



Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH

www.Loquenz.de

Change Events von Stephan Teuber und Artur Schmidt

Wandel sinnlich erfahrbar machen

Schmiermittel Kommunikation

Gut gemeinte Kommunikationsversuche erzeugen Widerstände, wenn die Appellform à la „Wir müssen alle...“ oder „wir sitzen alle...“ überwiegt. Die Aufforderungen verpuffen wirkungslos, wenn dem Mitarbeiter das Wissen und das Gespür fehlt, welche Ebenen und Inhalte der Wandel berührt. Für manche Mitarbeiter ist der Change zu abstrakt, um ihn greifen oder erkennen zu können.

Daher gilt: Die produktive Verarbeitung von Veränderung braucht Raum und Zeit. Da Führungskräfte wie Mitarbeiter individuelle Verarbeitungsgeschwindigkeiten haben, sind gemeinsame Erfahrungsplattformen wie z. B. Events hilfreich, um den Change-Prozess zu vitalisieren.

Sinn und Zweck von Change Events

Ein Event im Sinne einer erlebnisorientierten Großgruppenveranstaltung ist eine wirkungsvolle Intervention, um sich von der „alten Welt“ zu lösen und sich zu neuen Ufern aufzumachen. Change Events eignen sich, um als Kick-off-Veranstaltungen Change Prozesse zu initiieren und auch als Zwischenschritte, um in einem bereits andauernden Veränderungsprozess die Veränderungsbereitschaft hochzuhalten. Change Events zielen auf das Erreichen aller Mitarbeiter/-innen. Nur wenn der Change von jedem Mitarbeiter auf jeder hierarchischen Ebene konsequent und dauerhaft umgesetzt wird, ist er erfolgreich! Events finden in der Regel außerhalb des normalen Arbeitsumfelds statt. Die Zielsetzung bestimmt die Dauer und ob die Wahl des Settings auf ein abgeschiedenes Kloster, eine Lagerhalle, ein Seminarhotel oder auf eine Akademie fällt. Alle Örtlichkeiten müssen über ausreichend Platz für Großgruppenmethoden verfügen. Es geht darum, das gesamte System, das vom Change betroffen ist, in einen Raum und in Interaktion zu bringen.

Unternehmen stellen sich immer wieder die Frage, ob solche Events ihr Geld wert sind. Denn: Events sind aufwändig – alle Teilnehmer sind für anderthalb bis zwei Tage nicht am Arbeitsplatz, die Vorbereitung ist zeitintensiv, es entstehen Kosten für Transport, Hotel, Tagungspauschalen, Material, Moderation und externe Referenten. Damit sich eine solche Investition lohnt, müssen im Vorfeld die Ziele und Effekte klar definiert sein. Eine gründliche Auftragsklärung ist das A und O für das Gelingen des Change Events. Ein Event, der ausschließlich eine Powerpoint- mit anschließender Buffetschlacht vorsieht, wird keine bleibenden Eindrücke bei den Beteiligten hinterlassen.

Kurzer Überblick

Change Modell von John Kotter (1996)

1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
2. Eine Führungscoalition aufbauen
3. Visionen und Strategien entwickeln
4. Vision des Wandels kommunizieren
5. Empowerment auf breiter Basis
6. Kurzfristige Ziele ins Auge fassen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Beim Design von Change Management Aktivitäten sind die 8 Stufen eines erfolgreichen Veränderungsprozesses sehr hilfreich und unterstützen die Auftragsklärung: An welchem Punkt befindet sich der Prozess? Welche Impulse müssen gesetzt werden? Die Besonderheit besteht mittlerweile darin, dass Change-Prozesse nicht in sich abgeschlossen sind und der Change in immer neuen Wellen gestaltet werden muss. Große Bedeutung erlangt somit die Konsolidierung und Ableitung weiterer Veränderung (Schritt 7) sowie die Verankerung des Veränderungswillens in der Unternehmenskultur (Schritt 8).



- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Change Kommunikation
- Führung und Management
- Coaching

Unsere Beiträge zu Ihrem Erfolg

Change Events

Wandel sinnlich erfahrbar machen!

