

@Loquenz

UNTERNEHMENS ENTWICKLUNG

Newsletter der Unternehmensberatung Loquenz GmbH · www.loquenz.de

Bildungscontrolling: Mehr Output aus Ihren Seminaren

Die Kostenseite der Personalentwicklung ist in den meisten Unternehmen gut erfasst. Wie viele Schulungstage pro Mitarbeiter und Jahr anfallen – dafür existieren jede Menge Excel-Tabellen. Unter dem Stichwort Bildungscontrolling wird jedoch häufig nur die Fähigkeit eines Trainers, am Ende eines Seminars gute Stimmung zu erzeugen, gemessen. Dabei umfasst das Phänomen Bildungscontrolling weit mehr Ebenen. Was fast immer fehlt, ist eine **Überprüfung des Praxiserfolgs**: das Erreichen der Unternehmensziele! D.h. nicht „Bildung“ ist Gegenstand des Controllings, sondern der „Output“. Folglich sollte das Controlling darauf fokussieren. Output bei der Personalentwicklung ist das tatsächliche Verhalten der Teilnehmer nach der Maßnahme. Diese **Transferproblematik** der Seminarinhalte in den Arbeitsalltag ist durchaus erkannt und es werden eine Reihe von Methoden eingesetzt, um den Transfer und damit den Output stärker in den Griff zu bekommen, z.B.:

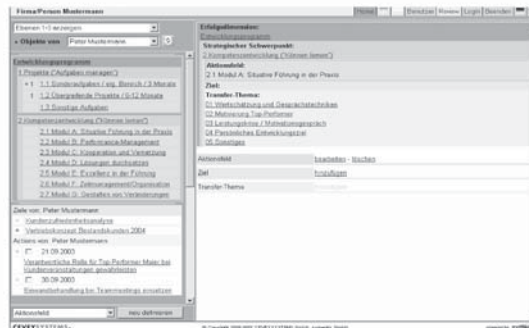
- Real-Coaching
- Brief an sich selbst
- Intervallseminare
- Transferstage
- Peergroups



Ebenen des Bildungscontrolling

Dies alles sind gute Instrumente. Doch uns geht es um mehr: Ein Instrument des Bildungscontrollings, das den **Fokus** auf die anschließende **Umsetzung** der Inhalte durch die Teilnehmer legt und den Umsetzungsgrad permanent misst.

Das hat zur Konsequenz, dass ein Seminar nicht mehr wie bisher anhand von Lernzielen aufgebaut sein sollte, sondern anhand von **Zielen auf der Verhaltensstufe**. Im Workshop selbst sollte der Trainer immer wieder zur konkreten SMARTen Formulierung von Verhaltenszielen anregen. Nach dem Seminar geht es darum, die Umsetzung der konkreten Verhaltensziele zu verfolgen.



CC-Transfer: Zielübersicht eines Mitarbeiters

Software-Tool CC-Transfer

Ein Instrument, das wir dazu nutzen, ist das Software-Tool CC-Transfer. CC-Transfer bewirkt Transparenz und Dynamik von Lernprozessen, da das gesamte Veranstaltungskonzept am **Output orientiert** ist. Die Umsetzung konzentriert sich auf die Kundenanforderungen und daraus werden die entsprechenden Transferthemen entwickelt. Aus allgemeinen Umsetzungsvorhaben werden zwingende, konkrete Aktivitäten (Actions). Die Umsetzungsziele sind so im Alltag verankert.

Nutzen von CC-Transfer

- Durch ein Ampelsystem wird ein Feedback für Mitarbeiter generiert, an dem er erkennen kann, wie weit die Umsetzung der Ziele vorangeschritten ist. So werden Ehrgeiz und **Selbstmotivation** geweckt.

Bildungscontrolling 1

Mehr Output aus Ihren Seminaren

Change Management 2

Welche Technik liegt dem Prozess zugrunde?

