

# @Loquenz

Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH · [www.loquenz.de](http://www.loquenz.de)

## Interne Kommunikation – Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an

**Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an**  
Mitarbeiter können mit den „kryptischen“ Formulierungen ihrer Führung nicht viel anfangen. Während die Kommunikation nach außen akribisch organisiert wird, kommt der **internen Unternehmenskommunikation** nicht die angemessene Bedeutung zu. Besonders bei der Umsetzung von Strategien und Change-Prozessen wird sie unzureichend berücksichtigt. Zwischen Idee und Vision und Realisierung von Vorhaben herrscht eine

unüberwindbar scheinende Kluft. Alle Ziele werden vorher genau konzipiert und festgelegt, bis bei den ersten Implementierungsversuchen klar wird, dass sich die Umsetzung schwer realisieren lässt.

### Anfangseuphorie endet in Arbeitsfrust

Durch eine inkonsequente Unternehmenskommunikation kann die Produktivität von Unternehmen nachhaltig sinken. Meist entstehen diese Verluste durch Mängel in der Informa-

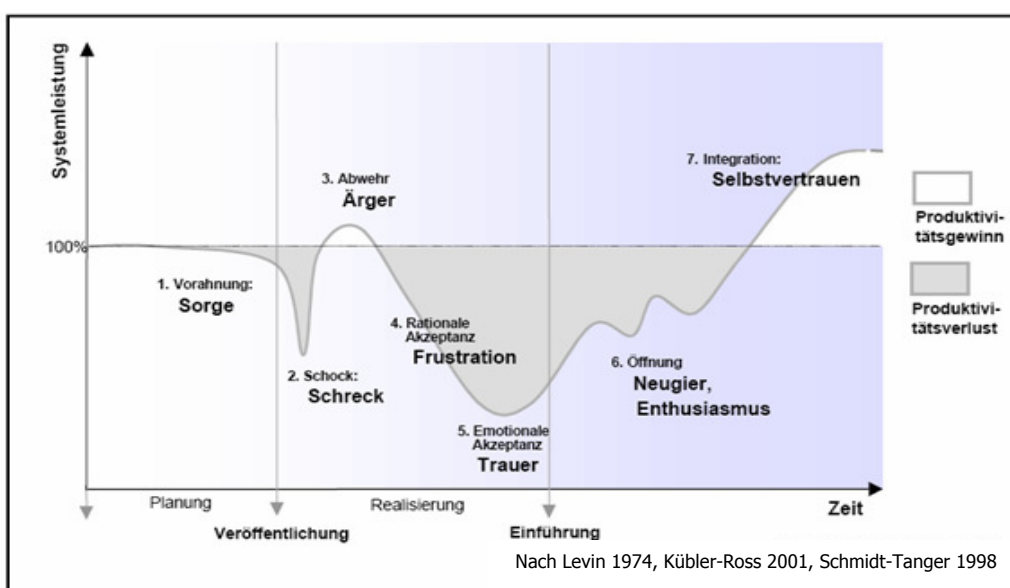


Abbildung 1: Psychologische Perspektive: Die Verarbeitungskurve

### Inhaltsverzeichnis Herbst 2008

#### Interne Kommunikation

- ▶ Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an

#### Editorial

#### Change im Büro

- ▶ Schlanke Prozesse durch Wertstromdesign

#### Der Coaching-Tipp

- ▶ Negative Gefühle aushalten

#### „Just one Question...?“

- ▶ an Herrn Schwippert von SCHLÜSSELSPIELER - Strategische Beratung für Recruitment und Entwicklung

#### Buchbesprechung

- ▶ „The Heart of Change. Real-Life Stories of how People Change their Organizations.“

#### Aktuelles

- ▶ Messe Medica 2008
- ▶ Loquenz-Forum
- ▶ HRexperts.forum: B-Player Vergessene MitarbeiterInnen?
- ▶ Coaching-Tagung des WiPs
- ▶ Immaterielles Betriebsvermögen sichtbar machen
- ▶ „Führung“ Intensivkurs
- ▶ Workshop „Erfolgreiche Stellenbesetzung“
- ▶ Vortragstraining
- ▶ Zeit- und Selbstmanagement
- ▶ Veränderungsprozesse gestalten
- ▶ Seminar „Systeme stellen – Mehr als nur ein Format“
- ▶ Weiterbildung Management Coaching
- ▶ Workshop Teamentwicklung

tionsübermittlung. Durch eine unzureichende sowie unklare Kommunikationspolitik in Deutschland gehen **bis zu 40 % der Arbeitsleistung verloren** (Fleischhauer 2006). Gründe sind fehlende Konzepte, und informelle, einseitige Kommunikationsprozesse, die unkontrolliert verlaufen und die Arbeitsmotivation und die Identifikation mit den Unternehmenszielen reduzieren.

**Kommunikation im Change**

Gerade in Veränderungsprozessen ist ein **offener Dialog** mit den Angestellten eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen. Gilt es doch auch in unteren Hierarchien Veränderungen mitgestalten zu lassen, um Akzeptanz für die Veränderung zu ermöglichen. Das Festhalten an Altbewährtem ist zu verlockend, um eine Änderung mit „ungewissem“ Ausgang widerstandslos hinzunehmen. Hier gilt es, personellen Widerständen vorzubeugen. Empfehlenswert ist eine kontinuierliche Change-Kommunikation, um einem Versanden der Vision vorzubeugen. Der Verarbeitungsprozess im Change ist vergleichbar mit der Trauerkurve (Abbildung 1).

In den einzelnen Phasen wandeln sich die Einstellungen der Mitarbeiter. Hier sind für die Akzeptanz z. B. Nachhaltigkeit zum Zweifelabbau, erfahrungsorientierte Kommunikation, Unterstützungsangebote zur Verarbeitung sowie Zeit zur Einstellungs- und Verhaltensänderung wichtigste Elemente. Diese Elemente müssen wohl dosiert auf die einzelnen Ebenen abgestimmt sein. So können für jede Phase Kommunikationsprinzipien abgeleitet werden (Abbildung 2).

Dabei sollten die Informationen folgendermaßen gestaltet sein:

- ▶ Einfache Botschaften
- ▶ Zielgruppengerechte Informationen
- ▶ Rational und emotional
- ▶ Multisensorisch, wo möglich
- ▶ Involvierend
- ▶ Positiv
- ▶ Wiederholend

Gerade in Krisenzeiten besteht die Aufgabe der Vorgesetzten darin, die Mitarbeiter hinter sich zu bringen und mitzuziehen. Eins zu eins kann ein Change nur durch ein sinnvoll geplantes Kommunikationskonzept umgesetzt werden. Nur wenn das Commitment der Mitarbeiter stimmt, ist die Durchsetzung einer gelebten Strategie möglich. Dazu braucht es Kommunikation in allen, zwischen allen und über alle Hierarchien hinweg.

**Einsatzbereiche interner Kommunikationsstrategien**

Die Einsatzbereiche der internen Unternehmenskommunikation sind breit gefächert.