Editorial von Stephan Teuber

Schlankheitskur für´s Büro

So bringen Sie Ihr Office mit Lean-Management in Form

Der Coaching-Tipp

Kritik und Misserfolg auf den Kopf gestellt



Buchbesprechung

„Das Pinguin-Prinzip“ von John Kotter

„Just one Question...?“
an Andreas Butz, Vertriebsleiter

Aktuelles

3. Loquenz Forum

Stuttgarter Unternehmer Dialog
Freiburger Mittelstandskongress
Zukunft Personal in Köln

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Lang-Str. 56
70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon 0711/75 85 77 870

Loquenz-Praxisbeispiel: Change Event IT-Abteilung

Die Allianz-IT erlebt seit einigen Jahren tief greifende strukturelle Veränderungen. In der Umsetzung sind diese bereits weit fortgeschritten. Es gab daher wenig offene Kritik oder Fragen bei der Kommunikation des nächsten Change-Schritts, der Veränderungsprozess insgesamt war stabil. Dennoch bestand Handlungsbedarf: Die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte sollte weiter hoch gehalten bzw. intensiviert werden. Es bestand die Gefahr, dass der Prozess ins Stocken gerät.

Zielsetzung und Charakter der Veranstaltung

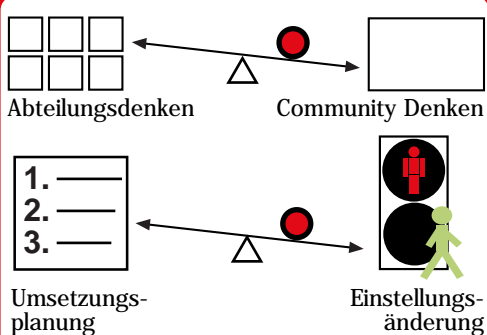
Die Projektgruppe formulierte folgende Ziele für den zweitägigen Event mit 150 Führungskräften aus vier Hierarchieebenen:

Ziele

- Change-Dringlichkeit (Sense of Urgency) bei den Führungskräften verstärken
- Konkrete Veränderungserwartung kommunizieren
- Markt-, Kunden- und Konkurrenzperspektive konsequent einnehmen können
- Vorbilder für Change intern und extern präsentieren
- Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Konzern-IT

Der Charakter der Auftaktveranstaltung war durch den IT-Community Gedanken als Gesamtrahmen geprägt. Der Schwerpunkt lag stärker auf Einstellungsänderung und persönlicher Veränderungsbereitschaft als auf konkreter Umsetzungsplanung. Diese sollte in späteren Abteilungsveranstaltungen stattfinden. Weitere Charakteristika der Veranstaltung waren der Mix aus Infotainment einerseits und Reflexions- und Verarbeitungsraum in der Gruppe andererseits.

Veranstaltungscharakter



Loquenz setzt Akzente:

Der Charakter der Auftaktveranstaltung war durch den IT-Community Gedanken als Gesamtrahmen geprägt.

Vorabbefragung zur Einstimmung

Eine Online-Befragung stellte ein nützliches Frontloading für die Veranstaltung dar, da die individuelle Auseinandersetzung mit Change und „Sense of Urgency“ schon im Vorfeld startete. Der IT-Vorstand konnte sich in seiner Rede auf konkrete Ergebnisse beziehen. Neben Vermutungen und Einzelbeobachtungen, wie die Führungskräfte den Change wahrnahmen und was die Gründe für die individuelle Veränderungsbereitschaft waren, wurde ein Gesamtbild aller Führungskräfte deutlich.



Multimediales Einstiegsszenario

Im konkreten Veranstaltungsablauf galt es zunächst, bei den Teilnehmern eine Grundakzeptanz zu erzeugen, dass Veränderungen allgegenwärtig sind und die heutige Situation das (Zwischen-)Ergebnis einer konstant andauernden Veränderung ist. Als sich mit Beginn der Veranstaltung die Türen des Saals für die Teilnehmer öffneten, traten sie in einen abgedunkelten Raum ein, in dem 15 Stationen mit verschiedenen Themen angeordnet waren. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, an Vortragselementen teilzunehmen, mit Videokonsolen zu spielen, zwischen denen 30 Jahre Entwicklungsarbeit lagen, Videosequenzen über die Erdentwicklung anzusehen, Veränderungsmetaphern zu studieren oder eigene Gedanken zum Veränderungsprozess zu formulieren und schriftlich festzuhalten. Themenbereiche waren Wirtschaft, Biologie, Technik, Philosophie, Allianz im Wandel der Zeit. Die Aussagen lauteten: Wandel ist allgegenwärtig, Wandel ist normal.



