

@loquenz

Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH · www.loquenz.de

Demografischer Wandel – Fluch oder Chance?

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Nutzen, Instrumente, Potenziale

Unternehmen in der „demografischen Zange“!

Noch vor 20 Jahren hätten nur wenige Menschen mit den Begriffen „Demografie“ oder „demografischer Wandel“ etwas anfangen können. Mittlerweile ist das Thema in aller Munde – nicht nur vor dem Hintergrund der Finanzierbarkeit des bestehenden Rentensystems. Denn während im Jahr 2000 das Durchschnittsalter der

Deutschen bei 41,1 Jahren lag, so wird sich dieses bis 2030 auf 46,8 Jahre erhöhen. In diesem Maße verändert sich die Struktur der Erwerbsbevölkerung. Sie altert und nimmt im Gesamten um einige Prozentpunkte ab. Im Jahre 2050 werden nur noch rund 32 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig sein. Zu Recht erreicht die Debatte damit auch die Unternehmen, denn vielen droht die „demografische Zange“.

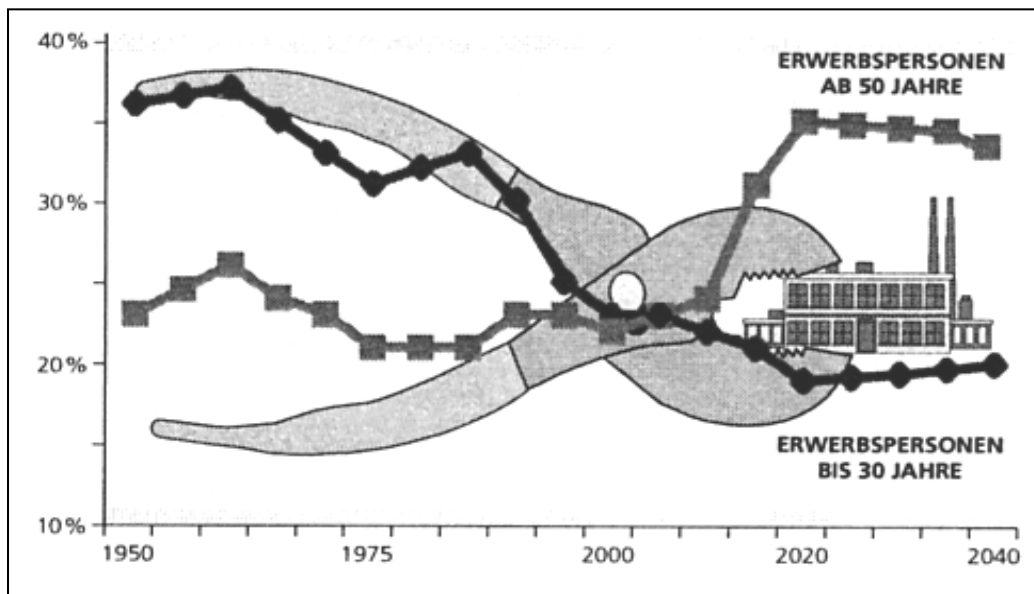


Abbildung 1: Die Unternehmen in der demografischen Zange (Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel 2002)

Themen wie Fachkräftemangel und Betriebliches Gesundheitsmanagement stehen im direkten Zusammenhang mit dem anstehenden demografischen Wandel und werfen Fragen auf, wie beispielsweise

- Wer gehört zur so genannten „Aging Workforce“? Was macht diese aus?

- Wie können Unternehmen mit „demografischem Wandel“ und einer „Aging Workforce“ umgehen? Welche Personalentwicklungsinstrumente sind dabei nützlich?
- Was leistet in diesem Zusammenhang betriebliches Gesundheitsmanagement?

Demografischer Wandel – Fluch oder Chance?

- Betriebliches Gesundheitsmanagement: Nutzen, Instrumente, Potenziale

Editorial

Onboarding. Die ersten 100 Tage im neuen Job

- Warum Sie nichts dem Zufall überlassen sollten...

Kommunikativer Praktikantenalltag

- Ein Erfahrungsbericht

Buchvorstellung

- Lord Jack G.O. Nasher-Awakemian: Die Kunst, Kompetenz zu zeigen. Competence Display – der Schlüssel zum Erfolg (2003.)

„Just one Question...?“

- Haben wir in Deutschland genügend Ideen, Herr Müller?

Aktuelles

- BGM-Kongress 2008
- Kooperationspartnertreffen – Infoaustausch und Kontakte
- Weiterbildung Management-Coaching
- Fortbildung Veränderungsprozesse gestalten

Defizitmodell: Älterer Arbeitnehmer?

„Ein älterer Arbeitnehmer ist jeder, der sich nicht weiterentwickelt, auch wenn er 38 ist“ (Tölken, 2007). Viele Personalverantwortliche hatten lange Zeit das Defizitmodell „ältere Arbeitnehmer“ im Kopf, verbunden mit erhöhten Fehlzeiten, mangelnder Motivation und abnehmender Leistungsfähigkeit. Ganz so einfach ist der Zusammenhang nicht, wie obiges Zitat verdeutlicht. Insofern gilt das Defizitmodell zu Recht als überholt. Kaum jemand hat in der Vergangenheit und zum Teil auch heute noch daran gedacht, dass mit dem Vorruhestand auch wertvolle Kompetenzen und Erfahrungswissen verloren gehen. In bestimmten Berufsfeldern und Branchen ist der Fachkräftemangel bereits Realität. Durch die veränderte Lebensarbeitszeit sowie durch die Erhöhung des Rentenalters auf 67 Jahre verändern sich die Bedingungen. Besonders Großunternehmen schieben scheinbar einen großen „Altenberg“ vor sich her und erkennen dabei kaum die Potenziale ihrer älteren Arbeitnehmer. Bei sehr homogenen Altersstrukturen spricht man hier sogar von einer **drohenden „Blockalterung“**.