Neben der Integration von Unternehmensphilosophien und Unternehmenskulturen sichert sie auch die erfolgreiche Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung von Change-Prozessen. Auch die Steuerung informeller Kommunikation und die Schaffung von Strukturen für ein Innovations- und Wissensmanagement ist Aufgabe der internen Kommunikation. Unternehmen profitieren von einer erhöhten Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiter. Die Implementierung eines Innovations- und Wissensmanagements ermöglicht zudem die Beschleunigung von Arbeitsprozessen und erhöht die Effizienz im Unternehmen.

| Phasen                              | Kommunikationsprinzipien   | Kommunikationsinstrumente   |
|-------------------------------------|--|---|
| <b>Verunsicherung</b>               | Einwegkommunikation. Struktur für weiteren Einführungsprozess geben, „Telling“ | Informationskampagnen über Pocket-Führer, Mitarbeiterzeitungen, Intranet                  |
| <b>Verarbeitung</b>                 | Rahmen für emotionale Einwände schaffen und aufgreifen, Feedbackelemente       | Direkte Kommunikation, in den internen Medien Emotionales aufgreifen                      |
| <b>Erwartung, Hoffnung, Skepsis</b> | Im direkten Kontakt bleiben, Nutzenargumentation einsetzen, „Selling“          | Direkte personalisierte Kommunikation, in den Medien argumentieren, Ergebnisse vermarkten |
| <b>Akzeptanz, Commitment</b>        | Perspektiven klären, klare Vereinbarungen treffen                              | Externale Verstärkung durch Massenkommunikation   |

Abbildung 2: Kommunikationsprinzipien und -instrumente

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

pünktlich zum Übergang in die neue Jahreszeit erhalten Sie die aktuelle Ausgabe der eLoquenz, die thematisch ebenfalls im Zeichen des Wandels steht! So finden Sie im Beitrag „Interne Kommunikation – Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an“ ein spannendes Fallbeispiel zur Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Wir zeigen die wichtigsten Prinzipien und Instrumente, aber auch Stolpersteine und vor allem wie man ihnen aus dem Weg geht.

Arbeiten Sie bereits am optimierten Schreibtisch und fragen sich, ob es noch weitere Einsparpotenziale gibt? Dann könnte der Artikel „Change im Büro – Schlanke Prozesse durch Wertstromdesign“ interessant für Sie sein. Er zeigt Ihnen, wie Sie schnell und effektiv die Abläufe im Büro so gestalten, dass die Dokumente gleichmäßig und ohne kostenintensive Umwege durch das Unternehmen – nicht nur über Ihren Schreibtisch – gezogen werden.

Sollten Sie gerade nach gutem Personal suchen, kann Ihnen Bastian Schwippert weiterhelfen. Er beantwortet „Just one question“, worauf es bei einer erfolgreichen Stellenbesetzung ankommt.

Die bewährten Rubriken des „Coaching-Tipps“ und der „Buchbesprechung“ runden unsere Herbstausgabe ab. „Aktuelles“ informiert Sie wie gewohnt über lehr- und aufschlussreiche Events aus unseren Handlungsfeldern – wir freuen uns schon jetzt Sie zu einer unserer spannenden Veranstaltungen begrüßen zu dürfen.

Herzliche Grüße aus Leinfeldern von

Jan Kuhnert und Stephan Teuber



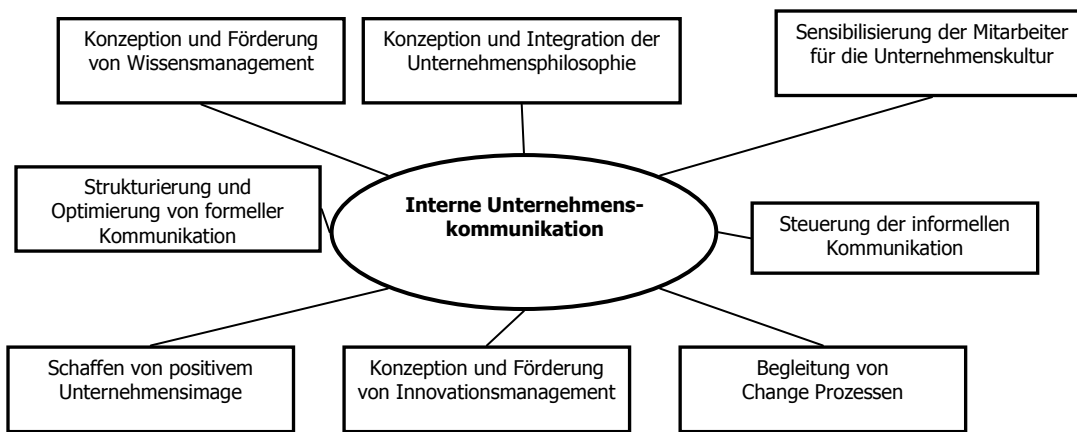


Abbildung 3: Einsatzbereiche von interner Kommunikation

### Projektbeispiel: Change-Management - Allianz Deutschland AG (ADAG)

Im Zuge der Neuordnung der ADAG gab es auch in der IT tief greifende Veränderungen und Umstrukturierungen. In einem Meinungsbarometer 2007 wurde deutlich, dass diese Veränderungen bei vielen Mitarbeitern Verunsicherungen, Demotivation und Misstrauen in das Management zur Folge hatten. Ein Fachbereich in der IT beschloss daraufhin, den Change-Prozess mit intensiven Kommunikationsmaßnahmen mit allen Führungskräften und der Belegschaft durchzuführen.

### Führungskräfte als Change-Treiber aktivieren

In den Abteilungsleiterrunden und Referatsleiterrunden ging es vorrangig um die Rolle der Führungskraft als Treiber im Change. Strategien wurden erarbeitet, die den Verarbeitungsprozess der Mitarbeiter unterstützen und die Mitarbeiter zu Gestaltern im Change-Prozess machen sollen. Weitere Key-Learnings aus dieser Veranstaltungsreihe waren:

- ▶ „Scheinwerfer“ auf das Erreichte und auf die Chancen ausrichten
- ▶ Direkte Kommunikation mit Feedbackoptionen suchen
- ▶ Wissen um Verhaltensoptionen in Change Prozessen
- ▶ Konzentration im Führungsverhalten weniger auf Stimmung, sondern auf Rahmenbedingungen für Erfolg
- ▶ Fokus auf gemeinsame Identität und gemeinsame Basis

Ziel ist natürlich ein erfolgreiches Unternehmen erfolgreich zu halten und mit zufriedenen leistungsstarken Mitarbeitern sicher in die Zukunft zu gehen. Eine gut ausgebaute Infrastruktur der internen Kommunikation kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten.

**„Ihren zum Teil ungewohnten Impulsen ist es zu verdanken, dass am Ende der Klausur nicht nur einige überraschende Selbsterkenntnisse standen, sondern auch klare Vereinbarungen zu Folgeaktivitäten getroffen waren“**, so Herr Hölscher, Auftraggeber der Allianz.

### Konversation als Kernprozess

In der Führungsklausur mit ca. 40 Abteilungsleitern und Referatsleitern wurde mit Großgruppenmethoden (z. B. World Café) ein intensiver Austauschprozess zu den kommenden Herausforderungen und Chancen in Gang gesetzt. Die Führungskräfte setzten sich intensiv mit ihrer Rolle als Führungskraft auseinander. Zu der Fragestellung: „Was kann ich tun, um gemeinsam mit meinem Team den Change zu meistern“ kamen beispielsweise folgende Überlegungen:

- ▶ Positive Changes aus der Vergangenheit fokussieren und daraus Kraft schöpfen
- ▶ Offener Dialog über Schwierigkeiten (sind erkannt, adressiert und werden bearbeitet)
- ▶ Mitarbeiter der zweiten Reihe abholen und einbinden
- ▶ Authentisch bleiben
- ▶ Erkenntnis vermitteln, dass Wechsel notwendig ist
- ▶ Change erlebbar machen

Die Motivation und das Commitment auf der Führungsebene wurden dadurch intensiviert. Herr Hölscher zog auch hier zum Kommunikationsverhalten jedes Einzelnen Bilanz: **„Diesbezüglich haben Sie uns allen die Augen geöffnet, so dass wir dies in der täglichen Praxis viel häufiger tun als früher.“**

Ein weiteres wichtiges Thema der Führungsklausurtagung war die Planung der Auftaktveranstaltung, zu der alle Mitarbeiter der Abteilung auf

Führungskräfte müssen als Change-Treiber agieren.