@editorial

Liebe eLoquenz-Leserinnen,
liebe eLoquenz-Leser,

Bewährtes und lange Bewährtes wird derzeit in Frage gestellt, diese Erfahrungen dürften auch Sie, unsere Leser/innen, mit uns teilen. Was gibt es Neues bei Loquenz?

1. Unsere neue Beraterin Aylin Mutter. Herzlich willkommen im Team! In der nächsten Ausgabe der eLoquenz wird sie sich noch persönlich vorstellen.
2. eLoquenz in verändertem Layout. Nachdem wir die letzten fünf Jahre nur wenig an der äußeren Form verändert haben, erhoffen wir uns jetzt eine bessere Lesbarkeit. Gleichzeitig ergänzt die eLoquenz unseren Webauftritt. Wir freuen uns auf Ihr Feedback.

Unsere Erfahrungen aus der Change Begleitung zeigt vor allem eines, das sich über die unterschiedlichsten Themen und Projekte hin wiederholt: Gelungene Change Projekte erfordern Teams, die sich darauf einlassen, mit dem Wandel zu surfen. Das heißt, die Zielrichtung und die momentanen Gegebenheiten im Blick sich von Situation zu Situation operativ anzupassen, um den Kurs zu halten.

Gerade weil es vielen Beteiligten in Unternehmen (mehr oder weniger) schwer fällt, lange Bewährtes loszulassen, wollen wir in dieser Sommerausgabe der eLoquenz einige Beispiele aus unserer Arbeit präsentieren, die den berühmten „Change“ in Optimismus, Tatkraft und sogar Begeisterung münden lassen!

Ich wünsche Ihnen eine schöne Sommerzeit und gute Reise!

Die Teilnehmer sollten emotional berührt und aufgerüttelt werden im Sinne der multisensorischen Kommunikation.

Sense of Urgency kommunizieren

Stellt man sich einen Veränderungsprozess wie einen Trichter vor, so steht an der oberen, breitesten Stelle die allgemeine Akzeptanz stetiger Veränderung. Folgt man dem Trichter zu seiner engsten Stelle, muss nun der konkrete Veränderungsdruck kommuniziert werden, um eine Veränderungsbereitschaft herzustellen. Der Vorstand der Allianz Deutschland AG IT bezog eindeutig Position: „Der Wandel ist in vollem Gange, wir haben schon einiges erreicht, aber wir sind noch lange nicht am Ziel.“ Nach der Würdigung des Ist-Zustandes formulierte er eindeutig seine Erwartungshaltung an die Führungskräfte angesichts der anstehenden Herausforderungen. Er benannte die Bedeutung der Veränderung für jeden einzelnen, was sie seiner Meinung nach bräuchten, um weiterhin gut durch den Change zu kommen und sich wechselnden, nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen anzupassen.



Bei der Rede des CIO kam ein TED-System zum Einsatz, um schnell Stimmungen einzufangen und die Teilnehmer an Befragungen zu beteiligen.

Die Stimmungs- und Meinungsbilder konnten schnell gezeichnet und die Ergebnisse unmittelbar darauf in Workshops und Kleingruppendiskussionen weiterverarbeitet werden.

"Was sich ändert ... und was wir ändern müssen"

Immer wieder bekamen die Mitarbeiter Zeit und Raum zur Resonanz auf das Gehörte. Indem sie ihre Bedenken und Zustimmungen formulierten und darüber diskutierten, waren die Mitarbeiter bereits aktiv in der Verarbeitungsphase. Im konkreten Fallbeispiel geschah dies durch Aufteilung der Gruppe in mehrere Kleingruppen. Die Fragestellung, die diskutiert wurde, lautete: Wo stimmen wir zu, was sehen wir anders?

Die Ergebnisse wurden festgehalten und für die spätere Stellungnahme der obersten Führungsebene aufbereitet.

Talkrunden: Vorbilder für Veränderungsbereitschaft

Die Führungsrunde nahm unter Moderation von Loquenz-Geschäftsführer Stephan Teuber Stellung zu den Ergebnissen aus den Diskussionsrunden.