Mitarbeiter dauerhaft motivieren 3

Erkenntnisse aus der Motivationspsychologie nutzen

Impressum 3

Die Kunst der Selbstmotivierung 4

Buchbesprechung Jens Uwe Martens, Julius Kuhl

Bildungserfolg =
Unternehmenserfolg

- Das System liefert eine klare Handlungsanleitung für die Umsetzung auf der Verhaltensebene und sorgt für Umsetzungs Klarheit.
- Der Seminarleiter/Berater/Coach unterstützt die Umsetzung, da auch er per E-Mail informiert werden kann.
- Die Personalentwicklung hat die Möglichkeit, die Umsetzungen aus dem Seminar heraus zu kontrollen.
- Das Controlling kann die wirtschaftlichen Effekte aus dieser Umsetzung heraus berechnen und den ROI – Return of Investment – der Maßnahmen darlegen.

Stephan Teuber

Der Change Management Prozess

Change Management ist zur permanenten Aufgabe in Betrieben geworden – die Zeiten der Beständigkeit scheinen vorbei zu sein. Das langfristige Erfolgsrezept eines Change Management Prozesses ist die nachhaltige Veränderung der inneren Einstellung der Mitarbeiter/-innen. Nur durch neues Denken ist es möglich, Neues zu tun! Neues Handeln sorgt für eine bessere Performance und höhere Lösungskompetenz.

Die Mechanik im Change Management Prozesses

Ein Change Management Prozess beinhaltet unterschiedliche, aufeinander aufbauende Phasen. Nach der Sensibilisierungsphase, in der zunächst die Basisziele und das Vorgehen bestimmt werden, wechseln sich Phasen der Nahzielbestimmung, der Performance bzw. Realisierung und der Evaluation ab. Durch **selbstverstärkende Feedbackschleifen** wird das Entwicklungstempo unterstützt. Interne Promotoren und Change Agents spielen dabei eine wichtige Rolle. Bestätigung und Motivation werden durch schnell erlebbare Teilerfolge, sogenannte „Easy Wins“, erzielt.



Die Mechanik im Change-Prozess

Beispiel: Serviceunternehmen im Automobilbereich

Ein weltweit führendes Serviceunternehmen im Automobilbereich sieht sich vor der Aufgabe, dem Effizienz- und Innovationsdruck standzuhalten. Die Diversifizierung der unterschiedlichen Geschäftsbereiche, die geplante Expansion und weitere Internationalisierung stellen die Organisation vor Herausforderungen. Da wichtige Veränderungen von einzelnen Bereichen mitgetragen werden müssen, sollen zusammen mit den Mitarbeiter/-innen **sofort umsetzbare Schritte** entwickelt werden.

Ziele im Entwicklungsprozess

Hauptziel ist die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für das Gesamtunternehmen als „Dachmarke“. Das Unternehmen sieht sich mit der Situation konfrontiert, dass die einzelnen Geschäfts-

bereiche von außen nicht als Ganzes erlebt werden. Verschiedene Bereiche sind bei den Kunden unterschiedlich bekannt. Mehr Markt- und Kundenorientierung sollen erreicht werden, damit die Kunden das Unternehmen als innovativ und international erfolgreich wahrnehmen. Auch interne Ziele werden ins Auge gefasst: Hohe innere Effizienz, ein straffes Portfolio mit guter Ertragskraft, stärkere internationale Ausrichtung sowie wettbewerbsfähige und innovative Produkte. Das Vorhaben beinhaltet auch, die primär technische Orientierung der Mitarbeiter zu einer dienstleistungsorientierten Haltung zu modifizieren.

Die Grundidee

Ansatzpunkt für dieses Unternehmen sind zunächst die einzelnen Niederlassungen als funktionale Einheiten. Die Mitarbeiter/-innen im Team werden durch Coaches an die Hand genommen, damit Lernen, Verbesserung und Umsetzung vor Ort stattfinden können. Zwischen den einzelnen Niederlassungen soll ein freundschaftlicher Wettbewerb entstehen – fokussiert auf **Best Practice!**

Sensibilisierungsphase

In der Sensibilisierungsphase wird in etwa zehn exemplarischen Niederlassungen eine **Feldanalyse** durchgeführt. Im Niederlassungsleiter-Workshop werden die Ergebnisse der Feldanalyse und der Analysedaten präsentiert. Anschließend definiert man ein Basisziel und Meilensteine. Nach der Auswahl und Definition von Pilot-Niederlassungen für den Change Management Prozess kann die Entwicklungsplanung für die Niederlassungsleiter aufgestellt werden.