Motivation und Commitment

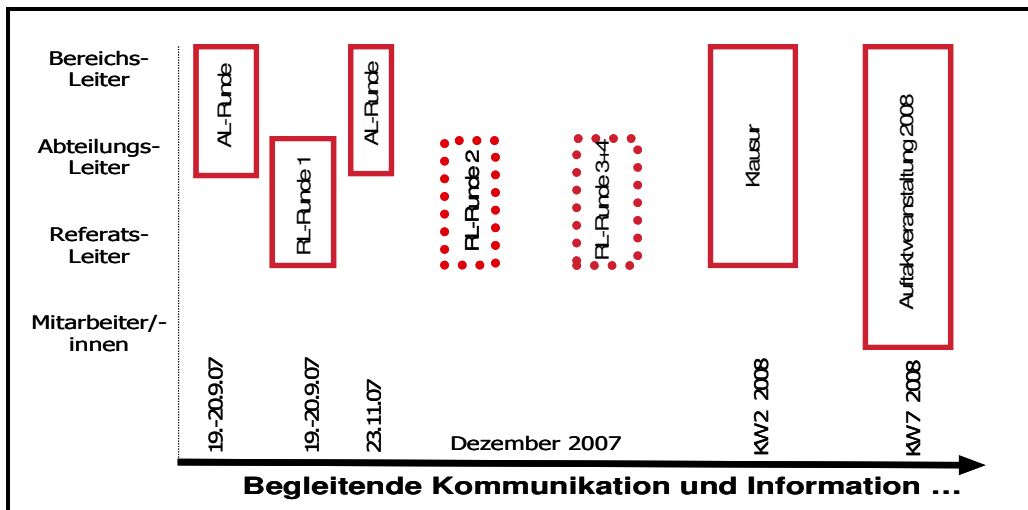


Abbildung 4: Projekttafelplan

die neuen Ziele eingestimmt werden sollten. Hier wurde den Führungskräften besonders deutlich, dass das Gelingen der Veranstaltung sehr von jedem einzelnen abhängt, d. h. von ihrer positiven Einstellung gegenüber dem Change und wie glaubwürdig sie es schaffen, für die neue Kultur zu begeistern.

#### Auftaktveranstaltung im Kesselhaus, München

Als Höhepunkt fand die Motivations- und Auftaktveranstaltung mit 250 Mitarbeitern aus Stuttgart und München mit Workshops, Podiumsdiskussion, Vorträgen, Businessstheater und Party statt. Das Veranstaltungsmotto war „Erfolge 2007 feiern – positive Einstimmung auf 2008“. Dabei wurden die klaren Handlungsfelder für 2008 angekündigt, konkrete Umsetzung dieser Handlungsfelder kommuniziert, die eigenen Rollen daran verortet und in Kleingruppen der ganz persönliche Umgang mit dem Change reflektiert. Ergebnisse der Mitarbeiter waren z. B. „für Chancen im Change begeistern“, „gemeinsames Lernen“ und von „guter Ergebnisdarstellung nach oben“. Am Abend wurde mit einem großen Commitment-Ritual der ganz persönliche Change besiegelt.

Rückblickend fasst Herr Hölscher stellvertretend für alle Mitarbeiter die Veranstaltung in Worte: **„Die weit über die Grenzen des Fachbereichs hinaus gehende Resonanz und das Feedback sagen alles: Eine überragende Veranstaltung! Ich bin sicher, dass viele Elemente dieses Tages uns nicht nur in lebhafter Erinnerung bleiben werden, sondern ganz besonders unser tägliches Leben beeinflussen haben. Der Veränderungsprozess ist noch nicht vollendet, weitere Schritte stehen an. Wir sind sicher, dass Sie uns durch Ihre Ideen, Ihre Erfahrung und**

**Ihre Leidenschaft die notwendigen und wichtigen Impulse geben können, diese Herausforderungen zu meistern.“**

Wir von Loquenz freuen uns, dass wir bei diesem Veränderungsprozess unseren Beitrag leisten durften.



*Stephan Teuber  
unter Mitarbeit von Ulrich Hölscher*

#### Literatur:

Barrow, S., Mosley, R.: Internes Brand Management. Weinheim: Wiley-Vch (2006).  
Cialdini, R. B.: Die Psychologie des Überzeugens. Bern: verlag Hans Huber (2001).  
Fleischhauer, A., Wilkes, M. W.: kommunizieren wenn es darauf ankommt! Berlin: Erich Schmidt Verlag (2006).

#### Zum Autor

Stephan Teuber ist Dipl. Sportpädagoge, Dipl. Theologe, Ausbildung als NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Systemischer Supervisor (SG) und Organisationsberater, Unternehmensberater (CMC/BDU) und Vorsitzender im Fachverband Personalmanagement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. Tätig als Unternehmensberater und Coach.

Motto: "Auch ungewohnte Lösungen lösen."



Sie interessieren sich dafür, die Potenziale interner Kommunikation in Ihrem Unternehmen besser zu nutzen? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation.

Sie erreichen Stephan Teuber unter

Tel. 07 11 – 7 58 57 78 70

oder

per E-Mail:  
[stephan.teuber@loquenz.de](mailto:stephan.teuber@loquenz.de)



## Change im Büro – Schlanke Prozesse durch Wertstromdesign

### Change im Büro

Unternehmen brechen verkrustete Abläufe auf und ersetzen sie durch schlankere und effektivere Vorgänge. Derartige Erneuerungs- und Veränderungsprozesse müssen, genau wie alle anderen Change-Vorhaben, bestimmte Kriterien erfüllen, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

### Nach den ersten Schritten...

Den Schreibtisch aufräumen, unnötiges Material aussortieren, die Ablage neu ordnen und Standards einführen – die Reise zum schlanken Büro beginnt mit diesen Schritten und führt sofort zu Erfolgen. Daher erachten viele Unternehmen solche Aktionen als die wichtigsten bei Lean Management-Maßnahmen. Dabei verpassen sie die Chance, die größten Einsparpotenziale zu nutzen – die, die in den Prozessen ruhen.

### Weniger Verschwendung durch Arbeitsplatzorganisation

Bei der Betrachtung des Lean Management-Prozesses (siehe Abb. 1) sind sich Unternehmensberater und Lean Manager einig:

Werden die **arbeitsplatzbezogenen Stufen** 1 und 2 heute großflächig eingesetzt, fristen die **prozessorientierten Stufen** 3 und 4 ein stiefmütterliches Dasein. Lediglich 16 Prozent von 61 untersuchten Unternehmen verschiedener Größe setzen Methoden ein, um die Einsparungen der ersten beiden Stufen auf die nächste Ebene zu heben und ihre Wirkung zu potenzieren (Fraunhofer Institut, 2004).

Durch das **Steigern der Selbstorganisation** und das **Verbessern der Zusammenarbeit durch Standards** werden die größten Effizienzkiller der Büroarbeit (Fraunhofer Institut, 2004) wie

- ▶ unproduktive Sitzungen
- ▶ aufwändige Nebenarbeiten
- ▶ nicht erreichbare Kollegen
- ▶ häufige Störungen
- ▶ unerledigte/half fertige Arbeiten
- ▶ Nach-/Doppelarbeit

erfolgreich minimiert. Durch das **Optimieren der Arbeitsprozesse** und die **ständige Verbesserung** werden die **Durchlauf- und Bearbeitungszeiten** angegangen.