Zwischenfragen waren erlaubt, und die Teilnehmer machten regen Gebrauch davon. Neben der Würdigung der Mitarbeit dient dies gleichzeitig zur Demonstration von Geschlossenheit seitens der Führungskräfte und richtet alle Beteiligten auf die Veränderung aus. Für die Zuhörer war es zudem hoch interessant, durch die sehr authentischen Statements einen Einblick in das Mind Set ihrer Führungsmannschaft zu bekommen. Diese Modelle für einen produktiven Umgang mit Veränderungen waren hilfreich für die Veränderungsbereitschaft jeder einzelnen Führungskraft.

Tag 2: Change am eigenen Leib

Zur Verstärkung der persönlichen Veränderungsbereitschaft erhielten die Führungskräfte zu Beginn des zweiten Tages die Gelegenheit zu einem persönlichen Experiment. Es galt für jeden Einzelnen etwas Neues und Ungewohntes zu testen sowie die IT Community in einer anderen Form zu erleben. Ausprobiert wurde in verschiedenen Workshops Yoga, Theaterspielen, Malen wie Bob Ross, Poker, Karaoke, Spielen mit der Wii-Konsole und vieles mehr. Viele nahmen die positive Erfahrung mit, dass „etwas Neues tun“ bereichert und sowohl die geistige Flexibilität als auch die körperliche Robustheit erhöht.

Fitness der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor Nummer 1

Abschließend identifizierte die Allianz-IT die zentralen Change-Erfolgsfaktoren. Konkrete Fragestellungen für die Kleingruppen waren: Was sind meine ganz persönlichen Erfolgsfaktoren für den Change? Was werden bei der Allianz-IT wichtige Erfolgsfaktoren sein? Fitness, Kompetenz und Vernetzung waren die drei am häufigsten genannten Faktoren. Weitere Faktoren betrafen u. a. die Faktoren Veränderungsbereitschaft, Change Kommunikation und Mover & Improver Eigenschaften.

Modelle für einen produktiven Umgang mit Veränderungen präsentieren

Emotionen wecken mit multisensorischer Kommunikation

Neues und Ungewohntes testen



Das Ergebnis zeigt, dass eine mitarbeiterorientierte Kultur sowie das Entwickeln einer Wir-Mentalität zentrale Kriterien sind, um die zukünftigen Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. So spiegelten sich die anvisierten Ziele der Veranstaltung, das Stärken des Community-Gedankens und der Veränderungsbereitschaft, in den erarbeiteten Erfolgsfaktoren wieder.

Die Führungskräfte konnten sich mit dem Ergebnis, das per TED-Abstimmung live bewertet wurde, identifizieren. Die Ergebnisse wurden im Anschluss der Veranstaltung in die bereichsspezifischen Runden hineingetragen und auf der Mitarbeiterebene weiter bearbeitet.

Sie interessieren sich für das Thema „Change Events“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation. Wenden Sie sich an Artur Schmidt, Telefon 0711 – 758 57 78 70

E-Mail: artur.schmidt@loquenz.de



Artur Schmidt
Consultant bei Loquenz
für BGM- und Change-Projekte

Schlankheitskur für´s Büro von Claudia Heizmann

So bringen Sie Ihr Office mit Lean-Management in Form

Jeder, der schon mal den Pfunden den Kampf angesagt hat, kennt das gute Gefühl, wenn sie purzeln und man wieder leichter durchs Leben schreitet. So geht es auch Büroteams, die ein Lean Management Projekt gestartet haben: Es stellt sich ein positiveres Gefühl beim Arbeiten ein, die Beteiligten werden mit mehr Erfolgserlebnissen und mehr Anerkennung belohnt. Viele Zeitfresser und unwichtige Tätigkeiten werden „entschlackt“. Mitarbeiter haben das sichere Gefühl, ihre Arbeit wieder besser im Griff zu haben. Sie verschaffen sich einen klaren Blick für das Wesentliche und begegnen der zunehmenden Dichte und Komplexität mit besseren Arbeitsmethoden. Was das Ziel bei einer Diät sein soll, ist klar. Doch was genau wird unter Lean Management verstanden? Es geht um Effizienzsteigerung, Vermeidung von Verschwendung und Konzentration auf die Wertschöpfung!



Jetzt erst recht! Gute Gründe für Lean Management im Büro.