Kick-off-Phase pro Niederlassung

In der ersten Woche findet ein Workshop statt, in dem Claim, Analyse, Ziele, Nutzen und emotionales Involvement festgelegt werden. Es folgt die Aktion vor Ort: Jetzt muss die Niederlassung erforscht werden. Die Serviceorientierung wird festgestellt, indem die Niederlassung aus der Sicht des Kunden betrachtet wird. In der vierten Woche findet nochmals ein Kurzworkshop statt, in dem erste Ergebnisse präsentiert, sowie Umsetzungsteams und weitere Praxisschritte bestimmt werden.

Performance-Phase 1

Pro Niederlassung findet ein Wechsel zwischen Kurzworkshops und Realisierungsphasen statt. In wöchentlichen Workshops werden die Erfolgsstories besprochen. Im gesamten Unternehmen sind währenddessen **Change Agents** in Aktion. Sie arbeiten



Editorial

Liebe Leserin,
lieber Leser,

in Veränderungsprozessen lässt sich die Motivation von Mitarbeitern anfangs in Schwung bringen – doch allzu häufig gerät das Thema wieder in Versenkung, die vereinbarten Ziele fristen ihr Dasein in einem Protokoll, das niemand mehr beachtet. Wie kann es gelingen, Veränderungsthemen virulent zu halten und die Zielverfolgung im Griff zu behalten, ohne zu viele Zeitressourcen der Führungskraft zu investieren? Wir betrachten das Thema aus zwei verschiedenen Blickrichtungen: Technische Unterstützung mit dem IT-Tool CC-Transfer und aus Sicht der Motivationspsychologie. Mit diesen und anderen Themen wünschen wir Ihnen gute Erkenntnisse und freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Mit bestem Gruß

St. Teuber

Stephan Teuber

mit Methoden wie Best Practice-Storytelling, Benchmarking bzw. Project-Modelling mit Firmenexternen und Sounding Boards. Das Intranet bietet Chatrooms, Tipps und eine Fortschrittsdokumentation.

Evaluation

Die Evaluationsphase beinhaltet Mystery Shopper, Benchmarks, Präsentation Learnings und eine modifizierte Zielbestimmung.

Performance-Phase 2

Die zweite Performance-Phase ist ähnlich strukturiert wie die erste. Ihr folgt gemäß dem Modell der Feedbackschleifen wieder eine Evaluation und weitere Performance-Phasen.

Wichtige Voraussetzungen für den Erfolg des Prozesses

Damit der Change Management Prozess erfolgreich ist, muss die Unterstützung durch Vorstand und Ge-

schaftsführung gewährleistet sein. Durch externe Moderatoren sind Umsetzungstempo und Durchsetzungskraft gewährleistet. Weitere Erfolgsfaktoren:

- Ein bestimmtes Zeitkontingent pro Mitarbeiter wird für den Change Management Prozess zur Verfügung gestellt.
- Niederlassungsleiter und Arbeitnehmervertreter müssen integriert werden. Die Information und Qualifizierung der Niederlassungsleiter im Vorfeld ist unverzichtbar.
- Während des Prozesses wird jede Niederlassung von einem Coach begleitet. Die Coaches und die Niederlassungsleiter fungieren als Projektleiter je Niederlassung und sind die Treiber des Veränderungsprozesses.

Wichtig ist, dass der Wettbewerb zwischen den Niederlassungen nicht auf eine Bewertung hinausläuft, sondern der Fokus sollte auf Best Practice liegen.