### Gleichmäßiger Fluss durch Wertstromdesign

Eine Methode, die damit verbundenen Stolpersteine wie

- ▶ interne Schnittstellenprobleme
- ▶ umständliche interne Abläufe
- ▶ Schnittstellenprobleme mit Kunden/Lieferanten
- ▶ ungleichmäßige Auftragsverteilung
- ▶ Grenzen der Enterprise Resource Planning-Software
- ▶ hohe Bestände an unfertigen Arbeiten

auszuräumen, ist das Wertstromdesign. Mit diesem Verfahren werden die aktuellen **Dokumenten- und Materialwege grafisch dargestellt** und darauf aufbauend **fließende Prozesse gestaltet**. Es setzt an den Schnittstellen an und ergänzt die arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen – mit einem weitaus größeren Einsparpotenzial wegen der **Hebelwirkung**, die immer

Die Einführung von Standards trägt zur Verbesserung der Büroeffizienz bei.

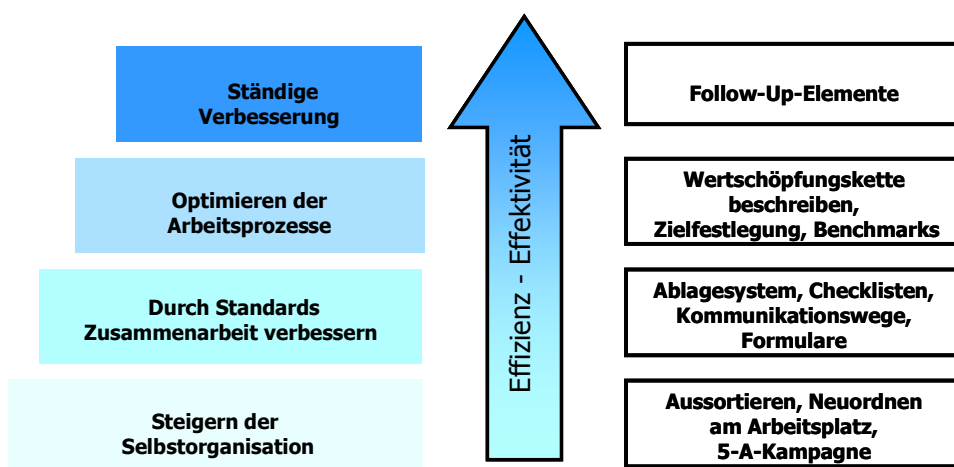


Abbildung 1: Die vier Stufen des Lean Managements im Büro

Wertstromdesign ermöglicht einen gleichmäßigen Fluss im Arbeitsprozess.

stärker wird, je höher man die Stufen emporsteigt. Ein Wertstrom umfasst alle Aktivitäten, die nötig sind, um eine Dienstleistung oder ein Produkt von der Anfrage bis zur Auslieferung oder Erbringung durch die Wertschöpfungskette zu bringen. Denn *"wo immer es ein Produkt gibt, gibt es auch einen Wertstrom. Die Herausforderung liegt darin, ihn zu sehen"* (Rother & Shook, 2000). Dabei sollen alle Prozesse so miteinander verknüpft werden, dass die Arbeit kontinuierlich durch das Unternehmen gezogen und dabei Verlust und Verschwendung minimiert wird.

### Bestände und Durchlaufzeiten um bis zu 50 % senken

Lean Managern im Produktionsbereich ist dieses Instrument nicht fremd, hat es in den vergangenen Jahren in Deutschlands Fertigungsstätten einen wahren Siegeszug hinter sich. Doch obwohl diese Methode in der Produktion überzeugte, ist sie im Büro unverständlicherweise weitgehend unbeachtet geblieben.

### Am Gesamtbild arbeiten

Was steuert die Produktion? Es sind die administrativen Prozesse wie Auftragsabwicklung, Produktionsplanung und Beschaffung, und mit der Auslieferung des fertigen Erzeugnisses wird die Rechnung gestellt. Der Materialfluss in der Produktion ist also abhängig vom Informations- bzw. Dokumentenfluss in der Verwaltung. Um die Einsparmöglichkeiten von Lean Management-Maßnahmen auf dem Shop Floor komplett auszuschöpfen, müssen auch die unterstützenden Prozesse verschlankt und das Unternehmen als **Einheit von Produktion und Administration** betrachtet werden. Durch die Untersuchung der wertschöpfenden Prozesse **im Zusammenhang** können Durchlaufzeiten und Bestände um bis zu **50 Prozent gesenkt** werden – mit den Folgen schnellerer Auftragsbearbeitung, Produktion, Auslieferung, Rechnungsstellung, Zahlungseingang, höherer Kundenzufriedenheit und geringerer Kapitalbindungskosten!

### In fünf Schritten zum Erfolg

#### Schritt 1: Auswahl von Produkt und Team

Wertstromdesign beginnt mit der Auswahl eines Produkts oder einer Dienstleistung. Am besten eignen sich Güter mit **vielen Herstellungsschritten und Schnittstellen**, da hier das Optimierungspotenzial am größten ist. Weitere Auswahlkriterien können sein:

- ▶ Relevanz für den Geschäftserfolg
- ▶ hohe Wiederholungshäufigkeit
- ▶ großes erwartetes Einsparpotenzial

Dann wird ein Team zusammengestellt, um den Ist-Wertstrom zu erfassen und den Ziel-Wertstrom entwickeln und umzusetzen.

Die Teammitglieder sollten aus den betroffenen Bereichen stammen, wegen ihres Expertenwissens. Um hemmende Phänomene wie Bereichsblindheit auszuschalten, sollten Mitarbeiter aus anderen Bereichen hinzugezogen werden - dies fördert das Querdenken. Nach einer Einführung in die Prinzipien des Wertstromdesigns und die Symbole zur grafischen Darstellung geht es los!

#### Schritt 2: Erfassen des Ist-Wertstroms

Um die Informations- und Materialflüsse für die Dienstleistung oder das Produkt mittels Wertstromsymbolen (Beispiele siehe Abb. 2) zu skizzieren, geht das Team die Wege zu Fuß ab, ausgestattet mit Bleistift und Papier. **Ausgangspunkt ist immer der Kunde:** Was möchte er wann in welcher Qualität und in welcher Menge? Es wird **flussaufwärts vorgegangen**, vom Versand bis hin zum Auftragsklärung. So wird der Fokus auf die Prozesse gelegt, die den Kunden direkt betreffen und die die vorgelagerten Schritte auslösen. Der Dokumentenfluss wird in der oberen Hälfte des Blattes von rechts nach links abgebildet, der Materialfluss in der unteren Hälfte von links nach rechts.

#### Schritt 3: Analyse des Ist-Wertstroms

Durch die Analyse des Ist-Wertstroms wird die Vielzahl von Ereignissen und Informationen, die mit der Unternehmensstruktur verknüpft ist, **aus Sicht des produktspezifischen Wertstroms und dessen Kunden verständlich**. Mit den gewonnenen Informationen und dokumentierten Daten wird die Durchlaufzeit abgeleitet. Es wird immer wieder Stellen geben, an denen sich Dokumente wie nicht bearbeitete E-Mails stauen, was die Durchlaufzeit und die Bestandskosten erhöht. Diese Punkte werden in der Skizze kenntlich gemacht, weil man daran erkennen kann, wo der Fluss zum Erliegen kommt.

#### Schritt 4: Erstellen des Ziel-Wertstroms

Der Ziel-Wertstrom soll Verschwendung eliminieren. Dabei muss darauf geachtet werden, dass **ein Prozess nur das herstellt, was der nächste benötigt, und erst dann, wenn er es benötigt (Pull-Prinzip)**; zu frühe Produktion und damit Überproduktion (zu viele gedruckte Info-Broschüren, zu früh bestelltes Material) wird von Toyota als die schlimmste Verschwendung überhaupt betrachtet. Der Anspruch an den Zielwertstrom: Alle Prozesse vom Endkunden bis hin zum Materialeingang werden als kontinuierlicher Fluss ohne Umwege und mit möglichst geringen Durchlaufzeiten und Kosten dargestellt.