Viele Firmen müssen in der aktuellen konjunkturschwachen Phase aktiv werden. Knappere Personalressourcen, steigendes Kostenbewusstsein, verunsicherte Mitarbeiter/-innen brauchen Orientierung und stellen gerne ihre gewohnten Abläufe, Prozesse und Arbeitsstile in Frage. Unternehmen dürfen gerade jetzt in ihren Bemühungen nicht nachlassen, sich um den optimalen Einsatz aller Mittel zu bemühen. Zudem ist die Bereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeitern gegeben, gewohnte Verhaltensweisen, Prozesse und Strukturen kritisch zu beleuchten. „Das machen wir schon immer so“ – das ist allen Mitarbeiter/-innen klar - gilt als Begründung nicht mehr.

Weitere Auslöser für Lean Management Projekte

- Steigendes Kostenbewusstsein und geringere Budgets in den Bürobereichen.
- Höherer Konkurrenz- und Effizienzdruck.

Bedarfsanalyse

Lean Management

Bedarf entsteht zum Beispiel durch

- Steigendes Kostenbewusstsein
- Konkurrenz- und Effizienzdruck
- Knappere Personaldecke
- Wachsende Kundenerwartungen
- Umstrukturierungen

"Das machen wir schon immer so!"

Der optimale Einsatz aller Mittel



Schlankheitskur für´s Büro

(Fortsetzung)

- Gefahr des Outsourcings der indirekten Bereiche, wenn Leistungen extern günstiger eingekauft werden können.
- Knappere Personaldecke: Weniger Mitarbeiter müssen die gleiche oder mehr Arbeitsvolumen bewältigen.
- Schnell frisst langsam: Wachsende Kundenerwartungen an schnelle Lieferung und hohe Qualität.
- Häufig auch Zusatzaufgaben in den Verwaltungsbereichen durch Dokumentation und Einhaltung von gesetzlichen Regelungen.

Viele Umstrukturierungen erfordern von den Mitarbeiter/-innen in den Verwaltungs-, Planungs-, Vertriebs- und Servicebereichen hohe Flexibilität bei gleichzeitiger Prozesssicherheit.

Aus Mitarbeiterperspektive viele Vorteile

Mitarbeiter bewerten die Unterstützung in einem komplexen und dynamischen Arbeitsalltag sehr positiv, sind sie doch auf der Suche nach passenden „Coping“-Strategien, um mit Unsicherheit, Workload und Projektarbeit umzugehen. Sie gestalten mit, übernehmen Verantwortung bei Entscheidungen, die ihr Arbeitsumfeld betreffen. Den meisten ist inzwischen deutlich, dass Jammern über zu wenig Personal oder über die Sparpolitik des Managements nicht weiter bringt. Mitarbeiter involvieren und zum Mitgestalten anregen ist das beste Mittel, um Unzufriedenheit, innere Kündigung und Präsentismus zu begegnen. Für einzelne Mitarbeiter mit entsprechendem Potenzial kann es zudem eine motivierende Aufgabe sein, die Rolle des bereichs-internen Lean Office-Beauftragten zu übernehmen und den Lean Management Gedanken im Team voranzutreiben.

Loquenz Umsetzungsbeispiel
Lean Management für Energieversorger

Wie ein solches Lean Office-Projekt konkret aussehen kann, zeigen wir am Beispiel eines Energieversorgers.



In mehreren Teams - Kundenbetreuung, Mahnwesen, Marketing, Buchhaltung und der Stromwirtschaft - wurde der Prozess durchgeführt. Im Erstgespräch mit der Personalentwicklung und Führungskräften aus den Fachbereichen wurden folgende Ziele definiert:

Ziele

- Mitarbeiterseitig Ideen entwickeln, wie die Arbeitsaufgabe vereinfacht werden kann. Suchzeiten, Doppelarbeit vermeiden.
- Überblick über Wichtigkeit und Dringlichkeit bei steigendem Arbeitspensum behalten.
- Standards für die Zusammenarbeit im Team entwickeln.
- Sensibilisieren und begeistern für das Thema „Prozessoptimierung“.
- In allen Bereichen Lean-Office Verantwortliche definieren und aufbauen.
- Methodische Weiterbildung (Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, Prozessoptimierung etc.).