Stephan Teuber

„Das einzige Beständige ist der Wandel“

Dauerhafte Mitarbeitermotivation

Wer kennt es nicht: Mehr oder weniger begeistert wird etwas Neues in Angriff genommen, aber nach einiger Zeit ist irgendwie die Luft raus? Auch bei Veränderungsprozessen in Unternehmen lässt sich die Motivation von Mitarbeitern anfangs in Schwung bringen – doch allzu häufig versinkt sie nach kurzer Zeit wieder im Dornröschenschlaf. Lassen sich Mitarbeiter überhaupt dauerhaft motivieren? Nutzen Sie die Chance, im Change Management die Mitarbeitermotivation dauerhaft zu beeinflussen. Erkenntnisse aus der Motivationstheorie zeigen, wie das gehen kann:

Äußere und innere Motivation

Der Motivationstheoretiker Frederik Herzberg unterscheidet „Motivation“, die durch Druck von außen zustande kommt, von Motivation, die sich aus einem inneren Antrieb einstellt. Dauerhaft wirksam ohne „Energiezufuhr“ von außen ist nur die Selbstmotivation durch inneren Antrieb. Allerdings müssen zunächst die äußeren Bedingungen stimmen, damit keine Unzufriedenheit entsteht. Herzberg nennt diese Bedingungen **Hygienefaktoren**. Dazu zählt er z.B. interne Organisation, Dienstaufsicht, Arbeitsbedingungen und Bezahlung. Um dauerhafte Selbstmotivation zu erreichen, müssen die tief liegenden Bedürfnisse der Mitarbeiter, nämlich etwas zu leisten und sich zu verwirklichen, erfüllt werden – erst sie machen den Mitarbeiter zufrieden. Herzberg nennt diese Faktoren **Motivatoren**. Dazu gehören Erfolg, Anerkennung von Leistung, Arbeitsinhalte, Verantwortung, Vorwärtkommen und Entwicklung.



Anerkennung von Leistungen

funktionierende Arbeitsmittel so zu gestalten, dass Frust vermieden wird. Andererseits muss die Führungskraft das Bedürfnis der Mitarbeiter, gute Arbeit und hohe Leistung zu erbringen, nicht nur fordern, sondern anregen und fördern.

1. Wecken Sie persönliche Motivatoren!

Nicht jeder Mensch hat die gleichen Ziele und Bedürfnisse! Über einen **Coachingkontakt** können Sie als Führungskraft die Vorstellungen und Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter kennen lernen – besonders wichtig sind dabei berufliche Ziele und Vorbilder. Nur so können Sie die **persönlichen Motivatoren** Ihrer Mitarbeiter gezielt ansprechen. Setzen Sie diese auch in der **Zielvermittlung** ein! Um den Mitarbeitern Ziele näher zu bringen, sollten möglichst viele **Sinne** aktiviert werden. Verwenden Sie sprachliche und visuelle Bilder oder lassen Sie Ihre Mitarbeiter Ziele illustrieren. Nehmen Sie sich für die Zielvermittlung Zeit – denn nur gefühlte Ziele wirken, die Verstand **und** Gefühl ansprechen.



Visionen gestalten

2. Vermitteln Sie Erfolgserlebnisse! Erfolge dürfen nicht im Alltag untergehen, sie müssen erlebt werden können. Kleine konkrete und **erreichbare Schritte** helfen dabei mehr, als gleich den ganzen Gipfel erstürmen zu wollen. Wichtig ist es, immer im Blickfeld zu behalten, was für einen bestimmten Mitarbeiter machbar ist. Beachten Sie **Zeithorizont** und **Erfolgswahrscheinlichkeit**. Misserfolg lässt sich nicht vermeiden, doch man kann helfen, ihn zu akzeptieren und zu verarbeiten. Motivation wird dauerhaft, wenn Mitarbeiter schon vorher darauf vorbereitet sind, Durststrecken durchzuhalten.



Erfolge erleben

Was sollten Sie als Führungskraft tun?

