

@Loquenz

Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH · www.loquenz.de

Sinn und Unsinn von Klimaaudits

Zielsetzung, Ausgestaltung und Konsequenzen

Kümmertliches Dasein

Kürzlich sind wir wieder einer begegnet – einer Betriebsklimaanalyse. Ein kümmertliches Dasein fristete sie als Hochglanzpräsentation ganz hinten links im Regal des Projektleiters. Dabei war sie zu diesem Zeitpunkt gerade mal zwei Jahre alt. Anlass der Entdeckung war die geplante Durchführung einer qualitativen Befragung (Motivationsanalyse) wegen hoher Fehlzeiten in einem Unternehmensbereich. Wir fragten in diesem Zusammenhang, ob es Daten aus der Vergangenheit gebe. „Da war was“ – so die Antwort des Projektleiters – und nach langer Suche hielten wir das Werk in Händen. Leider, leider ist außer einem Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift nichts daraus geworden. Dabei waren die Ergebnisse keineswegs katastrophal. Möglicherweise war das ja der Grund, warum nichts weiter geschehen ist. Da bleiben nur zwei Dinge zu sagen: „Typischer Fall von Klimaaudits“ und „schade“!

Es geht auch anders!

Das Schicksal obiger Analyse muss nicht von jeder Klimaaudits geteilt werden. Der entscheidende Unterschied beginnt bereits in der **Konzeptionsphase**:

1. Was soll mit der Befragung erreicht werden (Erkenntnisinteresse)?
2. Welches Vorgehen ist sinnvoll und welche Methoden sind einzusetzen (Akzeptanzsicherung)?
3. Welche Konsequenzen hat die Durchführung einer Klimaaudits (Outputorientierung)?

Das sind die wichtigen Fragen, die es zu klären gilt.

Kongress

Frühwarnindikatoren für den Mittelstand – Ein Beitrag zur Zukunftssicherung –
04. Oktober 2005, 09.00 bis 16.30 Uhr
Konzerthaus Freiburg im Breisgau
 Stephan Teuber referiert zum Thema Betriebsklima-Messung

Zu 1) Was soll erreicht werden?

Angenommen, der Grund für die Durchführung einer Klimaaudits ist der Eindruck, dass nach einem Change Prozess die Stimmung in großen Teilen des Unternehmens „im Keller“ ist. Die Befragung mit dem Ziel durchzuführen, diese Hypothese zu bestätigen oder auch zu widerlegen, ist als Erkenntnisgegenstand zu wenig. Die Mitarbeiter/-innen, die an einer Befragung teilnehmen, haben zurecht die **Erwartung**, dass im Anschluss an die Auswertung und Präsentation etwas passieren wird. Sie sind der Meinung, dass die Befragung einem **Zweck** folgt. Damit ist die Befragung selbst bereits eine Intervention. Was läge also näher, von vornherein das **Ziel konstruktiv zu fassen** und die Mitarbeiter/-innen in die konstruktive Pflicht zu nehmen? Zum Beispiel:

„Wir wollen herausfinden, wie es um unser Betriebsklima bestellt ist und welche Möglichkeiten die Mitarbeiter/-innen sehen, eine Verbesserung des Klimas herbeizuführen.“

Damit werden die Mitarbeiter/-innen nicht auf ihre Kreuzchen beschränkt, sondern ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge sind **Teil des Erkenntnisinteresses**. Dies wirkt sich in der Regel positiv auf die Beteiligung aus.

Zu 2) Sinnvolle Vorgehensweise

Bei einer konstruktiven Zielsetzung ist es sinnvoll, mit **offenen Fragen** zu arbeiten. Das setzt Engagement und Commitment der Mitarbeiter/-innen voraus und – im Falle einer schriftlichen Befragung – ein gewisses Qualifikationsniveau und Fertigkeiten, was die Schriftsprache angeht. Ergo, für einen Produktionsbetrieb mit hohem Anteil angelernter Mitarbeiter/-innen, die zudem selten Deutsch als Muttersprache beherrschen, ist eine solche schriftliche Befragung mit offenen Kategorien eher ungeeignet. Zumindest wird der Rücklauf gering sein. Hier bieten sich Gruppendiskussionen als qualitatives Verfahren an. Im nächsten Schritt ist zu entscheiden, ob es eine Vollerhebung sein soll oder ob eine Stichprobe gezogen wird.

