

## Unsere Success-Stories

### Beispiele von Konzeptionen

Im Folgenden finden Sie jeweils die Zielsetzungen (Auftragsklärung) und den daraus entstandenen groben konzeptiven Leitfaden

### Inhaltsverzeichnis

**Auftrag:** Prozessorientierte Verbesserung einer Dienstleistung **Titel:** Inszenierung und Applaus

**Auftrag:** Umgang mit schwierigen Kunden, Initiierung einer organisationsinternen Lernkultur **Titel:** Kunden-Kurz-Gespräche

**Auftrag:** konstruktives Miteinander in einer erfolglosen Zusammenarbeit herstellen **Titel:** Team & Kultur

**Auftrag:** Thematisierung und Bewusstsein für die Menschen – Führungsaufgabe entwickeln – für Teamleiter im Produktionsbereich **Titel:** Führung einmal anders:

Erstellt von **HOLRAUM** Obtresal & Anderwald OG  
Pischeldorfer Strasse 5 9020 Klagenfurt,  
e-mail: [office@holraum.com](mailto:office@holraum.com) web: [www.holraum.com](http://www.holraum.com)  
Firmenbuchnummer: FN 378776 z

**HOLRAUM**

## Inszenierung und Applaus

### Die Zielsetzung

Die an einem Auftrag beteiligten Abteilungen sollen erkennen, wie ihre spezifische Aufgabe zum Erfolg des Gesamten beiträgt, welche Schnittstellen wie verbessert werden können und diesbezüglich in Austausch treten.

Verständnis für die Aufgabe der anderen soll entwickelt werden.

Eine Identifikation mit allen soll hergestellt werden.

Die Sicht der Kunden soll dazu beitragen, Verbesserungspotentiale zu entdecken und die Kundenorientierung zu reflektieren.

Voraussetzung:  
AbteilungsmitarbeiterInnen sind kompetent in ihrer jeweiligen Arbeit.

Dauer: 1 Tag

TN-Anzahl: 21 Personen

## Die Umsetzung

### Start:

Die statistischen Zahlen aus der Kundenzufriedenheitsstudie werden durch die TrainerInnen in einer Art Doppelconference präsentiert. Ungereimtheiten und Interpretationen des Zahlenmaterials werden in provokative Fragen umgewandelt.

### Diskussion:

Die Teilnehmenden werden aufgefordert Meinungen zu äußern, was die Kunden denn wollen könnten bzw. warum sie die Dienstleistung so bewerten. Daraus werden Lösungsszenarien entwickelt.

### Sammlung:

Jede Abteilung erarbeitet für sich Beiträge, und definiert ihre internen Erfolgsparameter – wofür sie gerne Applaus hätten. Im Austausch wird erkundet, was die anderen Abteilungen tun und Applaus dort eingefordert, wo er erwünscht ist.

### Irritation:

Die Beiträge werden in einem Kurzskech wertschätzend aber unsinnig zusammengesetzt und aus Sicht der Kunden interpretiert.

### Auflösung:

In offener Runde werden Qualitätsvereinbarungen gefunden, die die Übergabe zwischen den Schnittstellen zw. den Abteilungen sichert.

### Input:

Den TeilnehmerInnen werden neue Anforderungen als Herausforderung geschildert. Als Gesamtgruppe erhalten sie den Auftrag sich zu überlegen, wie sie darauf reagieren und wer das umsetzen könnte.

### Schlusssequenz:

In einer offenen Fallsimulation wird ein fiktiver Kunde dargestellt, der live durch die Stationen (Abteilungen) geht und dabei versucht unzufrieden zu werden. Ziel: Kunde zufriedenstellen.



## Kunden – Kurz – Gespräche

### Die Zielsetzung

KundenberaterInnen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, unterschiedlicher Erfahrungstiefe und unterschiedlicher ethnischer und beruflicher Herkunft sollen ihr Kundenverhalten in Beratungssituationen (vorrangig per Telefon) reflektieren und im Sinne des Leitbildes verbessern.

Voraussetzung: Inhaltliche Kompetenz konnte in der Gesamtgruppe der Teilnehmenden als ausreichend bestimmt werden.

Dauer: 2 Tage

TN-Anzahl: 10-12 Personen

### Die Umsetzung

#### **Start:**

Den Teilnehmenden wird ein Telefongespräch vorgespielt, in dem ein harmlos beginnendes Kundenbetreuungsgespräch wegen kommunikativer Schwächen eskaliert. Nach dem Telefongespräch ist der persönliche Wutausbruch des Kundenbetreuers zu hören, in welchem dieser schildert was ihn bei diesem Kunden so gestört hat.

#### **Kurzimpuls:**

Jeder Mensch hat einen sogenannten Triggerpunkt: Ein Verhalten anderer Menschen, bei dem er/sie nur schwer ruhig bleiben kann.

#### **Diskussion:**

Welche Trigger haben die Teilnehmenden aus der Erfahrung oder welchen Trigger befürchten sie. Schilderungen werden wertschätzend entgegen genommen. Reaktionen wie „ach dieses Verhalten macht mir kein Problem“ werden dazu genutzt, erste Vorschläge für einen konstruktiven Umgang damit zu sammeln.