Bei den konzeptionellen Überlegungen waren folgende Faktoren wichtig:

Konzeptionelle Überlegungen

- Maximaler Praxisbezug und Transfer: Jede/r Mitarbeiter/-in führt ein eigenes Optimierungsprojekt durch.
- Umsetzung in mehreren Intervallen.
- Commitment der Führungskräfte erforderlich.
- In der Projektphase sollte neben Einzelcoaching auch Gruppencoaching angeboten werden, um die gegenseitige Vernetzung zu forcieren.

Das Lernen in den Weiterbildungsbausteinen fand auf zwei Ebenen statt: Für die Teilnehmer persönlich und für die Teilnehmer als Multiplikatoren von „Lean Management im Büro“, d. h. sie müssen das Thema an ihre Kollegen „verkaufen“ können.

Der Ablauf: Workshops und Umsetzungsbegleitung im Wechsel

In drei Workshops wechselten sich Theorie mit Umsetzungsphasen und Coaching am Arbeitsplatz und bei den Optimierungsprojekten ab. Start des ersten Workshops war der eigene Schreibtisch und die Arbeitsorganisation. In den Folgeworkshops wurden Themen wie Checklisten und Vorlagen für Standardaufgaben, einheitliche Ablage, Schnittstellenprobleme, Selbstdisziplin, Nein-sagen lernen und Vertretungsregelung bearbeitet. Dabei ging es darum, mit vielen kleinen Verbesserungen eine Effizienzsteigerung von 10 – 20 % zu erreichen.

Hohe Flexibilität bei gleichzeitiger Prozesssicherheit

Mitarbeiter involvieren und zum Mitgestalten anregen

Start des ersten Workshops ist der eigene Schreibtisch

@Loquenz

Schlankheitskur für´s Büro (Fortsetzung)

Umsetzungserfahrungen und Mitarbeiterreaktionen

Lean Management – warum das? Machen wir bisher alles falsch? Noch mehr Bürokratie? Jetzt noch mehr arbeiten? Diese Zweifel wurden im Start-Workshop schnell ausgeräumt: Es geht nicht darum, härter zu arbeiten, sondern cleverer! Gerade bei einem immer dichteren Arbeitspensum verliert man leicht den Überblick. Die Produktivität sinkt – trotz steigender Betriebsamkeit. Mitarbeiter erledigen häufig Extraarbeit und beschäftigen sich nicht mit dem Gedanken, die Arbeitsaufgabe zu vereinfachen. Die Workshops sorgten an diesem Punkt für eine konstruktive Lösungsorientierung.

Die Selbstorganisation der Mitarbeiter/-innen zeigte sehr unterschiedliche Ausprägungen. Auch die Nutzung der vorhandenen Arbeitsmittel für die Selbstorganisation wie Microsoft Outlook war sehr unterschiedlich.



Eine weitere Unterstützung einzelner Mitarbeiter bei der Strukturierung ihrer Arbeitsabläufe war daher wichtig, z. B. in Form von Einzelcoaching. Zwischen den Workshops verabredeten sich die Teilnehmer in Tandems zu Umsetzungsaktionen. Dabei wurde die Umsetzung der Workshopinhalte und der Optimierungsprojekte mit dem Sofort-Prinzip am eigenen Arbeitsplatz vorangetrieben.

Win-win Situation für Unternehmen und Officemitarbeiter

Ein Büroeffizienz-Projekt ist nicht nur ein Zeitaufwand, sondern bringt für alle Beteiligten und auch für den Arbeitgeber einen Nutzen. In jedem Workshop wurden konkrete Verbesserungsschritte sowohl in Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz als auch auf Arbeitsabläufe, definiert. Die wichtigsten Maßnahmen wurden sofort umgesetzt und weitere Schritte festgelegt. Fixe Termine stoppten die „Verschieberitis“. Bereits zu Beginn des zweiten Workshops wurden Erfolge und Entlastungen konkret benannt: „Das hätte ich nicht gedacht, dass wir alle Punkte geschafft haben!“ oder „Ich freue mich jeden Tag, wenn ich in mein schön sortiertes Büro komme!“ waren Aussagen der Mitarbeiter.