Sinn und Unsinn von Klimaaudits 1

Zielsetzung, Ausgestaltung und Konsequenzen

Kritische Gespräche – das etwas andere Trainingskonzept 2

Sichere Gesprächsführung durch E-Learning, Training und Transfercoaching

Der Weg. Effizient im Büro mit Kaizen-Methoden 3

Buchbesprechung

Happy End 4

Weltmodelle

Impressum 4

Aktuelles

- Management-Coach
- Texterseminar
- Outdoor-Lernlabor Seilgarten
- Fotocoaching-Workshop
- Seminartermine
- Deutscher Beratertag 2005
- Kongress „Frühwarnindikatoren“
- Literatortipp
- Jan Kuhnert Gründungs-vorstand
- Capital 11/2005 „Die Karrieremacher“



Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zur Gestaltung von Betriebsklimaanalysen? Wenden Sie sich an Stephan Teuber
 Telefon 0711 90140880
 E-Mail
 stephan.teuber@loquenz.de

Was spielt also bei der Festlegung der Vorgehensweise eine Rolle:

- Mitarbeiterzahl
- Mitarbeiterstruktur, zum Beispiel Qualifikationsniveau, Alter, Nationalitäten...
- Thema und Zielsetzung der Analyse
- Aufwand und Kosten
- Mitarbeiterakzeptanz

Wenn das Erkenntnisinteresse auf die Mitarbeiter/-innen und betrieblichen Rahmenbedingungen abgestimmt ist, kann aus den verschiedenen **Befragungsmöglichkeiten** die passende Form gewählt werden:

Schriftliche oder mündliche Befragung, Online- oder Telefonbefragung, Workshopcharakter, Panelbefragung (systematische Wiederholung der Befra-

gung mit den gleichen Personen), geschlossene oder offene Fragen, Ansprache der Mitarbeiter/-innen, Stichprobe oder Vollerhebung und vieles mehr.

Zu 3) Sichtbare Konsequenzen machen Sinn

Wenn vorher geklärt ist **wofür**, fällt es auch nach der Ergebnispräsentation leichter, Ideen und **Vorschläge umzusetzen**. Entscheidend sind klare Verantwortlichkeiten und eine gute Informations- und Kommunikationsleistung. **Denn: nach der Befragung kann nicht vor der Befragung sein**. Die investierten Mittel müssen sich lohnen, sonst bleibt es beim kümmerlichen Dasein in der Regalecke ganz hinten links.

Stephan Teuber

Editorial

Liebe Leserin,
 lieber Leser,

Sommerzeit = Reise- und Entspannungszeit. Wir wollen mit unserer Sommerausgabe gerne zu Ihrer angeregten Entspannung beitragen. Wie wäre es also mit ein paar Anregungen zum Sinn oder Unsinn von Klimaanalysen? Ein paar mehr oder weniger tief sinnige Gedanken über das eigene oder fremde Weltmodell? Ideen für die persönliche Weiterbildung? Wie auch immer, fühlen Sie sich „infotaint“ und nutzen Sie die sonnige Zeit für viele positive Gedanken und Taten, damit Sie mit Engagement, Mut und einer gesunden Portion Zuversicht die zweite Jahreshälfte angehen können.

Mit sommerlichen Grüßen

St. Teuber
 Stephan Teuber



Jan Kuhnert



Kritische Gespräche – das etwas andere Trainingskonzept

Sichere Gesprächsführung durch E-Learning, Training und Transfercoaching

Herausforderungen für Führungskräfte

Irgendwann widerfährt es jeder Führungskraft... meist bei Gesprächsanlässen wie zum Beispiel Beurteilung, Kritik oder Fehlzeiten:

- Sie geraten mit ihrem Mitarbeiter aneinander, der Ton wird rauer und irgendwann knallen die Türen oder
- ihr Gegenüber sagt kein Wort, bricht plötzlich in Tränen aus oder
- ihr Mitarbeiter übernimmt „locker-flockig“ die Gesprächsführung.