#### Schritt 5: Umsetzung des Ziel-Wertstroms

Da der Ziel-Wertstrom den gesamten Fluss durch das Unternehmen berücksichtigt, empfiehlt es sich, die Umsetzung in kleinere Schritte aufzuteilen. Die Reihenfolge der Schritte und die

*"Wo immer es ein Produkt gibt, gibt es auch einen Wertstrom. Die Herausforderung liegt darin, ihn zu sehen"*

**In 5 Schritten zum Erfolg**

dazugehörigen Verantwortlichkeiten werden in einem Projektplan festgehalten. **Bei der Umsetzung gilt das Sofort-Prinzip.** Es ist wichtig, schnell ins Tun zu kommen: Ein Ziel-Wertstrom liefert nur in der Umsetzung Einsparungen, nicht auf dem Papier, auf dem er gezeichnet ist! Schnelle Umsetzung garantiert außerdem schnelle Erfolge und steigert die Motivation, Wertstromdesign konsequent und unternehmensübergreifend einzuführen.

zwar rationell und effizient, nicht aber aus Sicht des ganzen Wertstroms. Für nachhaltige Erfolge ist es notwendig, von dieser isolierten Betrachtungsweise wegzukommen und **einer Person die Hauptverantwortung für den Wertstrom und dessen Verbesserung zu übertragen.** Dieser sogenannte Wertstrommanager sollte über den Fortschritt bei der Einführung des Zielwertstroms an die oberste Führungskraft

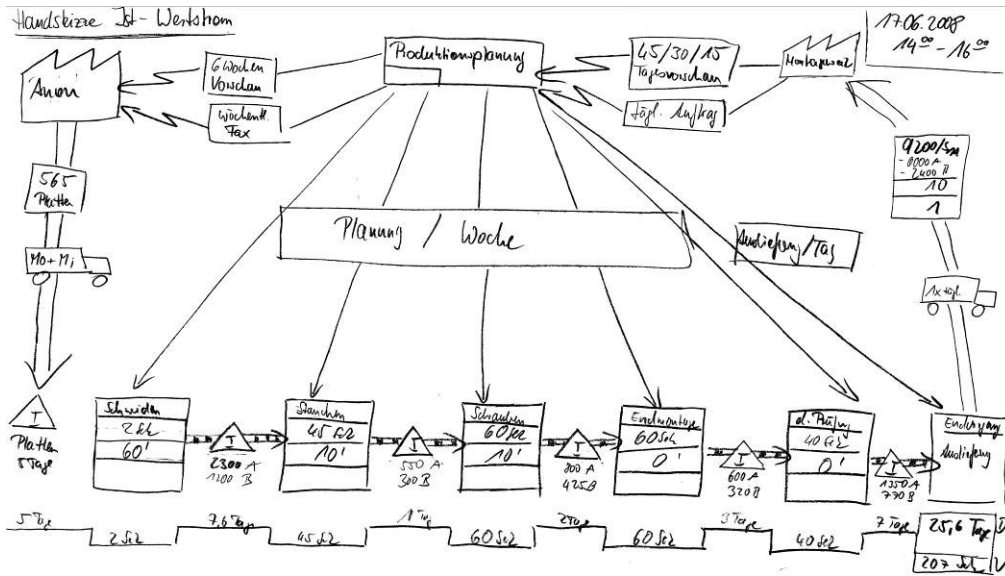


Abbildung 2: Handskizze des Ist-Wertstroms

**Der Wertstrommanager**

Unternehmen sind meist nach Funktionen und Abteilungen gegliedert und nicht nach dem Fluss der wertschöpfenden Aktivitäten. Oft gibt es im Unternehmen niemanden, der den gesamten Wertstrom überblickt. Deshalb funktionieren einzelne Bereiche aus ihrer Sicht

berichten, damit er die erforderlichen Befugnisse erhält, Änderungen über Funktions- und Abteilungsgrenzen hinweg umzusetzen. Dies kann zunächst ein Übergangsmanager oder ein externer Berater sein, der sein Know-how auf ein Mitglied des Wertstromteams überträgt mit dem Ziel, dass dieser die Rolle für die weiteren Wertstromdesigns übernimmt.

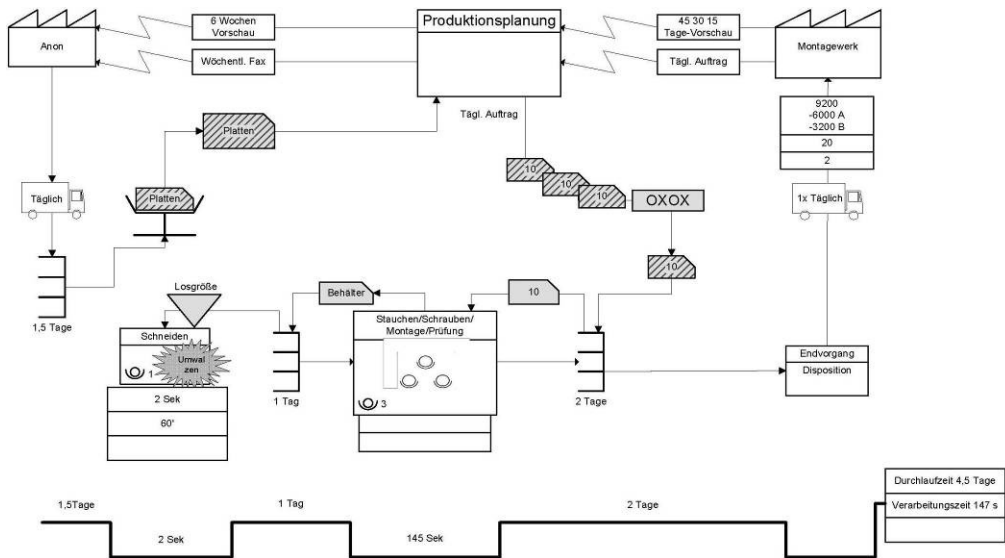


Abbildung 3: Der Zielwertstrom

Unternehmen sind meist **nach Funktionen und Abteilungen gegliedert** und nicht nach dem Fluss der wertschöpfenden Aktivitäten

## Dauerhafter Erfolg!

Aus der Produktion wissen wir: Ein Workshop alleine macht noch keinen Lean Management-Prozess. **Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung** des Lean Managements im Büro ist die

- ▶ **ausnahmslose Unterstützung der Führungsriege** bei der Einführung und der kontinuierlichen Anwendung der Lean Management-Methoden!
- ▶ Die **involvierten Mitarbeiter müssen informiert, qualifiziert und mit eingebunden** werden – nur so sind sie in der Lage, die Zusammenhänge zu verstehen und
- ▶ die **Tools und Methoden zu beherrschen**. Sie sind die Experten für ihren Bereich, und sie sind es, die den Soll-Wertstrom umsetzen!

Und auch hier gilt: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel! Nach jedem umgesetzten Zielwertstrom sind weitere Steigerungen möglich!

## Der Coaching-Tipp: Negative Gefühle aushalten

Führungs- und Managementaufgaben sind reizvoll und spannend - vor allem das prickelnde Gefühl, **Zukunft gestalten** zu können. Manchmal bringen sie die Verantwortlichen auch an die Grenzen der Belastbarkeit. Gerade tiefgreifende Changevorhaben im Unternehmen können unangenehme Gefühle bei den Beteiligten auslösen. Z. B. **Ohnmachtsgefühle**, wenn in der Abteilung ein Personalabbau droht; **Wut**, wenn sich der Coachee unfair vom Vorstand behandelt fühlt; **Angst**, was die nächste Umstrukturierung für den eigenen Posten bedeutet.