Aufgabe der Führungskraft ist es einerseits, das Umfeld z.B. durch angemessene Bezahlung und

Newsletter abbestellen

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

Impressum

Loquenz GmbH
Gartenstraße 31
72074 Tübingen
Telefon: +49 7071 9203-0
Telefax: +49 7071 9203-50
E-Mail: kontakt@loquenz.de
www.loquenz.de

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

Gestaltung und Herstellung:
Hepper Printmedien
Tübingen-Hagelloch
www.hepper-printmedien.de



Kontakt

Sie möchten mehr Informationen zum Thema Mitarbeitermotivation? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

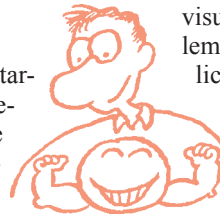
Ansprechpartner
Winfried Möck

Telefon 07071 9203-12

E-Mail
winfried.moeck@loquenz.de

3. Schaffen Sie den Rahmen für Selbstmotivation!

Der Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitern kann entscheidende Impulse liefern. Hilfreich sind hierbei kollegiale **Netzwerke**. Vorbilder sollten gezielt genutzt und **Erfolgsgeschichten** unter den Mitarbeitern ausgetauscht werden. Schaffen Sie eine motivierende Umgebung, indem Sie viel



visualisieren und Störendes beseitigen. Vor allem sollten Sie Ihren Mitarbeitern einen persönlichen Entschluss abverlangen. Ein klares, öffentliches **Commitment** stärkt die Umsetzungskraft. Der Weg zu langfristig motivierten Mitarbeitern ist kein leichter – doch er lohnt sich!

Winfried Möck

Die Kunst der Selbstmotivierung

Jens Uwe Martens, Julius Kuhl – Buchbesprechung

„Dass die Vögel der Sorge und des Kummers über deinem Haupt fliegen, kannst du nicht ändern. Aber dass sie Nester in deinem Haar bauen, das kannst du verhindern“ – diese Aussage von Martin Luther beschreibt eine Grundhaltung, die den Aussagen der beiden Autoren nahe kommt. Es geht um einen differenzierten und selbstverantwortlichen **Umgang mit Emotion und Kognition**. Martens und Kuhl machen aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse der Persönlichkeitstheorie für den Alltag nutzbar. Die folgenden Hinweise erhöhen die Chance, dass sich Selbstmotivierung entwickelt – leider auch nicht mehr.

Unterschiedliche Grundeinstellung: Lageorientierung versus Gestalterhaltung

Entscheidend beim Thema Selbstmotivierung ist, ob man sich eher in einer Grundhaltung „ich bin Gestalter meiner Dinge“ (Gestalterhaltung) oder „ich bin von der Lage der Dinge abhängig“ (Lageorientierung) befindet. Akzeptieren Menschen vornehmlich die negativen Bedingungen und reagieren passiv – „vergessen“ also das Handeln – werden sie **lageorientiert** genannt. Menschen mit **Gestalterhaltung** zeichnen sich dadurch aus, dass sie Schwierigkeiten als Herausforderung annehmen und handlungsorientiert bleiben.

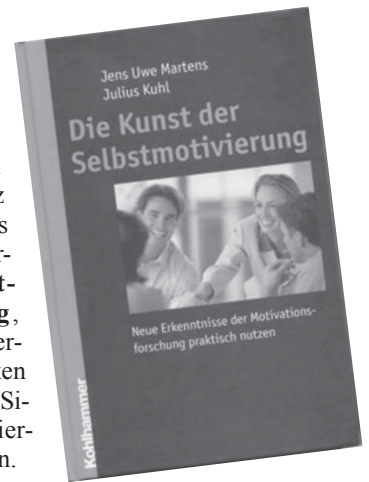
Willensbahnende Gefühle

Jede Motivation verlangt emotionale Beteiligung. Um ein Ziel umzusetzen, muss es in das Intensionsgedächtnis „geladen“ werden und mit der Motivationslage in Kontakt kommen. Dieser Prozess wird **Willensbahnung** genannt. Wichtig für das Unterstützen von willensbahnenden Gefühlen ist:

- Ziele visualisieren – das Gehirn braucht digitale und analoge Informationen.
- Sofort umsetzbare Schritte – im Geiste muss ich schon die ersten Schritte gehen können.