Dinge werden schneller gefunden und man hat mehr Platz im Büro. Kollegen finden sich im Vertretungsfall schneller am Arbeitsplatz zurecht. Es macht mehr Spaß, in einem aufgeräumten Umfeld zu arbeiten – und wenn Besucher kommen, braucht sich niemand zu schämen. Für das Unternehmen bedeutet das viel Einsparpotenzial, denn jeder weiß: Zeit ist Geld! Kürzere Bearbeitungszeiten und schnellere Reaktionszeiten zahlen sich in barer Münze aus.

Der Nutzen des mitarbeiterorientierten Vorgehens und die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung wurden von Mal zu Mal deutlicher. Die Mitarbeiter/-innen waren aktiv an der Erarbeitung der Lösungen beteiligt und zeigten sich immer engagierter.

Aktionen zur Nachhaltigkeit

Um das Rad der Verbesserung am Laufen zu halten, braucht es verantwortliche Personen, die sich des Themas „Lean Office“ annehmen. Weitere Aktionen sind beispielsweise:

- Messbare Ziele und klare Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen kommunizieren
- Kennzahlen erstellen, die deutlich machen, woran Leistung gemessen wird
- Regelmäßige Verbesserungszirkel und halbjährliche Noch-Besser-Tage mit Aufräumaktion

Stolpersteine und Grenzen

Eine besondere Herausforderung stellt es dar, die Führungskräfte so in den Prozess einzubinden, dass sie sich Erfolgskontrolle von Vereinbarungen und hohe Verbindlichkeit zur Führungsaufgabe machten. Wenn von der Leitung die Themen Standardisierung und Workflow-Optimierung nicht getrieben werden, droht der Prozess im Arbeitsalltag unterzugehen. Zum Teil versanden Verbesserungsideen, da die nächst höheren Führungskräfte nicht genügend in den Prozess involviert sind.

Kritisch für den Verlauf von Lean Management Projekten ist es, wenn Auftraggeber verdeckte Ziele verfolgen. Ein verdecktes Ziel kann sein, die offensichtliche Überlastsituation eines Bereiches zu rechtfertigen: „Nun haben wir euch methodisch unterstützt, jetzt wollen wir keine Klagen mehr hören.“ Für die Akzeptanz von Lean Office Projekten und eine mitarbeiterorientierte Vorgehensweise ist es zudem schwierig, wenn Mitarbeiter befürchten, dass als direkte Folge Personal abgebaut werden soll. D. h. es muss Zieltransparenz bestehen, die Mitarbeiter dürfen zu Recht wissen, auf was sie sich einlassen, die Win-win Aspekte müssen im Vordergrund stehen!

Möglichkeit zur Vertiefung des Themas für eLoquenz-Leser:

Forum - Institut für Management
Mannheim, Montag, 28.09. und
Dienstag 29.09.2009

Daniella Fornell, Claudia Heizmann
Lean Office in der
Personalabteilung

Einsparpotentiale und Effizienzsteigerung im HR-Bereich

Die Themen:

- Effizienzsteigerung in der Personalabteilung
- HR & Einsparpotentiale in der eigenen Abteilung
- Die typischen "Sünden" in der Personalabteilung
- Lösungsorientierung als Grundhaltung bei HR-Prozessen
- Die vier Stufen zur effizienten Personalabteilung
- Fallbeispiele & Praxisberichte aus einem Lean HR-Office

Anmeldung direkt beim Anbieter über die Homepage

www.forum-institut.de

Sie interessieren sich für das Thema „Lean Management im Büro“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation. Wenden Sie sich an Claudia Heizmann, Telefon 0711 – 758 57 78 70

eLoquenz

Coachingtipp - Kritik und Misserfolg auf den Kopf gestellt

von Claudia Heizmann

Wie steht es um Ihre Misserfolgstoleranz?

In von uns begleiteten Coachingprozessen oder auch bei Potenzialgesprächen geht es immer wieder um das Thema, produktiv mit Misserfolgen und negativem Feedback umzugehen. Für die meisten Menschen bedeutet Kritik und ein Misserfolg – trotz besserem Wissen – immer noch eine persönliche Schmach.

Dünnhäutigkeit und Empfindlichkeit in Bezug auf kritische Rückmeldung sind auch bei beruflich gestandenen und erfolgreichen Führungskräften häufig anzutreffen. In der Theorie ist den meisten klar, dass ohne Feedback kein Lernen stattfindet – Menschen, die nicht mehr bereit sind, Feedback anzunehmen und zu verarbeiten, leben in ihrer Scheinwelt und rennen immer wieder gegen dieselbe Wand. Wenige reagieren bei Kritik direkt mit: „Das stimmt, Sie haben Recht!“. Viele entgegnen mit einem: „Lassen Sie mich erklären, für mein Verhalten gibt es folgende Gründe ...“ Kommt Ihnen das bekannt vor?