Oft lösen Ohnmacht, Wut, Angst etc. auch noch ein **sekundäres „Gefühl in Bezug auf das Gefühl“** wie Scham oder Versagen aus. Coachees drücken das in Sätzen wie „Bin ich normal, dass ich so fühle?“ oder „Ich war bisher immer ein optimistischer Mensch - hätte nie gedacht, dass mir das passiert!“ aus. Im Coaching werden von den Coachees immer wieder schwierige Gefühle zum Ausdruck gebracht. In die Rolle des verständnisvollen Trösters zu gehen in dem Sinne „Das packen Sie schon“ nützt dem Coachee nur bedingt. Es braucht Methoden, die dem Coachee direkt helfen, ein zweites **entlastendes Gefühl** zu seinem negativen Gefühl zu entwickeln, um negative Gefühle zu akzeptieren, auszuhalten und zu verarbeiten.

## Quellen:

Anon (2007) *Wertstromdesign* [Online] Verfügbar unter: [http://www.agilas.org/pdf-files/thema\\_wertstrom.pdf](http://www.agilas.org/pdf-files/thema_wertstrom.pdf) (Zugriff am 25.06.2008).

Keyte, B. & Locher, D (2000) *The Complete Lean Enterprise – Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes*, New York: Productivity Press.

Rother, M. & Shook, J (2004) *Sehen lernen: mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen*, Aachen: Lean Management Institut.

Claudia Heizmann /  
Artur Schmidt

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Wertstromdesign?

Wenden Sie sich direkt an Artur Schmidt, telefonisch unter 0711 – 75 85 77 870 oder per E-Mail:

[artur.schmidt@loquenz.de](mailto:artur.schmidt@loquenz.de)



Artur Schmidt

**Robert Dilts** trainierte beim diesjährigen Sommercampus des Metaforum in Italien. In seinem Seminar „Roadmaps for a Changing World“ stellte Dilts folgende Coachingübung vor, die dem Coachee hilft, sich von **schwierigen Gefühlen nicht aus der Bahn werfen zu lassen**:

1. Beschreiben Sie die **Situation, bei der Sie so negative Gefühle** erlebt haben, die Sie aus dem Gleichgewicht brachten.
2. Treten Sie aus der negativen Situation heraus auf einen anderen Ort im Raum. Überlegen Sie von dieser **Beobachterposition** heraus: Wie denken Sie über sich, wenn Sie das negative Gefühl haben? Was löst das negative Gefühl noch in Ihnen aus?
3. Gehen Sie an einen dritten Ort im Raum. Überlegen Sie von dort aus: **Was könnte Ihnen helfen, diese Gefühle auszuhalten** (z.B. Vertrauen, Stärke, Neugier)? Was würde Ihnen erlauben, diese Gefühle auszuhalten, die Sie vorher nicht aushalten konnten?
4. Überlegen Sie sich ganz intensiv **Referenzsituationen**, in denen Sie Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Einstellungen und andere hilfreiche Dinge im Umgang mit schwierigen Gefühlen schon einmal erlebt haben.

**6 Schritte**, die helfen sich von schwierigen Gefühlen nicht aus der Bahn werfen zu lassen



5. Gehen Sie wieder in die **Beobachterposition**. Was hat sich in der Haltung gegen über den schwierigen Gefühlen und der Bewertung der eigenen Person verändert?

6. Treten Sie zurück auf den Ort, von dem aus Sie die schwierige Situation geschildert hatten. Bringen Sie Ihre ausgewählten Fähigkeiten mit in die Situation. Was hat sich für Sie verändert? **Wie hat sich Ihre Fähigkeit weiter verbessert, das negative Gefühl besser auszuhalten?**

Claudia Heizmann

„Just one question...“

**Wir fragen Bastian Schwippert, unseren Kooperationspartner und Geschäftsführer von „SCHLÜSSELSPIELER – Strategische Beratung für Recruitment und Entwicklung“**

Von: office@loquenz.de  
 Gesendet: Dienstag 16.10.2008, 15:51  
 An: Bastian Schwippert  
 Betreff: Just one question...

Sehr geehrter Herr Schwippert,

wir freuen uns, dass Sie sich an unserer Kundenzeitung beteiligen. Sie sind Kooperationspartner von Loquenz und Geschäftsführer von „SCHLÜSSELSPIELER – Strategische Beratung für Recruitment und Entwicklung“. Herr Schwippert, worauf kommt es bei einer erfolgreichen Stellenbesetzung an?

Herzlichen Dank für Ihre Antwort und viele Grüße von sämtlichen eLoquenzianern!

Von: Bastian Schwippert  
 Gesendet: Mittwoch 22.10.2008, 13:52  
 An: office@loquenz.de  
 Betreff: AW: Just one question...

Sehr geehrte eLoquenzianer,

Kurz gesagt: dass Mitarbeiter gefunden werden, die in den wesentlichen Kriterien möglichst gut zum Anforderungsprofil passen. Die Umsetzung ist jedoch bei weitem nicht so banal, wie es sich zunächst anhören mag.

Im ersten Schritt geht es immer darum, Klarheit über die wirklich erfolgsrelevanten Aufgaben zu gewinnen. Was bedeutet Erfolg aus Sicht der Strategie und der handelnden Personen? Warum gibt es diese Position, welche Ziele werden mit ihr verfolgt? Welche Handlungs- und Entscheidungsfreiheit besteht? Welche Aufgaben und

Situationen sind in diesem Sinne besonders kritisch für den Unternehmenserfolg?

Erst wenn hierüber ein gemeinsames Verständnis besteht, ist es zweckmäßig, sich über die notwendigen fachlichen Fertigkeiten und persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften Gedanken zu machen.

Gewarnt sei hier vor Schlagwörtern, die ohne weitere Präzisierung nur verwässern. In Stellenausschreibungen wird z. B. „Organisationstalent“ als Anforderungskriterium gerne und oft genannt. Was genau ist gemeint? Sollen a) bei relativ stabilen Rahmenbedingungen viele kleine Aufgaben und Teilprozesse in eine sinnvolle Rangfolge gebracht werden? Oder ist b) eher die Fähigkeit gefragt unter hohem Zeitdruck kreative Lösungen zu finden? Die Anforderungen a) und b) beschreiben völlig unterschiedliche persönliche Stärken.

Ein gutes Profil beschreibt konkret, was ein potentieller Stelleninhaber fachlich und persönlich „Können“ und „Wollen“ sollte. Ein zu starker Fokus auf einschlägige berufliche Erfahrungen und Qualifikationen schränkt den Blick für potentielle in- und externe Kandidaten zu sehr ein.

Ein solches Vorgehen mag aufwändig erscheinen, der Nutzen von guten Stellen- und Anforderungsprofilen kann aus meiner Sicht jedoch gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Sie sind nicht nur die Basis für eine erfolgreiche Stellenbesetzung, sondern auch für jede zielgerichtete Personalentwicklung und -führung.

Anschließend folgt die Suche und Auswahl geeigneter Mitarbeiterprofile.

Aufgrund der vorigen Prozessstufen lässt sich die Ansprache, z. B. in Form einer Anzeige, sehr gezielt formulieren. Gleichzeitig öffnet eine Suche, die weniger auf bloße Passgenauigkeit der beruflichen Erfahrungen gerichtet ist, in der Regel neue in- und externe Optionen für geeignete Kandidaten.

Sie haben Lust, Coaching-Tools für die unterschiedlichen Anlässe im Business praxisnah zu erlernen? Infos zur Loquenz-Weiterbildung Management-Coaching und zu den nächsten Infoabenden finden Sie unter [http://www.loquenz.de/ws\\_coach.htm](http://www.loquenz.de/ws_coach.htm).



Frau Claudia Heizmann berät Sie gerne!