Wutausbruch, Verletzung, Schweigen: Wie auch immer ihre kritische Erfahrung oder Befürchtung im Mitarbeitergespräch aussehen mag, sie ist durch und durch unangenehm und sie wollen diese Erfahrungen möglichst nie wieder machen. Das sagen zumindest die Führungskräfte, die uns derartige Erfahrungen schildern und um Rat fragen. Lei-

der reagieren Führungskräfte eher mit Vogel-Strauss-Verhalten (es soll ja nie mehr passieren!!!) als mit der Einübung adäquater Reaktionsmöglichkeiten. Das Loquenz-Trainingsmodul für kritische Gespräche setzt auf schrittweise, praxisnahe und individuell gestaltete Lernziele und -erfolge. Loquenz hat viele Jahre Trainings-, Beratungs- und Coachingerfahrung in die Erstellung eines **Lehrfilms** investiert, der die Trainings und Coachings zum Thema „Schwierige Gespräche“ (wie zum Beispiel Fehlzeiten- oder Beurteilungsgespräche) me-

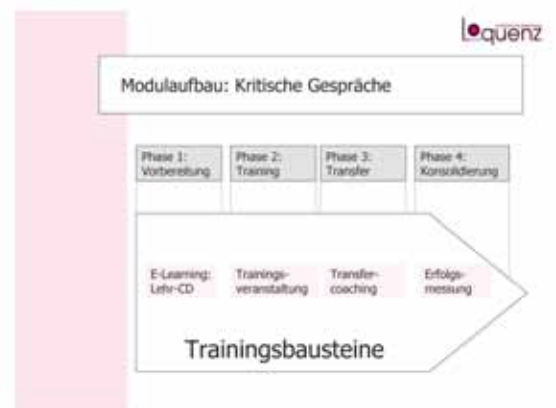


thodisch sinnvoll ergänzt. Daher ist es möglich, dass die Teilnehmer/-innen durch **E-Learning** in das Thema einsteigen und eine Trainingsveranstaltung gezielt vorbereiten. **Coachingmaßnahmen** unterstützen den Transfer der Lerninhalte in die Praxis.

Methodenvielfalt im Modulaufbau

In der Vorbereitungsphase erhalten die Teilnehmer eine **Lehr-CD**. Filmsequenzen und kleine Übungsaufgaben schaffen einen ersten Zugang zum Thema und bereiten auf die Trainingsveranstaltung vor. Ermöglicht werden dadurch ein **höheres Niveau** und eine **kürzere Dauer** der Veranstaltung.

In der Trainingsveranstaltung selbst werden Präventions- und Reaktionsmöglichkeiten präsentiert und erarbeitet. Eingespielte Filmsequenzen, ein steter Wechsel von Einzel- und Gruppenübungen, Videotraining und Präsentationselemente garantie-



ren **Lernspaß und Lernerfolg**. Am Ende des Trainings definiert jeder Teilnehmer auf der Basis der identifizierten Schwächen und Stärken bei der Gesprächsführung konkrete individuelle Lernschritte, so genannte „Actions“, für den Führungsalltag. Zum Beispiel:

- im Gespräch mit Herrn Y verstärkt auf Körpersprache achten
- offene Fragen stellen
- Pausen lassen

In der nachfolgenden Transferphase realisieren die Teilnehmer/-innen ihre **Actions**. Unterstützt wird dieser Transfer durch externes Coaching und durch ein Bildungscontrolling-Tool (CC-Transfer). Das **Telefoncoaching** hat einen zeitlichen Rahmen von jeweils circa 30 Minuten. Während dieser Zeit hat der Coach Zugriff auf die Datenbank CC-Transfer und kann den Umsetzungsgrad und die -qualität der Actions mit dem Coachee erörtern. Am Ende der Transfercoachings stehen jeweils **klare Vereinbarungen**:

Welche Actions sind zu ergänzen? Worauf sollte der/ die Teilnehmer/-in besonders achten?