Es geht darum, die **„Aging Workforce“** optimal einzusetzen und zwar beispielsweise

an Stellen, an denen Präzision und Know-how gefragt sind. Denn da sind ältere Erwerbspersonen erfahrungsgemäß stark. Auch Mentorenprogramme und Tandems sowie generationsübergreifende Lernstrukturen bieten Möglichkeiten zur Potenzialerschöpfung. Und es geht darum, in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren. So ist es nicht von der Hand zu weisen, dass mit zunehmendem Alter die Wahrscheinlichkeit chronischer Erkrankungen und anderer gesundheitlicher Einschränkungen steigt. So fehlen laut AOK Gesundheitsreport 2005 die älteren Arbeitnehmer länger als jüngere. Letztere fehlen hingegen häufiger als ältere. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg weist in einer Studie nach, dass Ältere auf identische Arbeitsbedingungen gesundheitlich anfälliger reagieren. Insofern liegt in 44 % der untersuchten Betriebe der Krankenstand der Älteren höher. Aber: In 18 % der Betriebe zeigen sich keine Unterschiede bei den Altersgruppen und in 38 % der Betriebe haben die Älteren sogar einen niedrigeren Krankenstand als ihre jüngeren Kollegen und Kolleginnen. Alles Zeichen dafür, dass Maßnahmen und Programme zum langfristigen Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer geeignet sind, einige Gesundheits- und Motivationspotenziale zu heben.

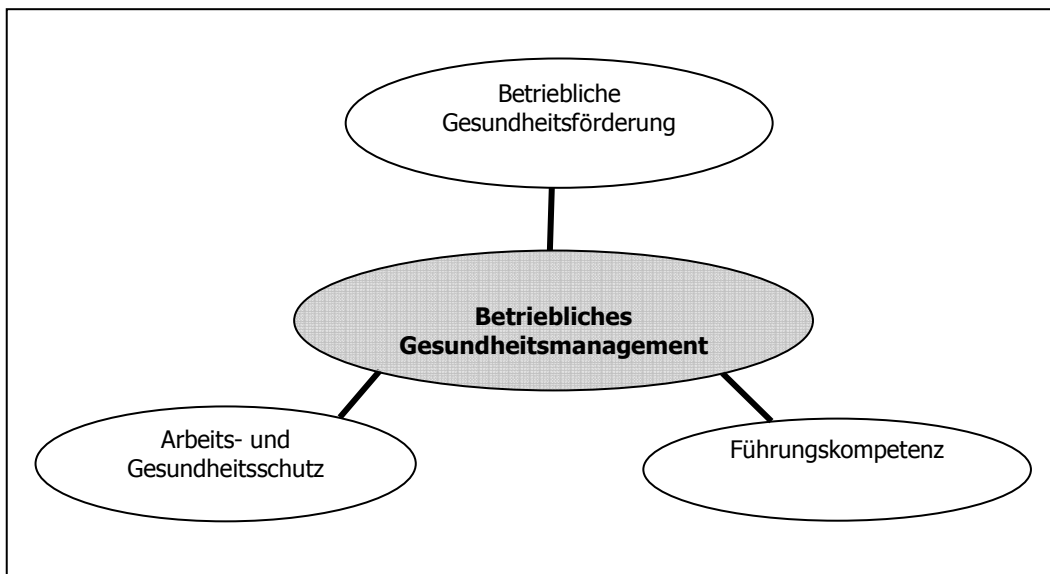


Abbildung 2: Einteilung des systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements in drei Handlungsfelder (Loquenz Unternehmensberatung GmbH, Darstellung gemäß Pfaff/Slesina 2001)

Gesundheitsmanagement und Führungskompetenz

Abbildung 2 macht deutlich, dass ein Betriebliches Gesundheitsmanagement mehr sein muss als die klassische betriebliche Gesundheitsförderung (bspw. durch Gesundheitstage, Raucherentwöhnungskurse, Rückenschulen, Gesundheitszirkel) oder Investitionen in Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Das **wirkungsvollste Handlungsfeld** im

Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist die **Führungskompetenz**, weil Führungskräfte zusätzlich Impulse im Bereich der Gesundheitsförderung und des Gesundheitsschutzes geben können. Sie haben Einfluss auf die motivationsbedingte Abwesenheit der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen und damit auf die Entscheidung, ob die Mitarbeiter zur Arbeit gehen oder sich dagegen entscheiden. Schließlich prägen sie als Führungskräfte das unmittelbare Arbeitsumfeld entscheidend mit.

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Gerne präsentieren wir Ihnen unsere neue eLoquenz! Wie es sich für die Vorweihnachtszeit gehört, handelt es sich um ein ganz besonderes Exemplar.

Das Jahr 2007 hat uns einige Nachwuchshighlights – namentlich Almut, Artur, Christoph, Frank, Michael, Sabine und Sina – beschert, und daher ist es kein Zufall, dass eben dieser Berater- und Trainernachwuchs Ihnen und uns mit dieser eLoquenz ein ganz besonderes Geschenk macht. Wir ziehen sämtliche Hüte angesichts des Ergebnisses und hoffen, dass auch Sie sich mindestens von dem einen oder anderen Beitrag begeistern lassen. Lesen Sie also über gesteuertes Onboarding neuer Mitarbeiter/innen und demografischen Wandel im betrieblichen Kontext.

Der Beitrag „Kommunikativer Prakti-Alltag“ lässt Sie hinter die Loquenz-Kulissen blicken.

Falls Sie sich über die Festtage mal zurücklehnen und in einem Buch schmökern wollen, haben wir vielleicht eine Empfehlung für Sie: Lord Jack G.O. Nasher-Awakemian: Die Kunst, Kompetenz zu zeigen.

Selbstverständlich planen wir bereits wichtige Ereignisse des Jahres 2008: Der „Fachkongress für Betriebliches Gesundheitsmanagement“ wird am 9. September 2008 in Köln stattfinden und - Loquenz wird 20 Jahre alt! Informationen zu unserem Kongress und einiges mehr finden Sie unter „Aktuelles“.

Wir wünschen Ihnen schöne Weihnachten und ein erfolgreiches und gesundes Jahr 2008. Wie immer freuen wir uns – und diesmal ganz besonders unsere Praktikanten, Trainees und Juniorberater - über Ihre Resonanz auf unsere eLoquenz. Herzlichen Dank!