Tel. 0711 -7 58 57 78 70

oder

[claudia.heizmann@loquenz.de](mailto:claudia.heizmann@loquenz.de)

Der eigentliche Auswahlprozess ist umso erfolgreicher, je besser es gelingt, für Unternehmen und Kandidaten die „Black Box“ transparent zu machen:

1) Wie bekommt das Unternehmen zu den wesentlichen Anforderungen effizient und treffsicher ein Bild über die Kandidaten? In der Praxis hat sich ein abgestimmter Methodenmix bewährt. Sehr gut verknüpfen lassen sich beispielsweise verschiedene Interviewformen, Fallstudien und Persönlichkeits-tests.

2) Wie erhalten die Kandidaten ein attraktives und realistisches Bild über die Stelle über Unternehmen, Aufgaben und Erwartungen? Klare, abgestimmte Aussagen vermitteln

gegenüber den Bewerbern Professionalität und schaffen Vertrauen. Bei aller Methodik sollte jedoch genug Platz für Intuition bleiben. Reine Bauchentscheidungen („Die Schmitz ist gut, die packt das“) führen genauso zu Fehlentscheidungen wie der Tunnelblick reiner Systemlösungen und Tests („Der Kandidat hat eine 5,45 und ist damit im Ranking an erster Stelle“). Ein guter Auswahlprozess integriert beides, er strukturiert und entwickelt die Intuition. Nach erfolgreicher Auswahl sollte nicht versäumt werden, die im Prozess gewonnen Erkenntnisse zur Einarbeitung und Entwicklung zu nutzen, damit ein neuer Mitarbeiter möglichst schnell zum Leistungsträger wird.

Bastian Schwippert  
Schlüsselspieler, Högerstr. 37 b, 85646 Anzing  
[www.schluesselspieler.de](http://www.schluesselspieler.de)



Bastian Schwippert  
Geschäftsführer von  
„SCHLÜSSELSPIELER – Strategische Beratung für Recruitment und Entwicklung“

## Buchbesprechung

**John P. Kotter: The Heart of Change. Real-Life stories of how people change their organizations,** Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2002.

Sechs Jahre nach dem wegweisenden „Leading Change“ schiebt John P. Kotter unter Mitarbeit von Dan S. Cohen das entsprechende Praxishandbuch hinterher: „The Heart of Change: Real-Life stories how people change their organizations“ beschreibt die erfolgreiche Durchführung von Veränderungsprozessen in Unternehmen an Hand seines achtstufigen Prozesses. Das Buch ist entsprechend diesen Stufen in einzelne Kapitel gegliedert.

Im Einzelnen:

1. Veränderungsdruck aufbauen
2. Führungskoalition aufbauen
3. Vision und Strategie des Wandels entwickeln
4. Vision des Wandels kommunizieren
5. Empowerment auf breiter Basis herstellen
6. Kurzfristige Ziele ins Auge fassen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderung ableiten
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Die acht Stufen werden in der Einleitung kurz abgehandelt, der Fokus dieses Buches liegt eindeutig auf ihrer praktischen Anwendung. Für diejenigen Leser, die aus Zeitgründen oder Gewohnheit die Einleitung überspringen, beginnt jedes Kapitel mit einer wirklich knappen Wiederholung der jeweiligen Stufe. Es folgen prägnante Fallbeispiele, die sich ausschließlich auf die wichtigen Aspekte der Stufe konzentrieren. Die Fallbeispiele übersteigen selten zwei Buchseiten und werden direkt im Anschluss vor dem theoretischen Hintergrund analysiert. Die Analyse ist ebenso knapp wie das Beispiel und lenkt die Aufmerksamkeit daher auf das, was Change Manager für einen erfolgreichen Veränderungsprozess beachten müssen. Beispiele und Theorie sind grafisch von einander abgetrennt, was dem Leser eine leichte Orientierung ermöglicht.

Veränderungsmanager, die Change gerade am eigenen Leib bzw. in der eigenen Firma verspüren, finden vielfältige Übungen: lösungsorientierte Fragenkataloge zur ersten Stufe „Veränderungsdruck aufbauen“ liefern eine gute Richtlinie zur Überprüfung, ob der Veränderungsdruck bereits auf allen Ebenen sichtbar ist und was getan werden kann, um ihn an allen wichtigen Stellen präsent zu machen. Ebenso werden andere Methoden praxisnah vorgestellt, um den Status Quo des eigenen Change Prozesses beurteilen zu können. Das Ende jeden Kapitels bilden prägnant zusammengefasst die Do's und Don'ts für erfolgreiches Change Management, entwickelt aus den Faziten der vorgestellten Fälle.

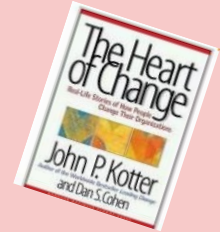
**Praxisnahe Beispiele für den Change Manager**

Die gelungene Mischung aus Theorie, praktischer Anwendung und wertvollen Umsetzungstipps macht dieses Buch zu einer spannenden, kurzweiligen und informativen Lektüre: Der eigene Blickwinkel wird geweitet, Offenheit und Mut zu individuellen Lösungen werden geschaffen. Die kurzen Beispiele bieten einen schnellen Überblick über die wichtigen Aspekte jeder Stufe und erlauben dem Leser, die Quintessenz mit der Lektüre weniger Zeilen aufzunehmen. Durch die Vielzahl an Beispielen findet man leicht Parallelen zu eigenen Veränderungsprozessen und Inspiration fürs eigene Vorgehen.

Es eignet sich gleichermaßen für Change Manager und für jeden Leser, der interessante Einblicke in die sich schnell drehende Unternehmenswelt sucht. Bleibt noch anzumerken, dass das Buch nur in englischer Sprache erhältlich ist und es daher einem einigermaßen sicheren Umgang mit derer bedarf.

Artur Schmidt

Bestellen Sie das Buch unter  
<http://www.amazon.com/Heart-Change-Real-Life-Stories-Organizations/dp/1578512549>.



## Aktuelles

### Messe Medica 2008

Nach unserem äußerst erfolgreichen Messeauftritt mit unserem Mitaussteller „Gesundheitszentrum Beratung GmbH“ und unseren Kooperationspartnern Technogym und Dan-Trim auf der Messe Zukunft Personal in Köln im September dieses Jahres begrüßen wir Sie nun auch wieder gerne auf der Messe Medica 2008. Sie sind herzlich eingeladen, uns am Stand 5G37 der Gesundheitszentrum Beratung GmbH in Halle 5 vom 19.-22. November persönlich zu treffen. Vereinbaren Sie mit Fatima Grosko einen Gesprächstermin unter 0711 – 75 85 778 11 oder informieren Sie sich schon vorab über die spannenden Themen der Zukunft wie beispielsweise „Betriebliches Gesundheitsmanagement“. Unser Beraterteam freut sich auf Ihren Besuch.

### Loquenz lädt Sie herzlich zum ersten Loquenz-Forum ein.

In den Loquenz-Foren erwarten Sie spannende Fachvorträge aus unserer Beratungsarbeit rund um Change Management, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Führungsentwicklung und Coaching. Neben Fachberichten werden Erfahrungsaustausch und Networking im Vordergrund stehen. Wir freuen uns auf Sie!

Das erste Loquenz-Forum findet am 26. November 2008 abends in Leinfelden-Echterdingen statt. Thema: Betriebliches Gesundheitsmanagement – unser Resümee von der Messe Zukunft Personal in Köln.

Die weiteren Termine (jeweils abends):  
 18.03.09 in Köln und 13.05.09 in Leinfelden-Echterdingen  
 Anmeldung und weitere Informationen unter [office@loquenz.de](mailto:office@loquenz.de).  
 dem Leser, die Quintessenz mit der Lektüre weniger Zeilen aufzunehmen. Durch die Vielzahl an Beispielen findet man leicht Parallelen zu eigenen Veränderungsprozessen und Inspiration fürs eigene Vorgehen.