Zur Konsolidierung findet ein Follow-Up statt, in dem die Teilnehmer ihre Erfahrungen und Lernerfolge austauschen. Die Detailgestaltung des Gesamtmoduls wird jeweils auf das Unternehmen abgestimmt. So ist beispielsweise Dauer und Inhalt des Trainings / der Coachings von den Vorkenntnissen der Teilnehmer abhängig.

Nachhaltige Sicherheit in schwierigen Gesprächen

Ergebnis ist ein praxisnahes, intensives und in der Wirkung nachhaltiges Lernprogramm. Die Problemfelder einer klassischen einmaligen Trainingssituation mit punktuellen, eher kurzfristigen Lernerfolgen werden kompensiert. Das Lernprogramm unterstützt Führungskräfte dauerhaft, sicher und souverän schwierige Mitarbeitergespräche zu meistern.



Daniela Himmelreich



Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zu vielseitigen Trainingskonzepten? Wenden Sie sich an Daniela Himmelreich
 Telefon 0711 90140880
 E-Mail
daniela.himmelreich@loquenz.de

Buchbesprechung: Der Weg. Effizient im Büro mit Kaizen-Methoden

Von **Sabine Leikep / Klaus Bieber**



Kaizen-Methoden werden in produzierenden Betrieben längst erfolgreich eingesetzt. Doch wie sieht es in den administrativen Bereichen und im Bereich der Dienstleistung aus? Hier gilt oft noch der Grundsatz „My desk is my castle“. Jeder verteidigt eiserne sein Schreibtischrevier und seine persönliche Arbeitsorganisation, die nach

eigenen Aussagen „schon lange so funktioniert“ und bei der alles mit Intuition wieder gefunden wird...

„Der Weg“ erzählt die Geschichte von Tim Tacho, Leiter eines Verkaufsteams bei einem Automobilzulieferer. Die Situation in seinem Team empfindet Tacho als immer unerträglicher: E-Mailflut, individuelle Ablagen, bei denen sich in Abwesenheit des Mitarbeiters niemand auskennt, zugestellte Büroflächen, Redundanz durch Mehrfachablagen, lange Durchlaufzeiten etc. Angeregt durch einen Gang durch die Produktionsstätte, beschließt Tacho, sich in seinem Team, dem Ort des Geschehens (= Gemba), auf die Suche nach Muda (= Verschwendung) zu machen, um Kaizen (= stetige Verbesserung) einzuführen.



Mit Hilfe eines externen Beraters beginnt er mit seinem Team, ein Stufenmodell zur Büroeizienz umzusetzen. Dabei werden die einzelnen Schritte nachvollziehbar beschrieben: In Workshops werden die Mitarbeiter zunächst für Verschwendung, Abweichung und Überbelastung sensibilisiert. Dann geht es mit der **5A-Aktion** direkt an die Schreibtische. Eine unmittelbare Erleichterung wird für die Mitarbeiter sofort erlebbar! Weitere Themen im Stufenprozess sind

- Zusammenarbeit im Team zum Beispiel über Standardisierungen und One Point Lessons (bebilderte Kurzanleitungen)
- Prozessverbesserung zum Beispiel über die Methode Prozessmapping

Newsletter abbestellen

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

kontakt@loquenz.de

Impressum

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

Redakteur und verantwortlich i.S.d.P.:
 Stephan Teuber
 Gestaltung und Herstellung:
 Hepper Printmedien
www.hepper-printmedien.de

„Eine Aktion
„schöner Wohnen“
reicht nicht aus,
um die Prozesse in
den Griff zu bekommen.“

Sabine Leikep,
Klaus Bieber



Kontakt

Sie möchten weitere
Informationen zum Thema
Büroeffizienz?
Wenden Sie sich an
Claudia Heizmann
Telefon 0711 90140880
E-Mail
claudia.heizmann@loquenz.de

- Weitere Optimierung und Motivation über Zielvereinbarungen und visuelles Management
- Flexibles Arbeiten im Team zum Beispiel über mobile Raumkonzepte.

