

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

es ist soweit: die eLoquenz präsentiert sich Ihnen im neuen elektronischem Gewand! Und – das werden Sie hoffentlich feststellen – es bleibt auch vieles wie es war. Denn wie jedes Mal berichten wir aus aktuellen Projekten (Kompetenzmanagement und Office Exzellenz), beschäftigen uns mit neuen Publikationen und machen uns ein paar tiefsinnige Gedanken, wie zum Beispiel zu „Change am eigenen Leibe“ (Happy End). Nicht zu vergessen die nützlichen Tipps und Infos in unserer Rubrik „Aktuelles“. Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Inspiration beim Lesen



Stephan Teuber



Jan Kuhnert

PS: Dieses Mal sind wir in ganz besonderem Maße an Ihrem Urteil und Ihrer Resonanz interessiert. Geben Sie uns Ihr Feedback zur „neuen“ eLoquenz! Herzlichen Dank!

Gelebte Kompetenzen

Rückgrat Ihres Unternehmens

Mitarbeiter/-innen, die bei Aufgabenzuwachs eigenständig die Weiterentwicklung Ihres Könnens in die Hand nehmen... Unternehmensbereiche, die sich bei veränderten Wettbewerbsanforderungen **selbstorganisiert** auf das neue Umfeld einstellen... Mitarbeiter/-innen, die nach einem Unternehmenszusammenschluss ohne Unsicherheit zielorientiert am Unternehmenserfolg arbeiten... Ein Unternehmen, bei dem nach einer Strategieänderung für jede/n Mitarbeiter/-in deutlich ist, was zu tun ist... Eine Personalabteilung, die im Rahmen der Unternehmensziele selbstständig agiert und Impulse setzt...

Wunsch oder Realität in Ihrem Unternehmen?

Allen beschriebenen Situationen liegt die Fähigkeit zugrunde, sich in offenen, unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen zielorientiert zurechtzufinden. Kurzum: sie gründen auf gelebtem **Kompetenzmanagement!**

Von der Qualifikation über die Kompetenz zur Kundenzufriedenheit

Beherrscht zum Beispiel ein Vertriebsmitarbeiter alle Instrumente der Verkaufsförderung, ist mit dieser Qualifikation der tatsächliche Verkaufserfolg noch lange nicht gesichert.

Kommt die Kompetenz der kundenbezogenen Umsetzung hinzu, bringt der Vertriebsmitarbeiter **„seine PS auf die Strasse“** und sorgt für Kundenzufriedenheit. Ergo: Der größte Nutzen für den Kunden wird über das Zusammenspiel von Qualifikation und Kompetenz erreicht.

Inhalt

Gelebte Kompetenzen

Rückgrat Ihres Unternehmens
von *Karl Banašek* und *Stephan Teuber*

Office Exzellenz

Effizienter Arbeiten im Chefsekretariat
von *Claudia Heizmann* und *Daniela Himmelreich*

Buchbesprechung

„Plötzlich Führungskraft“ von
Christiane Drühe-Wienholt
von *Jan Kuhnert*

Happy End ☺

Change am eigenen Leibe
von *Lars Attmer*

Aktuelles

Qualifikation versus Kompetenz

Von der Kompetenz des Mitarbeiters zum Markterfolg des Unternehmens

Die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter bestimmen die Handlungsfelder des Unternehmens. Nur in den Bereichen, in denen das Unternehmen Qualifikation und Kompetenz auf sich vereinigt hat, ist es überhaupt handlungsfähig. Dementsprechend ist das Management der Mitarbeiterqualifikationen und -kompetenzen grundlegend für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Unabhängig davon, ob es auf ein verändertes Umfeld reagieren muss oder autonom seine eigene Strategie verfolgt!

Aufbau des Kompetenzmanagements

Die Fähigkeit der Mitarbeiter/-innen in komplexen und dynamischen Situationen zielorientiert handeln zu können, wird in folgenden **Schritten** aufgebaut:

1. Bestand aufnehmen - Auf was können wir aufbauen?

Vorliegende Anforderungsprofile, Strategien, Visionen, Leitlinien, Aufgabenbeschreibungen, Unternehmensziele aufnehmen und strukturieren.