Lageorientierte Menschen und Menschen mit Gestalterhaltung unterscheiden sich darin, dass die einen aktiv mit ihren Gefühlen umgehen, während die anderen Gefühle passiv erdulden. Die positiven Emotionen geben uns den „Kick“ etwas anzupacken, und sie ermöglichen, negative Erfahrungen und die damit ausgelösten Emotionen zuzulassen. Gestaltertypen lassen negative Gefühle zu und beherrschen gleichzeitig die Fähigkeit der Selbstberuhigung. Allerdings hilft Selbstsuggestion dann nicht weiter:

Alles durch eine rosarote Brille zu betrachten, sich einzureden, man schaffe das schon und man sei ganz toll, hilft nicht. Es geht vielmehr darum, die **Selbstwahrnehmung**, z.B. durch Körperübungen, zu stärken und zu lernen, die Situation differenzierter wahrzunehmen.



Ver-“Antwort“-ung

Wenn wir verschiedene „Antworten“ für das aktuelle Problem entwickeln, übernehmen wir für uns selbst Verantwortung. Je mehr Antworten wir entwickeln, desto besser. Das Problem ist die Aufgabe, die es zu lösen gilt – diese **positive Grundhaltung** stellt sich von selbst ein, wenn wir die Situation differenzieren. Dann sollte ein konkretes Ziel erarbeitet werden, auf das man sich selbst, am besten öffentlich, festlegt. Häufig haben wir Ziele nur um anderer Personen (Chef, Ehepartner/-in...) willen. Das wird nicht genügen. Es geht darum, dass wir selbst die passende **Einstellung** zu einem Ziel entwickeln. Ausführlich und hilfreich zeigen die Autoren, wie wir diese Entwicklung fördern können. Wer den Autoren bis hierher durch das verständlich geschriebene Buch gefolgt ist, hat nur noch einen kleinen Schritt vor sich, um den „Vögeln der Sorge und des Kummers“ das Nesterbauen endgültig zu vermissen: Den erarbeiteten Erfolg genauso zulassen und genießen wie zuvor den Misserfolg.

Jens Uwe Martens, Julius Kuhl, Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen. Stuttgart 2004.

Claudia Heizmann

Buch bei amazon bestellen unter <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/317018184X/loquenz-21>

„Gestaltertypen sind Motivationskünstler“

Haftungsausschluss

Jegliche Haftung, insbesondere für eventuelle Schäden oder Konsequenzen, die durch die Nutzung des angebotenen Wissensstoffes entstehen, sind ausgeschlossen. Wir übernehmen keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der hier zur Verfügung gestellten Daten. Zudem kann keine Haftung dafür übernommen werden, dass die hier angebotenen Daten und Informationen frei von Rechten Dritter sind.

Kontaktformular

Fax: 07071 9203-50

Firma:

Vorname:

Nachname:

Adresse:

Telefon: E-Mail:

- Ich interessiere mich für das Seminar „Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung“ an der **Universität Augsburg am 10. Dezember 2004** und bitte um weitere Informationen.

Ja, ich wünsche mir Beratung und Information zu folgenden Themen:

- Changemanagement
- Führungsentwicklung
- Team- und Strategieentwicklung
- Kundenorientierung
- Bildungscontrolling
- Langfristige Mitarbeitermotivation
- Fehlzeitenreduzierung
- Büroeffizienz
- Mitarbeiterbindung
- Coaching
-
-

Ich interessiere mich für folgende Weiterbildung(en) und bitte um Informationsmaterial:

- Weiterbildung zum Management-Coach
- Weiterbildung zum NLP-Practitioner (DVNLP)
- Weiterbildung zum NLP-Master (DVNLP)

Bitte rufen Sie mich am Datum
um Uhrzeit
unter Telefon

zurück!

Aktuelles

Bei folgenden offenen Weiterbildungen und Seminaren können Sie uns erleben!

Universität Augsburg

Seminar an der Universität Augsburg zum Thema „Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung“ am 10. Dezember von 9.00 – 17.30 Uhr, Kosten 235,-€. Referent ist Stephan Teuber, Loquenz GmbH.
<http://www.zww.uni-augsburg.de/Seminarangebot.shtm?h02>

NLP-Master (DVNLP)

Das „Finetuning“ für NLP-Anwender!