#### **Sammlung:**

Die Erkennungsmerkmale der unterschiedlichen Trigger-Kunden werden visualisiert.

#### **Stationsarbeit:**

Bei jeder Station im Raum wird kurz ein Kommunikationsanalyseinstrument vorgestellt, mit welchem man als Kundenbetreuer das Verhalten oder den Trigger in einer Aussage analysieren bzw. demselben kommunikativ begegnen kann. Jede Station hat dasselbe Beispiel eines „Super-Trigger-Kunden“. Ergebnisse werden zusammen getragen.

#### **Frage-Antwortarbeit:**

Kommunikative und rhetorische Lösungen werden in der Gruppe mit Hilfe von punktuellen Inputs seitens der TrainerIn diskutiert.

#### **Auflösung:**

Zuvor gesammelte Trigger Kunden, werden in unterschiedlich inszenierten Fallsimulationen von anderen Teilnehmenden betreut. Feedback und Austausch über alternative Wege dient als Basis für den/die FallbringerIn, um sich einen persönlichen Umgang mit solchen Kunden zurecht zu legen. Dieser wird kurz verbalisiert.



## Team & Kultur

### Die Zielsetzung

Ein Gesamtteam, bestehend aus 3-4 Untergruppen, soll an der gemeinsamen Teamkultur arbeiten.

Die Voraussetzungen:

Die Teamkultur wird von Vorgesetzten als wenig konstruktiv betrachtet. Umgesetzte Kommunikationsseminare haben nicht geholfen. Die Teammitglieder erachten alles „als ganz normal und in Ordnung“.

Bei einer Vor-Ort-Studie konnte wenig Wertschätzung unter den Teammitgliedern festgestellt werden und ein rauer Umgangston.

Alle Teammitglieder sind Männer unter 30. Die einzige Gemeinsamkeit konnte im Interesse für sportliche Wettkämpfe identifiziert werden.

Dauer: 1,5 Tage  
TN-Anzahl: 17

Direkte Vorgesetzte waren beim Design des Seminars dabei und nehmen auch am Seminar teil.

## Die Umsetzung

### Start:

Das TrainerInnenteam erzählt sich in leicht zynisch/ironischer Form, welche Aussagen und Beobachtungen sie bei der Vor-Ort-Studie wahrgenommen haben. Sie kommen zu der Schlussfolgerung, dass es augenscheinlich - wider jeder Analyse - zu funktionieren scheint und dass es gilt dies unter Beweis zu stellen.

### Probelauf:

Die Regeln eines herausfordernden Ball-Spielsettings, welches nur in Teams gelöst werden kann, werden erklärt. Das Rekordergebnis einer anderen Gruppe wird präsentiert. Die Gruppe wird aufgefordert mind. dieses Ergebnis zu erreichen, um ihre Teamfähigkeit unter Beweis zu stellen.

### Reflexionsrunde:

Das Ergebnis wurde deutlich nicht erreicht. In den Spielteams wird reflektiert, was getan werden könnte, um das Ergebnis zu verbessern. In einem offenen Coachingsetting werden Anforderungen bzw. Wünsche an die anderen Teams formuliert. Die TrainerInnen achten als „Dolmetscher“ zwischen den Teams darauf, aufmerksam zu machen, wenn Wünsche als Forderungen oder Schuldzuweisungen formuliert werden und präsentieren dabei eine Fragetechnik, die diese in konstruktive Vereinbarungen umwandelbar machen.

### Mehrere Spielrunden:

... bis das Rekordergebnis erreicht / überschritten wird. In jeder Coachingrunde wird die Verantwortung für Verwertbarkeit von Rückmeldungen oder Anregungen zunehmend an die Teilnehmenden zurückgegeben. Nach der letzten Spielrunde wird gesammelt wie sich Rückmeldungen verändert haben. Reaktionsmöglichkeiten auf wenig konstruktive Wortmeldungen werden gesammelt, Erkennungsmerkmale von konstruktivem Feedback festgehalten.

### Aus Spiel wird ernst:

Ähnlich der Spielstruktur wird nun die Zusammenarbeit der 3-4 Untergruppen thematisiert. Rückmeldungen und Anregungen werden nach den zuvor erarbeiteten Sammlungen vermittelt. Die Führungskräfte nehmen die Coachingrolle ein. Getroffene Vereinbarungen werden festgehalten.



## Führung einmal anders gesehen

### Zielsetzung

Führungskräften aus einem Produktionsbetrieb sollen die Aufgaben einer Führungspersönlichkeit jenseits der Arbeitseinteilung und –beaufsichtigung näher gebracht werden.

### Voraussetzung:

Teamleiter, Schichtleiter und Hallenleiter hatten bis dato nur wenig mit der Umsetzung der Führungskultur im Betrieb zu tun. Die Einführung eines Total-Quality-Managementsystems machte es notwendig, die Menschen-Führungsaufgabe auch in den unteren Führungsebenen zu thematisieren.