Auf allen Stufen gehen die Autoren auf die Reaktionen und die **Einstellungsänderungen** der Mitarbeiter ein, die einen wichtigen Erfolgsfaktor im Büroeffizienz-Prozess darstellen.

Der Erzählstil des Buches wird teilweise fast überstrapaziert, wenn z.B. Mitarbeiter Martin Schräuble in breitem Schwäbisch seinen Unmut über „KOI SENN“ (Kaizen) äußert.

Die Vorgehensweise, die eine Erfolgsstory beschreibt, ist überzeugend. Ein inneres Fragezeichen entstand bei mir bei der Fünfmal-Warum-Analyse zur Lösung von punktuellen Problemen. Anstelle einer Ursachenforschung, die leicht in Schuldzuweisungen enden kann, ist eine lösungsorientierte Herangehensweise im Sinne von „Wie können wir si-

cherstellen, dass wir in Zukunft das Ziel erreichen“ nützlicher.

Kleines Ärgernis, dass eine Korrekturschleife nicht funktioniert hat und so alle Indexangaben um vier Seiten verrückt sind. Insgesamt ist das Buch als Einstiegslektüre zum Thema sehr brauchbar und anschaulich. Toll sind auch die abgebildeten Auditfragebögen zu den einzelnen Stufen. Das Buch macht deutlich, wie viel Einsparpotenzial und Verbesserungsmöglichkeiten in den Bürobereichen liegen und appelliert, diese „Schätze“ nicht länger zu verschleudern.

Sabine Leikep / Klaus Bieber, Der Weg. Effizient im Büro mit Kaizen-Methoden
BoD GmbH, Norderstedt 2004.

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3833415061/loquenz21/028-3539407-9106124>

Claudia Heizmann

Weiterbildung zum Management-Coach

Die seit 1999 erfolgreich durchgeführte Weiterbildung zum Management-Coach richtet sich an Personalentwickler/-innen, Führungskräfte, Trainer- und Berater/-innen. An insgesamt 14 Seminartagen lernen die Teilnehmer/-innen den Coachingprozess kennen.

Begleitet von erfahrenen Coaches trainieren die Teilnehmer/-innen zahlreiche Coachingtechniken und bilden Schritt für Schritt ihr eigenes Profil als Coach aus.

Die Weiterbildung ist aus der Praxis entlang der Coachinganlässe **Potenzialcoaching, Defizitcoaching und Teamcoaching** aufgebaut und garantiert mit Umsetzungsphasen und Transfer Tagen maximalen Praxisbezug.

Starttermine:

- Mannheim 19.09.2005 (Veranstalter P.O.P.)
- Bremen 02.11.2005 (Veranstalter M. Mohr)
- Stuttgart 01.02.2006 (Veranstalter Loquenz)



Kontakt

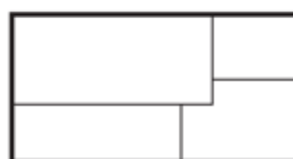
Sie möchten weitere
Informationen zu effizienten
Kommunikationswegen?
Wenden Sie sich an
Lars Attmer
Telefon 0711 90140880
E-Mail
lars.attmer@loquenz.de

Happy End

Weltmodelle

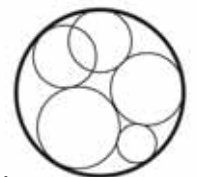
Eigentlich weiß man es ja, aber manchmal wird es halt richtig deutlich: Wir alle haben Modelle der Welt im Kopf und erwarten, dass die Welt unseren Modellen folgt. Das Problem ist jedoch, dass sich die Welt manchmal als ausgesprochen störrisch erweist. Sie will nicht so wie wir wollen. Ein schönes Beispiel ist immer wieder die Verteilung von Verantwortlichkeiten zwischen einzelnen Unternehmensbereichen. Hier gibt es mehrere Sichtweisen, über die sich jedoch kaum jemand im Klaren ist:

1. Der Verantwortungsbereich ist wie ein **Rechteck**. Aus diesem Portfolio nimmt jeder



der beteiligten Mitarbeiter einen Bereich heraus, bis das Gesamtpaket restlos verteilt ist.