Jan Kuhnert Stephan Teuber



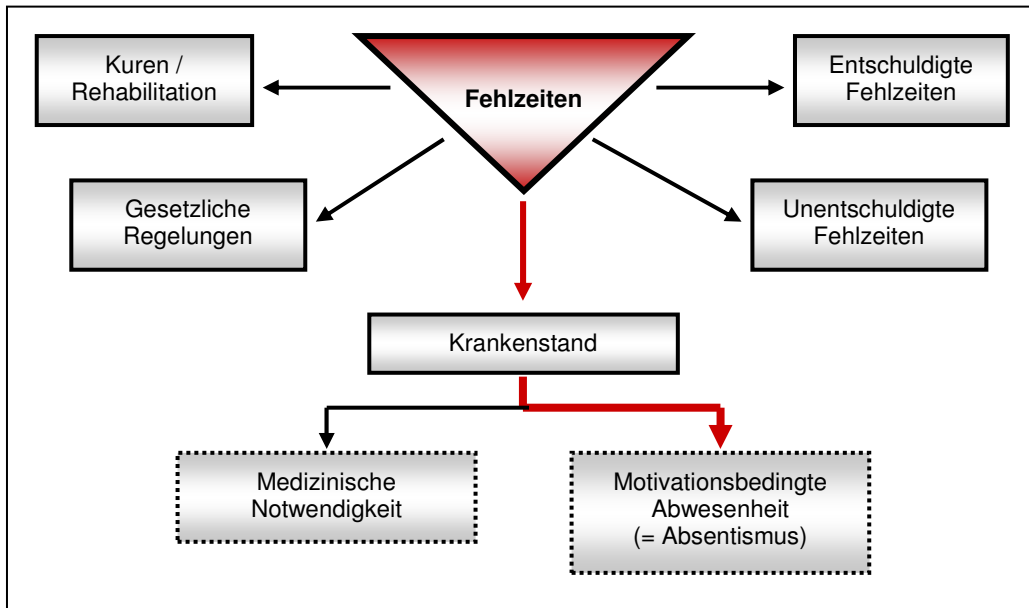


Abbildung 3: Die Zusammensetzung der Fehlzeiten im Überblick

Fehlzeiten durch mangelnde Motivation sind daher - neben intrinsischen und privaten Ursachen - häufig auf **Defizite im Führungsverhalten** zurückzuführen. Das effektivste Mittel im Rahmen eines ganzheitlichen und vor allem nachhaltigen Gesundheitsmanagements ist deshalb der Ansatz an der Unternehmenskommunikation, z. B. durch Führungsintensivschulungen, Team- und Einzelcoachings, Gesunde Gespräche usw.

Bausteine eines effektiven „Age Managements“

Am Anfang eines „Age Managements“ steht die Alterstrukturanalyse, um den Bedarf der passgenauen Maßnahmen planen zu können. Dann können die Tools eines wirksamen Changes formuliert und umgesetzt werden. Dabei umfasst ein **ganzheitliches „Age Management“** im Unternehmen folgende Handlungsfelder:

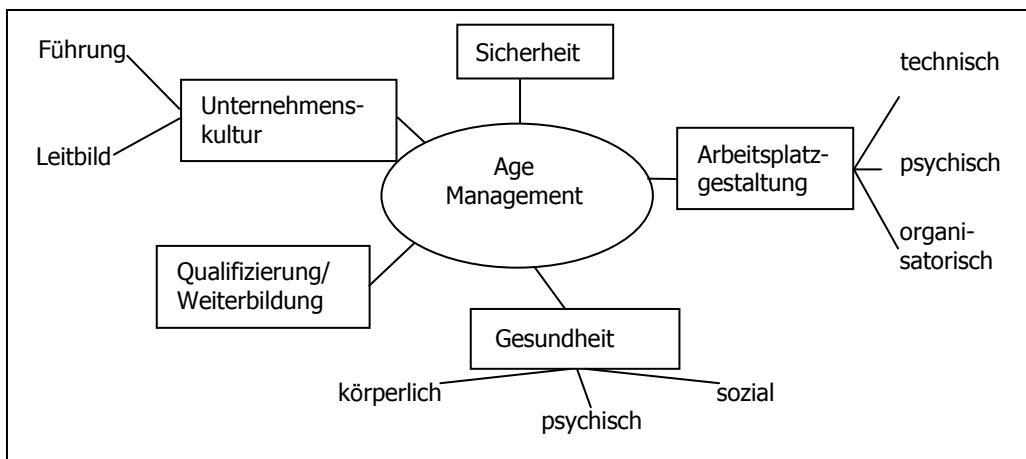


Abbildung 4: Überblick des Age Managements als ganzheitlicher Ansatz (Sina Pustal, in Anlehnung an: BAUA 2006)

Die Herausforderung der erfolgreichen Integration der Generation 50plus ist die **Personalentwicklungsaufgabe** des nächsten Jahrzehnts. Es gilt, ältere Arbeitnehmer kontinuierlich weiterzubilden und zwar mit Lernmethoden, die der „Aging Workforce“ angemessen sind. Neue Motivationsanreize, die nicht unbedingt finanzieller Natur sind, sollten geschaffen und die Arbeitsbereiche altersgerecht angepasst werden. Nur so kann die Bevölkerungsentwicklung positiv auf die Unternehmensentwicklung wirken.

Wird dieser Ansatz im Leitbild verankert und gelebt, d. h. von allen Unternehmensangehörigen auch akzeptiert, steht dem Gelingen des Wandels, und damit ist nicht nur der demografische gemeint, nichts mehr im Wege.

Denn: Gesunde, leistungsbereite Mitarbeiter stehen für eine gesunde Organisation mit Entwicklungsperspektiven.

Sina Pustal und Daniela Himmelreich

Am Anfang eines „Age Managements“ steht die Alterstrukturanalyse

Die Herausforderung der erfolgreichen Integration der Generation 50plus ist die Personalentwicklungsaufgabe des nächsten Jahrzehnts

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Age Management? Wenden Sie sich an Sina Pustal oder Daniela Himmelreich.



sina.pustal@loquenz.de
daniela.himmelreich@loquenz.de

Telefon: 0711 – 7 58 57 78 70

Onboarding- Die ersten 100 Tage im neuen Job

Warum Sie nichts dem Zufall überlassen sollten....