2. Qualifikationen und Kompetenzen definieren - Welche Qualifikationen und Kompetenzen sind notwendig, um die Unternehmensziele zu erreichen? Qualifikationen und Kompetenzen aus der Bestandsanalyse ableiten und/oder im Sinne der Unternehmensziele neu formulieren.

3. Kompetenzpool aufbauen - Können die formulierten Qualifikationen und Kompetenzen wirksam werden?

Erstellen eines personen- und planstellenunabhängigen Kompetenzkatalogs. Jede Qualifikation und Kompetenz hat einen Bezug zu den spezifischen Unternehmenszielen. Die Kompetenzen werden umsetzungsorientiert und modular formuliert.

4. Qualifikationen und Kompetenzen nutzen: Wo ist der Kompetenzpool zur Erreichung der Unternehmensziele wirksam?

Über die flexible Zuordnung einzelner Qualifikationen und Kompetenzen in die Aufbau- und Ablaufstruktur werden die aktuellen qualitativen Anforderungen des Unternehmens an alle Mitarbeiter/-innen transparent. Die ausschließliche Referenz auf den Kompetenzpool in qualitativen personalwirtschaftlichen Fragen stellt eine umfassende **Durchgängigkeit von der Strategie bis hin zur operativen Umsetzung** sicher. So bauen dann zum Beispiel das Personalmarketing, die Personalauswahl, die Laufbahnplanung, das Mitarbeitergespräch, die Mitarbeiterbeurteilung auf dem Kompetenzpool auf,

Kompetenzmanagement im laufenden Betrieb

Das Kompetenzmanagement selbst ist durch seinen Aufbau komplexen und dynamischen Situationen gewachsen. Eine Änderung der Strategie, des Marktumfelds oder anderer Rahmendaten wird über die Pflege des Kompetenzpools über die bestehenden Verknüpfungen sofort für alle aufbauenden Instrumente wirksam.

Über die jederzeit veränderbare Zusammensetzung des Kompetenzpools und die jederzeit veränderbare Zuordnung von Qualifikationen und Kompetenzen in die Strukturen, Abläufe und Instrumente des Unternehmens bleibt es jederzeit flexibel und gibt so das tragende Gerüst für unruhige Zeiten.

Karl Banašek und Stephan Teuber

Office Exzellenz

Effizienter Arbeiten im Chefsekretariat

Kommt Ihnen das bekannt vor?

- ▶ Ihnen fehlt oft die Zeit für das Wesentliche
- ▶ Es herrscht eine gereizte Stimmung – alle Beteiligten leiden
- ▶ Informationen werden nicht optimal aufbereitet an Sie weitergeleitet
- ▶ Verbesserungswürdige Termingestaltung
- ▶ Anrufer und Besucher stören Sie bei der Arbeit

Dann ist es Zeit, dass in Ihrem Office Effizienzspielräume ausgeschöpft werden. Damit das Chefsekretariat **die** zentrale **Informations- und Organisationsdreh-scheibe** im Betrieb oder im Bereich ist und bleibt.

Welchen Nutzen bringt Büroeffizienz im Chefsekretariat?

Der vierstufige **Office-Exzellenz-Prozess** führt zu folgenden Ergebnissen:

- ▶ Reduktion von Durchlaufzeiten
- ▶ Optimales Nutzen der Bürofläche und des Büromaterials
- ▶ Bessere Zusammenarbeit
- ▶ Verbessertes Arbeitsklima
- ▶ Produktivitätssteigerung und damit zu
- ▶ einer deutlichen Entlastung des Vorgesetzten/Chefs

Vielfacher Nutzen von Büroeffizienz!

