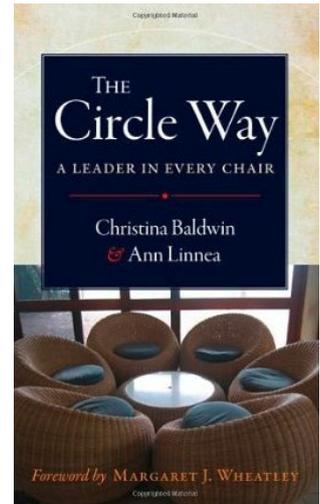
Ihr Vorgehen ist über fünf Blöcke klar strukturiert:

1. Schwerpunktoptimierung
2. Büromanagement
3. Geschäftsprozessoptimierung
4. Effektive Organisation
5. Schulung und Training

Ausführlich beschreiben sie die konkreten Anwendungen der Lean-Prinzipien, illustrieren diese an betrieblichen Praxisbeispielen und visualisieren immer wieder die erforderlichen Hintergründe und Analyseinstrumente. Methodisch ist das Werk wirklich sehr umfassend.

Viele Versuche, Lean-Prinzipien in Betrieben und Organisationen einzuführen, scheitern an der Nachhaltigkeit. Auf diesen entscheidenden und erfolgskritischen Punkt gehen die Autoren sehr schön ein. Ihr Credo: Es darf nicht alleine um die Anwendung von Methoden gehen, sondern die Einstellung der handelnden Personen ist entscheidend. Diese sollten die Lean-Philosophie im Denken und Tun verkörpern. Dem kann ich aus meiner Beratungserfahrung nur zustimmen!

von *Stephan Teuber*



Christian Baldwin und Ann Linnea  
The Circle Way:  
A Leader in every Chair

bei [amazon.de](#)



Mehdi Al-Radhi und Sebastian Diers  
Excellence in Service und Administration:  
Dienstleistungen optimieren, Kunden begeistern, Kosten reduzieren

bei [amazon.de](#)



@Loquenz

# Loquenz live

## Lean-Office in der Personalabteilung: Einsparpotenziale und Effizienzsteigerung im HR-Bereich

Bereits zum neunten Mal fand das Seminar in Zusammenarbeit mit dem Forum Institut für Management ([www.forum-institut.de](http://www.forum-institut.de)) – eine internationale Institutsgruppe, die sich mit der Weiterbildung von Fach- und Führungskräften der Wirtschaft befasst – statt. Teilnehmer/-innen sind Personalentwickler und Personalverantwortliche aus Industrie- und Dienstleistungsbetrieben sowie Verwaltungen.

Als wichtigstes Thema sticht das optimale Prozessmanagement in der Personalabteilung hervor. Prozessmapping, Work-Flow-Analyse und Work-Flow-Optimierungen stellen das Hauptinteresse der Teilnehmer/-innen dar.

Daniella Fornell, Personalleiterin der Konradin Mediengruppe, schöpft dabei aus ihrem intensiven Erfahrungsschatz bei der Einführung des Lean-Office in ihrer Personalabteilung; Stephan Teuber bringt die Sicht des Beraters aus den unterschiedlichsten Kundenprojekten ein. Einführung von Lean-Management Prinzipien bedeutet auch immer einen Change-Management Prozess!

**Für 2014 ist wieder ein Seminartermin am 27. und 28. März in Hamburg geplant.**



**Daniella Fornell,**  
Personalleiterin der Konradin Mediengruppe

## Radiobeitrag mit BDU-Experten: Betriebliches Gesundheitsmanagement ausbaufähig

Kranke Mitarbeiter kosten die Firmen in Deutschland nach Schätzungen rund 130 Milliarden Euro. Studien zufolge liegt der volkswirtschaftliche Schaden sogar bei 225 Milliarden Euro. In der Reihe der BDU-Radiobeiträge und Podcasts, die wir regelmäßig in Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Radio-PR-Agentur produzieren, haben wir daher aktuell das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ aufgegriffen. BDU-Experte und Vizepräsident Stephan Teuber erklärt hierin, ob sich gezielte Maßnahmen für die Firmen lohnen und welche Vorgehensweisen sinnvoll sind. Der Radiobeitrag wurde in der ersten Novemberwoche von 38 privaten Rundfunksendern mit einer Tagesreichweite von 6,9 Millionen Hörern ausgestrahlt.

**Radiobeitrag „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (1:39 Min.)**

<http://bit.ly/185pe7v>



**Vertiefender Podcast „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (5:41 Min.)**

<http://bit.ly/1aDi5Jc>



Hören Sie doch mal rein ...

@Loquenz

### Impressum

Herausgeber:  
Loquenz Unternehmensberatung GmbH  
Max-Eyth-Straße 13  
70771 Leinfelden-Echterdingen  
Fon 0711 7585778-70  
Fax 0711 7585778-50  
E-Mail: [office@loquenz.de](mailto:office@loquenz.de)  
[www.loquenz.de](http://www.loquenz.de)  
Redaktion: Stephan Teuber