Bemerkungen wie „warum hat mir das denn keiner gesagt?“ oder „Mensch, das hätte mir von Anfang an klar sein müssen“ in Coachings oder Seminaren sind leider keine Seltenheit. Sie sind der beste Beweis dafür, dass Unternehmen die Einarbeitung neuer Mitarbeiter nicht dem Zufall überlassen sollten. Denn der erste Eindruck vom Unternehmen und dessen Kultur entscheidet über Motivation, Engagement und Grad der Eigeninitiative neuer Mitarbeiter.

Zum Bleiben auffordern – Leistungen fördern und Unsicherheiten eingrenzen

Eine systematische Einarbeitung und die soziale Integration sind wichtige Bestandteile eines professionellen Onboardings. Dies kann nur durch ein systematisch aufgebautes Instrumentarium erfolgen. Um dieses Instrument zielgerichtet zu entwickeln ist es sinnvoll, sich die verschiedenen Phasen eines Onboardingsprozesses zu vergegenwärtigen. Psychologisch betrachtet beinhaltet dieser Prozess vier Phasen, die wiederum parallel zur Lernkurve des neuen Mitarbeiters verlaufen.

Onboarding	Lernkurve
Erwartungen	Unwissen
Begeisterung	Erstes Verständnis
Ernüchterung/Realitätsschock	Wahrnehmen der Komplexität des Unwissens
Integration/Onboarding	Erarbeitung/Einarbeitung

Abbildung 1: Phasen des Onboardingprozesses, Quelle: Merkwitz/Peitz, 2007

Das Ziel des Onboardingprozesses ist es, den Mitarbeiter in den einzelnen Phasen zu unterstützen. Erste positive Erfahrungen geben die emotionale Unterstützung, um auch erste Enttäuschungen zu verarbeiten.

Die Unternehmenskultur – Missverständnissen vorbeugen

Jedes Unternehmen ist anders! Wichtig ist vor Allem, dass neue Mitarbeiter die Alleinstellungsmerkmale verstehen: Warum entscheiden sich Kunden für die Produkte und Leistungen bei unserem Unternehmen? Was sind die spezifischen Merkmale unserer Produkte und des Unternehmens?

Die Akzeptanz der Unternehmenskultur bedeutet eine positive Identifikation des neuen Mitarbeiters mit dem Unternehmen. Studien belegen, dass Firmen mit hoher Identifikation bis zu **15-mal höhere Renditen** erzielen als der allgemeine Markt (Merkwitz/Peitz, 2007). Zusätzlich steigt durch eine gelungene Identifikation auch die Motivation der Mitarbeiter. Geringe Fluktuation und geringe Fehlzeiten sind die Folge.

Die Abläufe verstehen lernen – Erwartungen und Ziele offen legen

Der neue Mitarbeiter muss wissen, was genau

seine Aufgabe im Gesamtprozess darstellt. Wie ist er/sie eingebunden und wo sind die **Abgrenzungen** zu anderen Abteilungen und Aufgaben? Vor allem die **Erwartungen der Vorgesetzten** an den neuen Mitarbeiter bleiben dabei oft unausgesprochen. Daher sind regelmäßige Gespräche mit den neuen Mitarbeitern im Rahmen eines zielgerichteten Onboardings unerlässlich. Entscheidend für eine rasche und effiziente Einarbeitung ist die Vermittlung der Ziele, die das Unternehmen mit der Beschäftigung des Mitarbeiters verfolgt. Je höher die Ausbildung der Neuen, desto wichtiger wird dieser Punkt. Dabei gilt es deutlich zu machen, wie die Firma auf diese Wünsche und Bedürfnisse im Rahmen des Onboardingprozesses eingeht.

Wie lässt sich ein erfolgreicher Onboardingprozess gestalten?

Um neue Mitarbeiter gezielt in das Unternehmen einzubinden, sollte eine sorgfältige Planung vorausgehen.

Abbildung 2 auf der nächsten Seite gibt einen Überblick über die einzelnen Stufen eines Onboardingprozesses.

Der erste Eindruck vom Unternehmen und dessen Kultur entscheidet über Motivation, Engagement und Grad der Eigeninitiative neuer Mitarbeiter

Eine systematische Einarbeitung und die soziale Integration sind wichtige Bestandteile eines professionellen Onboardings

Durch eine gelungene Identifikation mit dem Unternehmen steigt auch die Motivation der Mitarbeiter, was eine geringe Fluktuation und geringe Fehlzeiten zur Folge hat

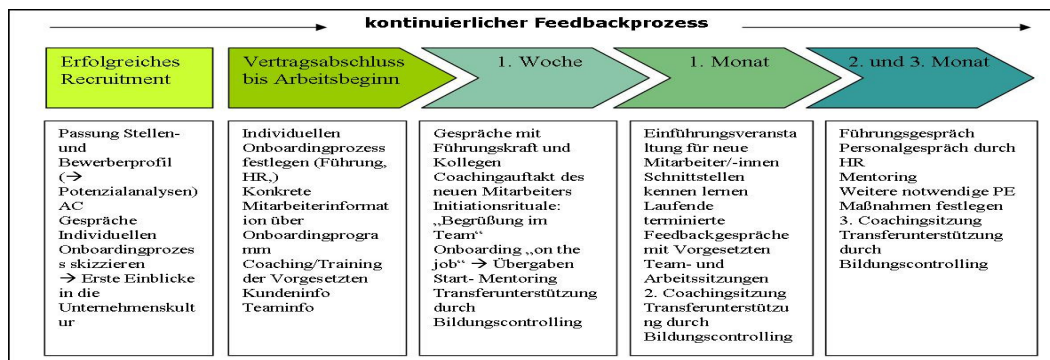


Abbildung 2: Verlauf eines Onboardingsprozesses

Bereits vor Vertragsabschluss können erste Schritte eingeleitet werden: Eine professionelle **Personalauswahl** ist dabei genauso wichtig, wie der frühzeitige Kontakt zum Mitarbeiter und die **Vorbereitung des Arbeitsplatzes** und der Arbeitsmittel (PC, Ausweise, Kunden- und Teaminfo etc.).