5A Kampagne für mehr Selbstorganisation

Stufe 1: Steigern der Selbstorganisation

Auf der ersten Stufe steht die Steigerung der Selbstorganisation, dies geschieht mit Hilfe der 5-A-Kampagne:

- ▶ **A**ussortieren
- ▶ **A**rbeitsplatz säubern und nur die notwendigen Dinge einräumen
- ▶ **A**rbeitsmittel ergonomisch anordnen
- ▶ **A**nordnungen zum Standard machen
- ▶ **A**uf die Plätze fertig los: Das „Sofortprinzip“

Stufe 2: Durch Standards Zusammenarbeit verbessern

Im nächsten Schritt werden die aus der Selbstorganisation gewonnenen Erkenntnisse zu Standards entwickelt. Mögliche Standards für die Büroorganisation sind einheitliche Checklisten, eine für sich selbst sprechende PC-Verzeichnisstruktur sowie eine zentrale Nutzung von Arbeitsmitteln.

Der Nutzen dieser Maßnahmen liegt im **Vereinfachen** der einzelnen Arbeitsabläufe und der damit verbundenen Zeitersparnis. Des weiteren schafft die Vereinheitlichung transparente Arbeitsabläufe, die ein **reibungsloseres Arbeiten** ermöglichen.

Stufe 3: Optimieren der Arbeitsprozesse

Eines ist offensichtlich: Nur bei messbaren Vorgängen lässt sich eine langfristige Verbesserung nachweisen. Doch gerade diese elementaren Kennzahlen und Messgrößen fehlen für die Bürotätigkeit. Im Benchmarkingprojekt „Office Excellence“ ließen sich **Durchlaufzeiteneinsparungen von bis zu 80 %** nachweisen.

Stufe 4: Nachhaltige Verbesserung

Ebenso schnell, wie die Erfolge sichtbar werden, schleichen sich auch wieder alte Gewohnheiten ein. In dieser Phase kommt es darauf, dass es nicht bei einer einmaligen „Ab heute wird alles ganz anders!“ Aktion bleibt, sondern eine **kontinuierliche Verbesserung** in Gang kommt.

Um das „Feuer“ der Effizienz am Leben zu erhalten, sind regelmäßige Überprüfungen der relevanten Soll-Werte erforderlich. In definierten Abständen finden **Follow-Up-Elemente** statt, z.B. Effizienz-Audits oder Büroeffizienz-Besprechungen. Die Inhalte sind:

- ▶ Fokussierte, systematische Suche nach Verbesserungen
- ▶ Zielvereinbarungen, die überprüft werden
- ▶ Rückmeldung über den aktuellen Stand

Weitere Erfolgsfaktoren zur Nachhaltigkeit sind schnelle Umsetzungserfolge, sogenannte **„Quick Wins“**. Diese Erfolgserlebnisse sollen die Motivation zur Verbesserung aufrechterhalten. Außerdem ist die schnelle und unmittelbare Rückmeldung über Ergebnisse und erkannte Fehler wichtig. Durch die beschriebenen Maßnahmen wird der Arbeitsbereich Office transparent und der Arbeitsprozess im Sinne des Flussprinzips gestaltet. Kapazitätsgewinn und Chefentlastung sind direkte Folgen.

Claudia Heizmann und Daniela Himmelreich

Aktueller Tipp zum Thema!!!

„Solution Focused Management“ war das Thema der SOL-Konferenz in Wien, vom 18.-20. Mai 2006.

Claudia Heizmann und Stephan Teuber referierten zum Thema **„Solution Focused Lean Management in Office Work“**. Die gesamte Präsentation finden sie unter:

http://www.loquenz.de/aktuell_news.htm

Buchbesprechung

„Plötzlich Führungskraft - Tipps und Tools für effektives Management“ von Christiane Drühe-Wienholt

In vielen Unternehmen tobt eine **Motivationskrise** unter den Mitarbeitern. Schuld an dieser "inneren Kündigung" ist meist eine schlechte Mitarbeiterführung: zu wenig Anerkennung und Wertschätzung, unzureichende Förderung, zu wenig Entscheidungsspielräume für die Mitarbeiter. Auswege aus dieser Krise liegen in der Schaffung eines **neuen Bewusstseins von Führung**. Gerade **neue Führungskräfte** müssen daher auf ihre Tätigkeit und die damit verbundenen Herausforderungen vorbereitet werden.