Im Sinne des TQM wurden auch Führungskräfte außerhalb des direkten Produktionsbetriebes (Personalverwaltung, Qualitätssicherung etc.) in die TN-Gruppen integriert. Ansonsten wurden die 3 Seminargruppen im Sinne der 3 vorhandenen Produktionshallen zusammengestellt.

Dauer: 8 Einzeltage je Gruppe, 3 Gruppen TN-Anzahl in Summe: 46

In diversen Meetings konnte ein konstruktives Konkurrenzverhalten zwischen den Teams und den Hallen festgestellt werden.

### Die Umsetzung

Grundgedanke: Jede TN-Gruppe erhält die gleichen Aufgabenstellungen. Ergebnisse sind im Sinne des TQMs vergleichbar. Ein Austausch über die Gruppen/Hallen hinweg ist erwünscht und soll der gemeinsamen Identitätsstiftung bzw. des Austausches betreffend der Lösungswege zuträglich sein.

Die Seminargestaltung jedes Einzeltages ist dem Planspiel angepasst, um eine möglichst aktive Atmosphäre bei den lernungewohnten TN zu erhalten. Die Planspiele wurden gemeinsam mit erfahreneren Mitarbeitern aus der Praxis gesammelt und ausgearbeitet.

### Tag 1:

**Fallbeschreibung:** In einem Team gibt es eine Person, die durch ihr Verhalten andere Teammitglieder frustriert. Diese Person besitzt eine herausragende und unverzichtbare fachliche Kompetenz. Die Teamleistung ist als schlecht zu bezeichnen, da Vereinbarungen nicht halten und die Leistungserbringung stockt.

**Aufgabe:** Lösungen zu finden, um Teamleistung zu heben.

**theoretische Inputs am Beispiel:** gesamtheitliche MitarbeiterInnenbewertung, MitarbeiterInnengespräch, Trennung Beobachtung und Bewertung, Feedbacktechnik

**Transfer:** Peergroupaufgabe: schwierige Fälle sammeln

### Tag 2:

**Start:** Übung, um zu erkennen, dass Untergruppen andere Gruppenregeln haben und welche emotionalen Reaktionen angenehme und nicht verifizierte Gruppenregeln hervorrufen.

**Diskussionen:** Bedeutung der emotionalen Ebene für die Arbeitsleistung

**Inputs:** Werte/Normen als Führungskraft, Führen mit Zielen, Zielbeschreibungen mit Eigenschaftswörtern – jenseits der Qualitätssicherung, Fragetechniken als Führungsinstrument

**Auflösung:** Jedes Team formuliert die eigenen Werte für die Zusammenarbeit als Zielformulierung

### Tag 3:

**Start:** TR schildert den Abfall der Leistung einer Person. Rätselraten in der Gruppe in Anlehnung an die Methode einer Krimisimulation, um Hintergrund zu erkunden und Lösungen zu finden.

**Input:** Fragetechniken als Instrument des MitarbeiterInnencoachings

**Umsetzung in Stufen:** Kleingruppen coachen andere Kleingruppe bei schwierigen Fällen (siehe Tag 1) in Phasen: Problembeschreibung, Erkennungsmerkmale einer Lösung erarbeiten, Lösungsweg vereinbaren.

**Transfer:** Entscheidung der Fallbringer, was konkret unternommen wird. Bericht am Tag 5.



Tag 4:

**Start:** Übung für kooperatives Teamverhalten. Aufgabe kann nur in vorgegebener Zeit gelöst werden, wenn genügend Information fließt.

**Zielsichtung und Reflexion**

**Diskussion:** Was ist gute Teamarbeit? Werte

**Auswertung:** Teamverhalten einzelner und gesamte TN-Gruppe,

**Diskussion:** Folgen für die Zusammenarbeit

**Transfer:** Erkennungsmerkmale unterschiedlicher Teamtypen, Beobachtung im realen Team.  
Bericht Tag 5.

Tag 5:

**Reflexionstag** betreffend der Praxisumsetzungen (Tag 2 und Tag4) und Vertiefung offener Fragen

Tag 6:

**Start:** mehrere Aufnahmen von simulierten Führungsinterventionen  
Sammlung von Störungen/Fehlern anhand von Fragekatalogen und Diskussion von Verbesserungsmöglichkeiten

**Differenzierung:** Was liegt in wessen Handlungsspielraum?

**Inputs:** erweiterte Kommunikationsgrundlagen, Handlungsorientierte Vereinbarungen treffen, zielorientierte Argumentationslinien

**Transfer:** Peergroupaufgabe: Was brauche ich von meinen Vorgesetzten, um meine Führungsaufgabe gut meistern zu können?

Tag 7: TN-Gruppen wurden gemischt

**Start:** Lernrallye: In Stationen werden erarbeitete Inhalte abgefragt bzw. getestet, Austausch wird angeregt.

Zusammenfassung und Vorbereitung der Schlusspräsentation vor der Geschäftsführung

**Inputs:** Präsentationstechniken, Selbstdarstellung als Führungskraft, Vermittlung von Werten

Tag 8:

Abschlusspräsentation durch die Teilnehmenden

Fragen an die Geschäftsführung

Wünsche an die Geschäftsführung im Sinne des TQM

offenes Ende