Am ersten Arbeitstag ist die Zeit mit der Führungskraft genauso gefragt, wie die mit Kollegen und Mitarbeitern. Der **Ablaufplan** sollte dabei dem Mitarbeiter bereits vorab kommuniziert werden, um die ersten Wochen auch für die „Neuen“ transparent zu machen und Orientierung zu geben. Entscheidend sind in den ersten Wochen vor allem die **Präsenz der Führungskraft und der Kollegen**. Spätestens nach den ersten 2 Monaten folgt dann eine **Einführungsveranstaltung**. Diese hat zum Ziel, allgemeine Informationen zum Unternehmen zu vermitteln und die Unternehmenskultur erlebbar zu machen.

Beispiele für die Loquenz-Onboarding – Unterstützung:

Personalauswahl

- Unterstützung durch Potenzialanalyseverfahren
- Maßnahmenentwicklung Recruiting und Onboarding für Abteilungen mit überdurchschnittlicher Fluktuation und Fehlzeiten
- Führungskräfteentwicklung: Training und Coaching
- Maßnahmenentwicklung in Workshops gemeinsam mit Führungskräften und HR
- Externer Blick bei der Personalauswahl
- Skizzieren von Entwicklungs- und Einarbeitungsprogrammen (allgemeine und individuelle Bausteine)
- Checklisten, Gesprächsleitfäden erarbeiten und bereit stellen

Vertragsabschluss bis 1. Arbeitstag

- Vorbereitung der Führung: Training und Coaching
- Gesprächsführungskompetenz der Führungskräfte im Kontext „Onboarding“ ausbauen
- Checklisten erarbeiten und bereitstellen

- Transferunterstützung durch Bildungscontrolling-Tool
- Unterstützung Mentorenauswahl
- Beratung und Ideengeber bei der konkreten Ausgestaltung des Onboarding-programms (allgemeine und individuelle Bestandteile) -> z.B. notwendige Schulungsmaßnahmen

Erfolgreiche Gestaltung der ersten Wochen - Loquenz Onboarding

- Coaching der „neuen“ Mitarbeiter
- Zusätzlich Trainingsmaßnahmen bei neuen Mitarbeitern mit Führungsfunktion
- Unterstützung der zuständigen Führungskräfte: Checklisten fürs Onboarding, Training und Coaching
- Transferunterstützung durch Bildungscontrolling-Tool
- Konzeption und Durchführung von Einführungsveranstaltungen für „neue“ Mitarbeiter
- Unterstützung beim Relocationservice
- Vorbereitung und/oder Begleitung wichtiger Gespräche der Führungskraft mit dem neuen Mitarbeiter
- Vorläufige Abschlussrunde / vorläufige Evaluation des Onboardingprozesses mit Führung und HR -> Ableitung der weiteren Maßnahmen/Vorgehensweise
- Empfehlungsgutachten für HR nach Ablauf der Probezeit

Fazit

Mit einem strukturierten Onboarding lassen sich neue Mitarbeiter motivieren und bringen sich schneller in das Unternehmen ein. Das gezielte Gespräch mit und die individuelle Ausgestaltung des Programms für den Mitarbeiter ist dabei der Schlüssel zu einem gelungenen Onboarding. Hier werden Erwartungen geklärt und Unternehmensabläufe transparent gemacht. Je besser dieser Onboardingprozess bewusst gestaltet wird, desto effizienter und zufriedener wird der neue Mitarbeiter sein und so schneller zum Unternehmenserfolg beitragen.

Sabine Sramek und Stephan Teuber

Am ersten Arbeitstag ist die Zeit mit der Führungskraft genauso gefragt, wie die mit Kollegen und Mitarbeitern

Das gezielte Gespräch mit und die individuelle Ausgestaltung des Programms für den Mitarbeiter ist dabei der Schlüssel zu einem gelungenen Onboarding

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Onboarding? Wenden Sie sich an Stephan Teuber.



stephan.teuber@loquenz.de

Telefon: 0711 – 7 58 57 78 70

Kommunikativer Praktikanten-Alltag

Ein Erfahrungsbericht

OK – natürlich wusste und weiß ich, dass Kommunikation im Arbeitsleben ziemlich wichtig ist. Und – dass es manchmal eben auch nicht so einfach ist, erfolgreich Botschaften zu übermitteln und zu empfangen. Das habe ich bereits am ersten Tag meines sechsmonatigen Praktikums bei Loquenz gemerkt. Dabei stehe ich bis heute, genauso wie viele Führungskräfte und Mitarbeiter immer wieder vor der Frage: Wie kann ich so kommunizieren, dass ich meine Gesprächsziele erreiche? Warum entstehen immer wieder Missverständnisse?

Dezente Hinweise der Kollegin...

Am zweiten Tag zum Beispiel brütete ich über Excel-Tabellen, die es zu verknüpfen galt. Den gesamten Nachmittag über wandte ich meinen Blick kaum vom Computerbildschirm ab. Abends hätte ich nicht sagen können, wer sich außer mir noch im Raum aufgehalten hatte. Eine Kollegin fragte mich tags darauf, ob ich mich nicht wohl bei Loquenz fühlte. Erschrocken entgegnete ich, dass es mir sehr gut gefalle und wie sie darauf käme. Sie meinte, dass ich durch meine Körperhaltung und angestregtes Fixieren des Monitors das Gefühl vermittelt habe, von allen in Ruhe gelassen werden zu wollen. Das stimmt, erwiderte ich, aber nicht weil ich mich nicht wohl fühlte oder Abneigung gegenüber anderer Mitarbeiter verspürte, sondern weil ich so konzentriert war, dass ich nichts anderes wahrnahm. So lernte ich die erste Lektion: **Jede Äußerung und jedes Verhalten, verbal und nonverbal, ist Kommunikation.**



Positive Formulierungen

Sehr wichtig für die Erreichung beruflicher Ziele ist die Verwendung positiv belegter Wörter. Nie werde ich den entgeisterten Gesichtsausdruck unseres Geschäftsführers

Stephan Teuber vergessen, als er mit einer dringenden Bitte das Büro betrat und ich den Arbeitsauftrag mit einem fast vorwurfsvollen „Ja, aber ich muss doch ganz dringend noch...!“ entgegennahm. Heute weiß ich, dass eine **bejahende Wortwahl** nicht nur seinen Eindruck meiner Motivation verbessert hätte, sondern auch mein eigenes Engagement bei der Arbeit.

Feedback richtig geben!