Der Praxisleitfaden gibt Hilfestellung bei den neuen Aufgaben. Die Autorin vermittelt einen umfassenden Überblick über die Thematik Führung. Im Vordergrund steht dabei zum einen die Person der Führungskraft mit ihren Fragen, Wertvorstellungen und Bedürfnissen, zum anderen die konstruktive Gestaltung der Beziehungen zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten.

Der Leser erhält Anregungen zu einer veränderten Sicht- und Denkweise, bekommt Rüstzeug für seine neue Aufgabe, erfährt, wie er als Führungskraft angemessen agiert und reagiert, bekommt Checklisten zum Selbstcoaching, lernt, eigene Strategien und Vorgehensweisen zu entwickeln und zu erproben und wird auf seine neuen Aufgaben als Führungskraft vorbereitet.

Stephan Teuber

Buchtipps!!!

Christiane Drühe-Wienholt (2005) Plötzlich Führungskraft – Tipps und Tools für effektives Management. Businessvillage. ISBN: 3934424937. URL

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3934424937/loquenz21/028-1006329-9366113>

Manchmal wird Beratung selbstreferentiell: Seit vielen Jahren begleiten wir unsere Kunden bei der Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen. Wie objektiv und rational kann man in diesen Projekten doch als Externer agieren!

Wenn der Change Prozess dann aber die eigene Person betrifft, so spürt man schnell die emotionale Seite der Veränderung. Ich werde in Kürze den Beruf wechseln und somit meine Tätigkeit für das Beratungshaus Loquenz einstellen. Bei allem Optimismus und Elan, den zukünftige Entwicklungen erfordern, bleibt doch ein Gefühl der Wehmut und des Verlustes.

Es ist gut, wenn in solchen Zeiten Gespräche mit Kollegen und Freunden über Unsicherheit und Zweifel hinweghelfen. Dafür gebührt allen mein Dank.

Ja, jeder Changeprozess erzeugt Unsicherheit und Ängste! Auch und gerade die Changeprozesse in der eigenen Biografie.

Aber jeder Abschied ist ein neuer Anfang. Spätestens seit Hesse wissen wir: „jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“! und so werden sich für mich und auch für Loquenz Chancen durch die Veränderung ergeben. Ich wünsche beiden Seiten, dass sie die geänderten Rahmenbedingungen wirklich als Chance begreifen und die Veränderung zum Wachsen nutzen. Ich werde die Entwicklung von Loquenz in der kommenden Zeit gespannt verfolgen, wenn auch nicht mehr mit gestalten.

Ich danke auf diesem Wege auch und insbesondere den geneigten Lesern für die Lektüre der eLoquenz und unseren Kunden für die langjährige gute Zusammenarbeit.

Manchmal kann auch ein „Happy End“ traurig sein!

Lars Attmer

Aktuelles

Kongress I

Vom **18.-20. Mai 2006** fand in **Wien** die Konferenz der SOL zum Thema „**Solution Focused Management**“ statt und beleuchtete die Wurzeln und die Anwendung von Lösungsorientierung in Organisationen. Im Andenken an Steve de Shazer hat seine Frau Insoo Kim Berg aus den Anfängen der Lösungsorientierung berichtet. Renommiertere Vertreter wie Sparrer/Varga von Kibéd warfen einen Blick auf die zukünftigen Trends der Lösungsorientierung im Management. Die Loquenz-Berater **Claudia Heizmann** und **Stephan Teuber** referierten zum Thema „**Solution Focused Lean Management in office work**“. Die Präsentation finden Sie unter www.loquenz.de/pdf/officeexcellence_sol_conference_vienna_2006.pdf

Kongress II

„**Netzwerke verbinden**“ lautete der Titel des 6. Kongresses für Wirtschaftspsychologie, der vom **22. bis 24. Mai 2006 in Leipzig** stattfand. Das Programm setzte sich aus mehr als 100 hochwertigen und weit gefächerten Beiträgen zusammen. **Stephan Teuber** referierte zum Thema „**Beobachtungen im Coaching von Management-Mitgliedern**“. Ausführliche Informationen zu Konzeption und Inhalt der Veranstaltung erhalten Sie per Mail von office@loquenz.de oder einfach anrufen unter 0711 – 75 85 77 870.