### HRexperts.forum des TÜV mit Stephan Teuber: B-Player – Vergessene MitarbeiterInnen?

Sie sind unauffällig und fleißig, arbeiten eher im Hintergrund, machen kaum Probleme aber immer ihren Job! Obwohl sie das Rückgrat eines jeden Unternehmens sind, stehen sie nicht im Fokus der eigenen Führung und der Personalentwicklung: die B-Player. Es dominiert nach wie vor der Blick auf die „High-Potentials“ oder auf die Problemkinder. Höchste Zeit also, die Aufmerksamkeit auf die Mehrheit der Mitarbeiter zu lenken! Auf dem TÜV-Forum in Regensburg am 11. Dezember 2008 gibt Stephan Teuber Führungstipps zum Umgang mit B-Playern und erläutert, was Sie unbedingt vermeiden sollten. Den Flyer können Sie auf unserer [Homepage](#) herunterladen und sich per Fax unter 0941 - 46 40 620 anmelden!

### Coaching-Tagung des WiPs

Der Verband zur Förderung der Wirtschaftspsychologie (WiPs e. V.) veranstaltet seine erste Coaching-Tagung unter dem Motto „Wertschöpfung durch Coaching – ein Werkstattforum“. Zielgruppe der Tagung am 28. November 2008 sind klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie Einkäufer und Verantwortliche für Coaching in Unternehmen. In vier themenzentrierten Foren werden zentrale Fragestellungen des Coachings aus Unternehmensperspektive bearbeitet. Weitere Informationen hierzu erhalten Sie auf <http://www.wips-ev.de/php/werkstattcoaching.php>.

### Immaterielles Betriebsvermögen sichtbar machen: BDU-Studie zur „Wissensbilanzierung“

Nur wenige Unternehmen dokumentieren ihr vorhandenes Wissen und verspielen damit viele Chancen. Die Wissensbilanz macht Zusammenhänge transparent, bewertet sie und zeigt Wege der Verbesserung. Lediglich vier Prozent der befragten Unternehmen verfügen über eine Wissensbilanz – die Bedeutung des Themas wird hinsichtlich des demographischen Wandels und der Unternehmensbewertung unterschätzt. Die gesamten Ergebnisse des Gemeinschaftsprojekts

HRexperts.forum des TÜV mit Stephan Teuber über **B-Player – Vergessene MitarbeiterInnen** am 11.12.2008

**Coaching Tagung** des WiPs am 28.11.2008

des BDU-Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg und des Kompetenzzentrums Unternehmensberatung an der Berufsakademie

Stuttgart können Sie gerne im Internet [anschauen und herunterladen!](#)

## Weiterbildungen

**Führung Intensivkurs** mit Claudia Heizmann

In einer kleinen Weiterbildungsgruppe vermitteln wir Ihnen praxisnah und kompakt die wichtigsten Führungsinstrumente. Mehr Informationen zu diesem und weiteren Weiterbildungsangeboten finden Sie in unserer Broschüre auf unsere [Homepage](#).

Trainingstermin am 08. und 09.12.2008 mit Transfertermin am 09.02.2009 sowie Trainingstermin am 23. und 24.03.2009 mit Transfertermin am 28.04.2009.

**Workshop „Erfolgreiche Stellenbesetzung - Vom Stellenprofil bis zur Auswahlentscheidung** mit Bastian Schwippert

Dieser Workshop sensibilisiert im Hinblick auf die „Knackpunkte“ bei der Personal- und Führungskräfteauswahl. Theoretischer Input wird praxisorientiert mit Fallbeispielen kombiniert. Mehr Infos auf unserer [Homepage](#).

Termine:

04.11.2008 und alternativ am 03.02.2009.

**Vortragstraining** mit Schauspielerin Ilka Metzner

Wie kann ich meine Vorträge authentisch, spannend und persönlich gestalten? Dieses Intensivtraining unterstützt Sie bei der Verbesserung Ihrer persönlichen Wirkung und Ihrer (Bühnen-) Präsenz. Methoden sind Schauspieltraining und Improvisationsarbeit.

Termin:

29. und 30.11.2008. Mehr Infos auf unserer [Homepage](#).

**Teams zum Erfolg führen** mit Katja Tritthart

In diesem Workshop wird das Führungswissen der Teilnehmer vertieft und das Verhältnis von dynamischen Gruppenprozessen geschärft. Lernen und verstehen wie das eigene Team „tickt“ ist ein essentieller Bestandteil dieses Seminars. Mehr Infos auf unserer [Homepage](#).

Termine: 19.-21.11.2008  
09.-11.02.2009

**Zeit- und Selbstmanagement** mit Katja Tritthart

Die Teilnehmer analysieren ihren eigenen Arbeitsstil, die persönlichen „Antreiber“ sowie ihre individuellen Ziele und lernen Hilfsmittel

und Methoden kennen, um die eigenen Ziele kraftvoller zu erreichen. Hierzu werden die persönlichen Ressourcen ermittelt und Wege aufgezeigt, diese Kraftquellen zielorientiert zu

nutzen. Die Teilnehmer erlernen Techniken der Selbstorganisation, die auch die persönliche Leistungskurve berücksichtigen. Mehr Infos auf unserer [Homepage](#).

Termine: 27.-28.11.2008  
27.-28.02.2009

**Veränderungsprozesse gestalten** mit Ruth Kaiser

In diesem Seminar werden Sie unseren Beratungsansatz mit Methoden des Handlungslernens durch spannende Teamaufgaben in der Praxis kennen lernen. Abgemischt mit Theorie lernen Coaches genau für ihre Zielgruppen eigene passende Teamaufgaben zu entwickeln. Mehr Informationen dazu finden Sie auf unserer [Homepage](#).

Termin: 27.-29.03.2009

**Systeme stellen – Mehr als nur ein Format** mit Theresa Ehrenfried.

In diesem Workshop geht es insbesondere darum, wie man als Coach mit unklaren Anliegen umgeht. Neben diesem Schwerpunkt sollen aber auch weiterhin die generellen Fragestellungen wie z. B. der Wirkung einer Aufstellung Beachtung finden. Mehr Infos auf unserer [Homepage](#).

Termin: 14.02.2009

**Weiterbildung Management Coaching: Start 25. Juni 2009.** Melden Sie sich an unter 0711 - 758-5778-70.

Die einzelnen Termine:

25.-27.06.2009: Potenzial-Coaching

25.07.2009: Transfertag

18.-19.09.2009: Crash-Coaching

24.10.2009: Transfertag

20.-21-11.2009: Team-Coaching

12.12.2009: Transfertag

29.-30.01.2010: Change-Coaching

Transfertage: Zwischen jedem Weiterbildungsschritt findet ein Transfertag statt, um die Umsetzung des Gelernten in der Praxis zu reflektieren.

Nähere Infos erfahren Sie auf unserer [Homepage](#). Oder senden Sie eine E-Mail mit Ihrer Anfrage.

**Workshop Team Entwicklung** mit Martin Mohr in Bremen

Termin: 07.-09.11.2008. Weitere Informationen zu dieser Veranstaltung erhalten Sie direkt von Martin Mohr: [matin.mohr@loquenz.de](mailto:matin.mohr@loquenz.de).

## Weiterbildungen

Sie möchten weitere Informationen zu unseren Weiterbildungsangeboten und Terminen? Wenden Sie sich an unser Office in Leinfelden oder unter [http://www.loquenz.de/ws\\_wirueberuns.htm](http://www.loquenz.de/ws_wirueberuns.htm)

Telefon: 07 11 – 7 58 57 78 70

e-Mail: [office@loquenz.de](mailto: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](mailto:office@loquenz.de)  
[www.loquenz.de](http://www.loquenz.de)

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