Nach einiger Zeit erhielt ich das erste Feedback von meiner Praktikumsbeauftragten Claudia Heizmann. Dafür haben wir eine Stunde Zeit im Beraterzimmer reserviert. Claudia forderte mich zuerst auf, meine Eindrücke von der Arbeit bei Loquenz zu beschreiben und meine Stärken und Schwächen zu benennen. Während ich noch nach einer der Situation angemessenen Antwort suchte, nickte Claudia mir aufmunternd zu. Als ich dann die ersten (und teilweise auch widersprüchlichen) Worte herausbrachte, ließ sie mich ausreden und griff Punkte auf, die ich missverständlich dargestellt hatte, und die sie mich zu verdeutlichen bat. Bei ihrem Feedback griff sie positive Ansätze in meinem Verhalten auf, nannte aber ebenso deutlich Verhaltensweisen, die es zu verbessern galt und für die sie konkrete Veränderungsvorschläge machte.



Sie ließ keinen Zweifel daran, dass ihre Kritik nur meinem Verhalten, nicht aber meiner Person galt. Die Veränderungsvorschläge verknüpfte Claudia konsequent mit den jeweiligen Verhaltensweisen, baute sie logisch auf, vermied Personalchinesisch und erklärte mir kurz und bündig, welche **positiven Effekte** eine Verhaltensänderung hervorriefe.

Die innere Grundhaltung

Im Verlauf des Praktikums bekam ich die Möglichkeit, Claudia bei Kommunikations- und Konfliktmanagementseminaren zu begleiten – hier fiel mir immer wieder auf, wie ihre innere Grundhaltung geprägt durch Offenheit und

Jede Äußerung und jedes Verhalten, verbal und nonverbal, ist Kommunikation

Kriterien für richtiges Feedback:

- ausreden lassen
- positive und negative Ansätze aufgreifen
- konkrete Verbesserungsvorschläge machen
- Vorteile der geänderten Verhaltensweise aufzeigen

Eine positive Grundeinstellung erzeugt ein positives Gefühl beim Gesprächspartner

Einfühlungsvermögen bei dem Gesprächspartner ein vertrauensvolles Gesprächsklima der Verbundenheit und Vertrautheit erzeugte und sie durch ihr „offenes Ohr“ ein geschätzter Gesprächspartner war. Auch dass die Seminarteilnehmer für ihren individuellen Arbeitsbereich wichtige Gesprächssituationen schildern konnten, die anschließend in Rollensimulationen geübt wurden, kam sehr gut an.

Die vier Seiten einer Nachricht

Bei einem solchen Kommunikationsseminar lernte ich auch die vier Seiten einer Nachricht kennen – den Unterschied zwischen dem, was ich meine und wie es ankommt. Dadurch habe ich mir angewöhnt nachzufragen, wenn mich das Gefühl beschlich, eine Nachricht nicht so verstanden zu haben wie sie gemeint war, anstatt mich eine Zeitlang mit der Ahnung herumzuschlagen, ob eine sachliche Mitteilung auch einen persönlichen Angriff

beinhaltete. Außerdem achtete ich auch verstärkt darauf, wie ich mit meinen Kollegen und Vorgesetzten kommunizierte. Nicht nur, dass sich daher ein positiveres Gefühl beim generellen Umgang miteinander im Büro einstellte, nein, auch **die Mehrarbeit verursachenden „Missverständnisse“ reduzierten sich binnen weniger Tage auf ein Minimum.**

Das Praktikum neigt sich dem Ende zu und nun wage ich mich auch an fortgeschrittene Techniken. So kann ich mich im Folgen und Führen ausprobieren: Durch Anpassen an meine Gesprächspartner im Hinblick auf Tempo, Sprachgebrauch, Körperhaltung und Wortwahl trete ich mit ihnen in Kontakt, was mir gestattet, das Gespräch selbst zu steuern. **Die Gelegenheiten hierfür ergeben sich öfter als ich vermutet hatte – in nahezu jedem Gespräch!**

Artur Schmidt und Claudia Heizmann

Gute Gesprächsführung kann man lernen! Möchten auch Sie von den positiven Auswirkungen effektiver Kommunikation profitieren? Sie möchten weitere Informationen zu unseren Kommunikations- trainings und Coaching? Wenden Sie sich an Claudia Heizmann



E-Mail:
claudia.heizmann@loquenz.de

Telefon: 0711 – 7 58 57 78 70

Buchvorstellung

Lord Jack G.O. Nasher-Awakemian: Die Kunst, Kompetenz zu zeigen. Competence Display – der Schlüssel zum Erfolg. mvg Verlag, 2003.

*„Die ganze Welt ist eine Bühne. Und alle Frauen und Männer bloße Spieler“
Shakespeare zit. in: ebenda S.24*

Zweifelsohne gehört Kompetenz zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Berufsleben. Jedoch lässt sie sich von denen, die sie fordern, häufig nur schwer beurteilen. Wie soll beispielsweise der Patient ohne Fachwissen bewerten, ob die Diagnose des Arztes richtig ist? Der Laie beurteilt die Fähigkeit einer Person in der Regel anhand der wahrgenommenen Kompetenz. Diese kann allerdings stark von der tatsächlichen Kompetenz eines Menschen abweichen. Insbesondere der geborene Selbstdarsteller versteht es, kompetent zu wirken, ohne zwangsläufig kompetent zu sein.

Dieses Buch richtet sich vorwiegend an tatsächlich kompetente Menschen! Es kann dabei helfen, die vorhandene Kompetenz erfolgreicher und effektiver darzustellen. Inkompetenten Menschen rät der Autor

hingegen zunächst an ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

Auf der Basis sozialpsychologischer Theorien und Befunde der letzten Jahrzehnte werden **Techniken und Methoden** dargestellt, mit denen sich die wahrgenommene Kompetenz steigern lässt. Neben zahlreichen Tipps zur Steigerung der verbalen und nonverbalen Kommunikationsfähigkeit erhält der Leser unter anderem einen **Einblick in die „Kunst, beliebt zu sein“**. Dabei sind zum Teil völlig überraschende Faktoren, wie die Körpergröße einer Person, dem Abstand zum Gesprächspartner oder die Ausstattung mit Statussymbolen entscheidend.