Starttermin:

- Zürich: 17.9.2004 (Veranstalter Reskom)

Literaturtipp: Lösungsorientierte Verhandlungsführung



Die Publikation „Gründerzeiten“ vom BMW, die unter Mitwirkung von Loquenz entstand, bietet in konzentrierter Form die wichtigsten **Regeln** für erfolgreiche Verhandlungen,

listet die häufigsten **Fehler** auf, erläutert die **Phasen**, die bei jeder Verhandlung durchschritten werden und fasst das **Harvard-Verhandlungskonzept** in griffige Thesen. Download unter http://www.loquenz.de/pdfgruenderzeiten_08_03_04 (184 KB).



Kontakt

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

Ansprechpartnerin
Bettina Braun

Telefon 07071 9203-11

E-Mail
bettina.braun@loquenz.de

Management Coach (Loquenz)

In den drei Ausbildungsabschnitten:

- Potenzial- und Karrierecoaching
- Konfliktcoaching und
- Teamcoaching

lernen die Teilnehmer/-innen im „Lernen durch Tun“, die Potenziale der Mitarbeiter/-innen zu mobilisieren.

Starttermine:

- Düsseldorf 2.11.2004 (Veranst. wirkungsgrad 37)
- Zürich 8.11.2004 (Veranstalter Reskom)
- Mannheim 10.1.2005 (Veranstalter P.O.P.)

NLP-Practitioner (DVNLP)

Neurolinguistisches Programmieren von der Pike auf kennen lernen – die klassische Grundausbildung.

Starttermin:

- Zürich: 23.10.2004 (Veranstalter Reskom)

Universität Augsburg für beste Weiterbildung ausgezeichnet – wir gratulieren!

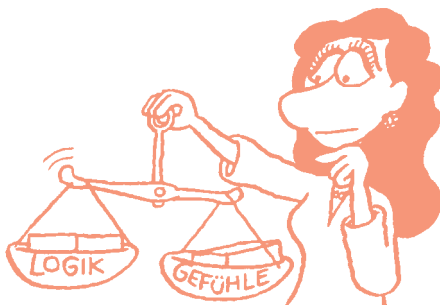
Als beste deutsche Universität in Sachen Weiterbildung hat die **Universität Augsburg** beim Wettbewerb „Hochschulen im Weiterbildungsmarkt“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft den **zweiten Platz** erreicht.

Dieser Wettbewerb mit dem europaweit höchst dotierten Weiterbildungspreis wird für die besten Geschäftsmodelle zur Organisation von Weiterbildung an Hochschulen ausgeschrieben. In der offenen Kategorie für alle Hochschulen, Fachhochschulen und Universitäten ging der erste Preis mit 100.000 Euro

an die Fachhochschule Konstanz. Als beste Universität erhielt Augsburg mit seinem **Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW)** den mit 50.000 Euro dotierten zweiten Preis.

Die Universität Augsburg bietet durch das Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer seit 30 Jahren eine breite Palette berufsbegleitender Weiterbildungsmöglichkeiten an. Wir freuen uns, dass wir mit dem Seminar „Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung“ unseren Beitrag dazu leisten können.

Noch-besser-Tipp



So können Sie Absichten leichter verwirklichen. Wer seine Effizienz im Umsetzen von Absichten verbessern möchte, sollte die **Pendeltechnik** einsetzen: Denken Sie zunächst über Ihr Ziel und über die einzelnen Schritte

nach, die Sie zur Zielerreichung zu leisten haben. Dann pendeln Sie in Gedanken zu positiven Gefühlen, z.B. indem Sie an die schönen Folgen bei der Aufgabenerledigung denken. Da Sie mit der Pendeltechnik Ihre **Absicht** stärken (oder auch Ihr Absichtsgedächtnis „laden“), erreichen Sie mehr als mit bloßem positiven Denken, bei dem Sie sich in eine positive Stimmung versetzen.