Management Coach: Starttermine

Die Weiterbildung zum Management-Coach richtet sich an Personalentwickler/-innen, Führungskräfte, Trainer- und Berater/-innen. Nähere Infos unter office@loquenz.de. **Starttermin** für den nächsten Kurs:

Stuttgart: 18.10.2006 (Veranstalter Loquenz)

Offener Workshop

Folgenden Workshop bietet Martin Mohr in Bremen und Umgebung an:

Teamentwicklung: 06.–08.10.2006 in Bremen

Seminartermine der Loquenz-Schwester im Bereich Gesundheit und Fitness:

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

- ▶ Raum Heidelberg: 21.-22.09.2006
- ▶ Raum Hamburg: 28.-29.09.2006

Balance finden!

Unter dem Titel „**Die Balance finden: Beruflicher Erfolg und Gesundheit**“ fand am 30.11.2005 in Dresden ein **Forum für Unternehmensberater** statt. Mittelpunkt der Veranstaltung war das Projekt CConsult der VBG, dessen Inhalte Gesundheit und Stressprävention im Beruf sind. **Jan Kuhnert**, Vorsitzender des BDU-Fachverbandes Change Management, beteiligte sich mit dem Vortrag „**Work-Life-Balance für Unternehmensberater**“. Weitere Infos unter 0711 – 75 85 77 870.

DGFP-Erfa-Gruppe

Am **03. März 2006** fand in Dortmund ein Treffen der **DGFP-Erfa-Gruppe „Personaldienstleister“** statt. Zahlreiche Facetten der Personalberatung, wie Managementberatung, Vergütungsberatung etc., wurden dabei abgedeckt. Der Vortrag von Stephan Teuber zum **Thema „Zusammenarbeit mit den Kundenunternehmen - wie wählt der Personalmanager Beratungsunternehmen aus?“** bildete, mit anschließender Diskussion, den Kern der Sitzung.

Akquisitionserfordernisse – Was hat Vertrauen mit Akquisition zu tun?

Beratungsleistungen vertreibt man nicht wie Produkte. Die Immaterialität führt dazu, dass Vertrauen in die Person oder Organisation vorliegen muss, damit die Vermarktung funktionieren kann. Wie aber lässt sich Vertrauen aufbauen und wie kann man es im Vermarktungsprozess der Unternehmensberatungen nutzen? Was kann man wirklich für die Kundengewinnung und Auftragsgenerierung tun?

Am **Beratertag des BDU**, am **22. September 2006**, leitet **Stephan Teuber**, als Vorsitzender des Fachverbandes Personalmanagement, einen Workshop zu diesem Thema. Einen Überblick zu der Veranstaltung, die im **Swisshotel Düsseldorf/Neuss** stattfindet, finden Sie unter

<http://www.loquenz.de/pdf/kongressablauf.pdf>

Fachmesse Zukunft Personal

Vom **13.-14. September 2006** findet in **Köln** die **Messe "Zukunft Personal"** statt. Unser Kooperationspartner CeveySystems wird dort mit einem Stand vertreten sein. Nutzen Sie die Gelegenheit, um mit uns über Themen wie Management Potenzial Evaluation, Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen oder Umsetzung der strategischen Unternehmenssteuerung bis zum einzelnen Arbeitsplatz ins Gespräch zu kommen.

Zusätzlich wird Stephan Teuber mit dem Fachverband Personalmanagement im BDU einen Workshop zum Thema **Herausforderung an die Personalarbeit der Zukunft** anbieten. Auf Wunsch senden wir Ihnen gerne Freikarten zu (Tel. 0711 75 85 77 870).