Fazit: Das Buch liefert eine Vielzahl praktischer und höchst interessanter Techniken, um die Wirkung der eigenen Kompetenz zu verbessern. Die Herausforderung für den Leser wird es sein, die erlernten Techniken im Alltag umzusetzen. Viel Spaß dabei!

Christoph Bauer und Claudia Heizmann

Wie kann man die wahrgenommene Kompetenz steigern?



ISBN-10: 3478734606
Moderne Verlagsges. Mvg;
Auflage: 1 (Februar 2004)

„Just one question...“

Wir fragten den Geschäftsführer der Brainstorm GmbH, Matthias Müller:

Von: office@loquenz.de
Gesendet: Montag, 17. 12. 2007, 13:17
An: Matthias Müller
Betreff: Just one question...

Hallo Herr Müller,

in Deutschland wird die Aktion "Land der Ideen" ausgelobt. Wie sehen Sie die Situation in den Betrieben? Haben wir genügend Ideen?

Wir freuen uns auf Ihre Antwort.

Ihre eLoquenzianer und alle interessierten eLoquenz-Leser

*Die aktuelle Loquenz-Kundenzeitung zum Downloaden

http://www.loquenz.de/pdf/eloquenz_2007_4.pdf als PDF-Datei (391 KB)

*Literaturtipp: Das Praxishandbuch Change Management (Hrsg. Jan Kunert und Stephan Teuber) ist im Verlag Vahlen erschienen. Über den Link können Sie bei amazon.de Ihre Bestellung abgeben:

http://www.amazon.de/Praxishandbuch-Change-Management-Jan-Kuhnert/dp/3800634082/Loquenz21/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1198059559&sr=1-1

*Nächster Start der Weiterbildung Management-Coaching am 27. März 2008. Nächster Infoabend am 21. Januar 2008 um 18:30 Uhr - melden Sie sich an unter 0711 / 7 58 57 78 70

Von: Matthias Müller
Gesendet: Mittwoch, 19. 12. 2007, 11:09
An: office@loquenz.de
Betreff: AW: Just one question...

Liebe eLoquenzianer,
liebe interessierte eLoquenz-Leser,

gerade diese Aktion zeigt, dass bereits unzählige Ideen in Deutschland entstanden sind. Aber auch die Menschen anderer Länder sind sehr innovativ. Wir können uns deshalb nicht auf vergangenem Ruhm ausruhen. Und erst recht sollte sich nicht wiederholen, dass gute Ideen aus Deutschland, den Unternehmen im Ausland zu Ruhm und Reichtum verhelfen; so geschehen mit dem Videorecorder, der MP3 Technik und vielen anderen Dingen.

Das kreative Potenzial der Menschen in Deutschen Unternehmen ist weiterhin vorhanden, aber es muss wieder neu belebt werden. Die vielen Innovationen, die in den Köpfen schlummern sollten verstärkt zu Tage gefördert werden. Dazu müssen die Unternehmen den Rahmen schaffen. „Trau Dich!“ muss die Devise in den Unternehmen lauten. Trau Dich Deine Ideen vorzubringen. Wir (Du und Dein Unternehmen) werden diese Ideen zu etwas Großem entwickeln.

Häufig ist das innovative Klima in einen Tiefschlaf versunken. Dann müssen laute Wecker diesen Schlaf beenden. Ein innovationsfreudiges Klima entsteht meist nicht von allein. Dazu hilft eine systematische Vorgehensweise, die neue offene, kreative Strukturen und Denkmuster schafft. Dazu ist auch ein Umdenken in den Unternehmen erforderlich. Zu „Change Management“ muss sich „Change Mind“ gesellen, um neue Ideen in verkaufbare Produkte und Dienstleistungen zu wandeln.

„Bleiben Sie innovativ!“ damit Deutschland den Titel „Best Innovator“ im internationalen Vergleich erhält.

Herzliche Grüße

R. Matthias Müller

Mit dem Titel „Best Innovator“ werden Unternehmen in Deutschland gekürt (Schirmherr Michael Glos), die herausragende Ergebnisse in der Produktinnovation leisten.

Nicht nur wir in Deutschland sind sehr innovativ

Das kreative Potenzial ist immer noch vorhanden, es wird allerdings nicht ausreichend gefördert

Ein innovationsfreudiges Klima entsteht durch neue, offene und kreative Strukturen und Denkmuster



Matthias Müller, Geschäftsführer Brainstorm GmbH, München

www.brainstorm-gmbh.de

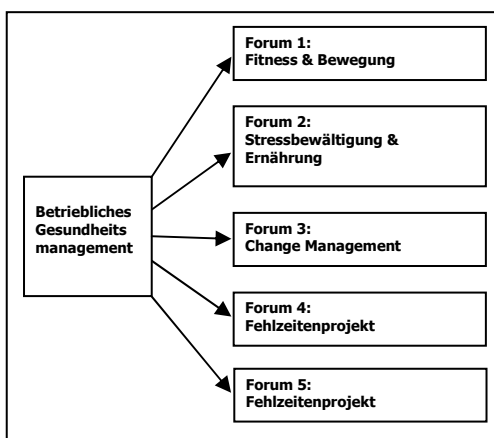
Telefon: 089 – 9 57 98 17

Aktuelles

BGM-Kongress 2008

Endlich ist es soweit! Der „Fachkongress für betriebliches Gesundheitsmanagement“ wird am **9. September 2008** in Köln stattfinden. Wir gestalten den Fachkongress in Zusammenarbeit mit unseren Partnern Flowcon und Technogym-Gesundheitszentrum parallel zu der Messe „**Zukunft Personal**“. Das zusätzliche Highlight wird hierbei unser **20-jähriges Firmenjubiläum** sein, das wir am Vorabend angemessen feiern möchten.

Das sind die **thematischen Schwerpunkte** des Fachkongresses:



Auf Sie warten, unter anderem, **Vorträge** zu folgenden Themen:

- So rechnet sich BGM
- Krankheit als Chance für Change Prozesse
- Fehlzeitenreduzierung als Führungsaufgabe
- Work-Life-Balance

Sie sind tätig im Bereich Personalführung und -entwicklung, Unternehmenskommunikation, strategische Unternehmensführung oder dem Gesundheitsmanagement? Sie möchten Ihre Kompetenzen auf dem Gebiet des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erweitern?

Wir freuen uns bereits jetzt auf spannende und fruchtbare Diskussionen mit Ihnen!