2. Der Verantwortungsbereich ist ein „Bündel“ und nur durch einen **Kreis** darstellbar. Nimmt sich jeder nun Aufgaben heraus, so bleiben immer Lücken oder es entstehen Bereiche der Überschneidung.



Vermutlich ist unsere Welt komplexer als beide Modelle zusammen. Meine Erfahrung ist allerdings, dass trotz aller Bemühungen zur Standardisierung von Prozessen immer Bereiche übrig bleiben, die durch formale Lösungen nicht abgedeckt werden können. Da gilt: **Sprechenden Menschen kann geholfen werden!**

Eine wesentliche Aufgabe bei der Verbesserung der Prozesssicherheit im Unternehmen ist die Erarbeitung effizienter und standardisierter Kommunikationswege!

Ergebnis: Robuste Prozesse und 

Lars Attmer

Aktuelles

Kontakt

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

Telefon 0711 90140880
E-Mail info@loquenz.de

Management-Coach (Loquenz)

In den drei Ausbildungsabschnitten Potenzialcoaching, Defizitcoaching und Teamcoaching lernen die Teilnehmer/-innen, die Potenziale ihrer Coachees zu mobilisieren.

Starttermine:

- Mannheim 19.09.2005 (Veranstalter P.O.P.)
- Bremen 02.11.2005 (Veranstalter M. Mohr)
- Stuttgart 01.02.2006 (Veranstalter Loquenz)

Texterseminar

Verständlich, prägnant, inspirierend und zielgruppenadäquat – so sollte ein Text sein, damit er gelesen wird. Jeder weiß es, doch die Umsetzung ist gar nicht so einfach! Franz Josef Rübsam verrät **Tipps und Tricks aus der Texterkiste:**

- Was zeichnet eine packende Schlagzeile aus?
- Wie können lange Texte für den Leser „verkürzt“ werden?
- Welche Todsünden verderben jeden Text?

Referent: Franz Josef Rübsam

Termin: Stuttgart, 29.10.2005 (Veranst. Loquenz)

Seilgärten als Medium zur Team- und Persönlichkeitsentwicklung kennen lernen

Ein Seilgarten wird auch als **Outdoor-Lernlabor** bezeichnet, weil alle Komponenten (physisch, psychisch, sozial) sonstiger Outdoor-Trainings angesprochen werden. Probieren Sie die vielfältigen Möglichkeiten im Niedrig- und Hochseilbereich selbst aus.

Trainerinnen: Ruth Kaiser und Claudia Heizmann
Termin: Böblingen, 22.10.2005 (Veranstalter mocontentive)



Fotocoaching-Workshop

Martin Mohr zeigt mit Andreas Caspari eine Möglichkeit auf, Themen wie z.B. Klärung der beruflichen Rolle nach einem Stellenwechsel oder Positionsklärung nach einem beruflichen Aufstieg im Coaching **lösungsfokussiert** zu reflektieren.

Coach: Martin Mohr

Fotograf: Andreas Caspari

Termine: Bremen, 16.09.2005, 02.12.2005 (Veranstalter M. Mohr)

Flowcon Termine im Bereich Gesundheit und Fitness:

Seminar „**Teamführung**“ für Studioinhaber, Studioleiter und Bereichsleiter:

- Raum Hannover: 27. – 28.08.2005
- München: 22. – 23.10.2005

Deutscher Beratertag 2005

Der diesjährige Deutsche Beratertag findet am 6. und 7. Oktober in Bad Honnef statt. Themen sind unter anderem „Work-Life Balance für Unternehmensberater“ und „**Aktuelle Trends im Coaching**“. Weitere Programm- und Veranstaltungsinfos unter: <http://www.beratertag.bdu.de/>