Kooperationspartnertreffen – Infoaustausch und Kontakte!

Am Samstag, den 27. Oktober 2007, fand das Loquenz-Kooperationspartnertreffen statt. Bei Loquenz in Leinfelden-Echterdingen trafen sich die verschiedensten Geschäftspartner, mit denen Loquenz durch langjährige Zusammenarbeit verbunden ist, zum regen **Erfahrungs- und Informationsaustausch**.

Stephan Teuber und Jan Kuhnert eröffneten die Zusammenkunft mit einer Vorstellung der aktuellen Entwicklungen bei Loquenz, der Schwesterfirma Flowcon und der neuen gemeinsamen Unternehmung, dem Technogym-Gesundheitszentrum.

Vertriebsspezialist Hans Gerd Dobben von SalesComPartners stellte diverse **Beratungsansätze im Vertrieb** vor. Einblicke in wichtige Grundprinzipien des Verkaufs rundeten den Vortrag ab. Anschließend berichtete Ruth Kaiser, Coach und Outdoor-Trainerin bei mocentive, von der Eröffnungsveranstaltung der neuen Messe am Stuttgarter Flughafen. Dort informierte sie interessierte Besucher über die **computergestützte MPE (Management Potenzial Evaluation)**.

Nach einem gemeinsamen Mittagessen startete Ingo Hilbert mit einer anschaulichen Präsentation das Nachmittagsprogramm. Hierbei gab er sowohl aufschlussreiche Einblicke in die Kommunikationsprojekte von hilbertfeith kommunikationsideen als auch über den **Erfolgsfaktor Kommunikation** und die gegenwärtige Zusammenarbeit mit Loquenz. Den Abschluss eines durchweg gelungenen Kooperationspartnertreffens bildete Reskom-Geschäftsführer Peter Bähler aus der Schweiz mit einem anwendungsbezogenen Praxisbeispiel aus dem Bereich Coaching. Er verdeutlichte den Zuhörern anhand persönlicher Erfahrungen beim **Kollegialen Team Coaching** die Vorbereitung, Durchführung und Wirksamkeit dieses Tools.

Was bleibt - was kommt?!

In ungezwungenem Rahmen wurden viele nachhaltige Kontakte geknüpft, lebhaft Informationen ausgetauscht und interessante neue Projektideen diskutiert. Das nächste Kooperationspartnertreffen ist für den 23. Februar 2008 geplant. Das Loquenz Team freut sich auf Sie!

Am 9. September 2008 findet der Fachkongress für betriebliches Gesundheitsmanagement in Köln statt

Erfahrungs- und Informationsaustausch bei dem Kooperationspartnertreffen zu den Themen

- Beratungsansätze im Vertrieb
- Eröffnungsveranstaltung der neuen Messe Stuttgart
- Erfolgsfaktor Kommunikation
- Kollegiales Team Coaching

Weiterbildung Management-Coaching

Die Weiterbildung ist inhaltlich und vom Design her auf die Zielgruppe Führungskräfte, Projektleiter/-innen, Berater/-innen und interne Personalentwickler/-innen zugeschnitten. Sie richtet sich an Personen in leitenden und beratenden Funktionen, die im Kontext von Unternehmen Coaching anbieten, mit Coachingtools ihre Führungskompetenz bereichern möchten oder Coaching als Personalentwicklungsinstrument konzipieren.

Folgende beispielhafte Fragen werden bearbeitet:

- Welche Coachingtechniken kann ich z.B. als Führungskraft bei schwierigen Mitarbeitern einsetzen?
- Wie gestalte ich eine Coaching-Sitzung?
- Wie kann ich Mitarbeiter auf schwierige Aufgaben vorbereiten?
- Was gilt es zu beachten, wenn ich als interne/r Personalentwickler/-in Coaching einsetze?
- Wie kann ich bei Teams die Performance unterstützen?

Außerdem bearbeiten wir das aktuelle Thema „Change-Coaching“, bei dem Sie Coachingtechniken für Veränderungsprozesse vermittelt bekommen. Da der Lehrgang nach Coachinganlässen gegliedert ist, lernen Sie verschiedene Coachingmodelle und -ansätze in ihren Handlungsfeldern - Potenzial-Coaching, Crash-Coaching, Team-Coaching, Change-Coaching - sehr anwendungsbezogen kennen.

Nächster Start der Weiterbildung Management-Coaching ist der 27. März 2008.

Die nächsten Infoabende finden am 21. Januar 2008, 11. Februar 2008 und 10. März 2008, jeweils um 18:30 Uhr, statt. Melden Sie sich an unter 07 11-7 58 57 78 70.

Fortbildung Veränderungsprozesse gestalten

Veränderungsprozesse beginnen damit, gewohntes Terrain zu verlassen und sich dem Neuen zu stellen. Die Fortbildung „Veränderungsprozesse gestalten“ bereichert Berater und Coaches mit einem praxisorientierten Konzept, um Klienten bei diesem „Abenteuer“ zu unterstützen und zu begleiten.

Als Coach und Berater erweitern Sie Ihren Werkzeugkoffer um ein breites und effektives Methodenspektrum. Die Stärke der Methoden des Handlungslernens liegt darin, dass sie zu neuen Denk- und Sichtweisen inspirieren, Klienten ermutigen, Handlungsalternativen zu entdecken und gleich auszuprobieren.

Das Seminar findet von Freitag 20. Juni 2008, 14 Uhr bis Sonntag 22 Juni 2008, 16 Uhr im Seilgarten Böblingen statt.

Sie können sich weiter informieren und anmelden unter 01 73 – 37 237 59 oder per e-Mail: ruth.kaiser@loquenz.de

Sie möchten weitere Informationen zu unseren Weiterbildungsangeboten und Terminen? Wenden Sie sich an unser Office in Leinfelden!

Telefon: 07 11 – 7 58 57 78 70

e-Mail: office@loquenz.de

Impressum

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Lang-Straße 56
70771 Leinfelden-Echterdingen

Fon (+49) (0)711 7 58 57 78 70
Fax (+49) (0)711 7 58 57 78 50

e-Mail: office@loquenz.de
www.loquenz.de

Redakteur und verantwortlich
i.S.d.P.:
Stephan Teuber