Kongress „Frühwarnindikatoren für den Mittelstand“

Am 4. Oktober 2005, 9.00 – 16.30 Uhr, findet im Konzerthaus Freiburg der Kongress zum Thema „Frühwarnindikatoren für den Mittelstand – ein Beitrag zur **Zukunftssicherung**“ statt. Er richtet sich an Geschäftsführer, Finanzchefs und Controller sowie an Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Weitere Infos unter <http://www.fruehwarnindikatoren.de/aktuelles.html>

Literaturtipp:

Praxishandbuch Coaching

Das „Praxishandbuch Coaching“ (Hrsg. Stephan Teuber) ist im Verlag Vahlen erschienen. Über den Link können Sie bei amazon.de bestellen. <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3800631253/loquenz-21/302-8479453-3719228>



Jan Kuhnert Gründungsvorstand des Fachverbands Changemanagement

Jan Kuhnert wurde im Mai zum Gründungsvorstand des Fachverbands Changemanagement im BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater) gewählt. Der Fachverband entwickelt Tools und Know-how zur Unterstützung eines reibungslosen und zügigen Ablaufs



Von links nach rechts:
Simone Maaßen – stellv. Vorstand,
Jan Kuhnert – Vorstand,
Susanne Dudek – stellv. Vorstand

von **Change-Projekten**. Im Fokus steht dabei die Begleitung und Überzeugung der Träger des Change-Prozesses: der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Unternehmen, insbesondere solcher in Schlüsselpositionen und -funktionen.

Capital 11/2005 „Die Karrieremacher“



Personalberater und Headhunter waren Gegenstand des Titels der Zeitschrift Capital 11/2005 im Mai diesen Jahres. Unser Kooperationspartner MZ Consulting wurde darin als einziger **Spezialist für den Bereich Banken und Versicherungen** aufgeführt.

Herzlichen Glückwunsch!

Genauere Marktkenntnis, Verschwiegenheit und funktionierende Netzwerke sind die Erfolgsfaktoren bei der Vermittlung von Spezialisten in Schlüsselpositionen. Weitere Infos zu MZ Consulting unter www.mzconsulting.com



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.

Kontaktformular

Fax: 0711 90140879

Firma:

Vorname:

Nachname:


Adresse:

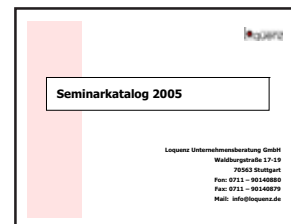
Telefon: E-Mail:

Ich wünsche mir einen Gesprächstermin zu folgenden Themen:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Changemanagement | <input type="checkbox"/> Gesundheitstage |
| <input type="checkbox"/> Führungsentwicklung | <input type="checkbox"/> Klimaanalysen |
| <input type="checkbox"/> Team- und Strategieentwicklung | <input type="checkbox"/> Coaching |
| <input type="checkbox"/> IMAR-Fehlzeitenkonzept | <input type="checkbox"/> Bildungscontrolling |
| <input type="checkbox"/> Büroeffizienz | <input type="checkbox"/> Personalberatung |
| <input type="checkbox"/> | |

Bitte senden Sie mir Informationsmaterial zu folgenden Themen zu:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Weiterbildung zum Management-Coach | <input type="checkbox"/> Seilgarten-Seminar |
| <input type="checkbox"/>  Flowcon Seminare | <input type="checkbox"/> Texterseminar |
| <input type="checkbox"/> Kongress „Frühwarnindikatoren“ | <input type="checkbox"/> Demo-CD „Schwierige Gespräche“ |
| <input type="checkbox"/> Fotocoaching-Workshop | <input type="checkbox"/> Seminarkatalog 2005 per Mail |



Bitte rufen Sie mich am Datum
 um Uhrzeit
 unter Telefon
 zurück!

- Ich möchte die @Loquenz zukünftig per Mail erhalten.
- Ich möchte den Newsletter zukünftig nicht mehr erhalten.