Bewegendes Schicksal: Randy Pausch

Der Computerwissenschaftler Randy Pausch, der im Juli 2008 im Alter von 47 Jahren an Bauchspeicheldrüsenkrebs starb, erregte in seinem letzten Lebensjahr aufgrund seines offenen Umgangs mit seiner unheilbaren Erkrankung weltweite Aufmerksamkeit. Im August 2007 wurde er gebeten, an der Carnegie Mellon University in Pittsburgh eine Last Lecture zu halten. Pausch hielt diese Vorlesung mit dem Wissen, dass es tatsächlich seine allerletzte sein sollte. Titel der Vorlesung war „Really Achieving Your Childhood Dreams“. Er sprach zu Beginn der Rede kurz über seine Erkrankung - nach dem Motto „Wenn ein Elefant im Raum ist, stelle ihn vor“. Der Kern seiner Rede drehte sich allerdings weder um Krebs noch um seinen Umgang mit dem Tod. Er gab auf sehr humorvolle Art seine persönlichen Lebensweisheiten preis, z.B. auch über den Umgang mit Hindernissen, Rückschlägen und Kritik.

Hart rangenommen vom Footballtrainer

So schildert Pausch eine Erfahrung aus der Zeit, als er als Neunjähriger im Footballverein von seinem Trainer Jim Graham (nach Pausch ein Trainer „der alten Schule“) hart kritisiert wird. Hier ein Auszug aus seiner Rede: „Und die andere Jim-Graham-Geschichte, die ich habe, ist die von der Trainingseinheit, in der er mich die ganze Zeit kritisiert hat. ‘Du machst dies falsch, du machst das falsch, geh zurück und

versuch es noch mal, du schuldest mir was, mach ‘ Liegestützen nach dem Training...‘ Und als alles vorbei war, kam einer der Assistenten rüber und meinte: ‘Trainer Graham hat dich ganz schön hart rangenommen, stimmt ‘s?’ Ich sagte ja. Dann sagte er: ‘Das ist eine gute Sache. Wenn du alles falsch machst und nichts hinhaut und keiner sagt mehr was zu Dir, dann heißt es, dass sie aufgegeben haben. Das war eine Lehre, die ich mein ganzes Leben lang nicht mehr vergessen habe. Wenn du merkst, dass du etwas fürchterlich falsch machst und keiner macht sich mehr die Mühe, es dir zu sagen, dann ist das der falsche Ort für dich. Denn Kritik bedeutet, dass deine Leute dir sagen wollen, dass du ihnen etwas bedeutest.“



Randy Pausch, 1960 - 2008, Computerwissenschaftler bei seiner Last Lecture

Geh-zur-Hölle-Briefe von Disney

Eine zweite interessante Umdeutung zum Thema Rückschläge steckt in folgender Geschichte: Pausch hatte den Kindheitstraum, Entwickler von Disney-Attraktionen zu werden. Als er sich nach seiner Promotion bei Disney bewirbt, bekommt er nur Absagen, oder, wie er es nennt, die „die nettesten Geh-zur-Hölle-Briefe, die ich je bekommen habe“. Aus dieser zunächst frustrierenden Erfahrung zieht Pausch folgende Lehre: „Die Hindernisse sollen uns nicht zurückhalten. Sie geben uns die Möglichkeit, zu zeigen, wie sehr wir etwas wollen. Die Hindernisse sind dazu da, die Leute zu stoppen, die es nicht genug wollen. Die Hindernisse sind dazu da, die anderen aufzuhalten.“

Positive Umdeutungen

Die beiden Empfehlungen, die Randy Pausch uns in seiner Last Lecture hinterlassen hat

- Feedback dankbar anzunehmen und es zu nutzen.
- Hindernisse als Möglichkeit, zu zeigen, wie sehr man etwas möchte.

Beides sind hilfreiche Strategien im Umgang mit Misserfolgen und Kritik. Das bedeutet im Umkehrschluss, wenn wir andere kritisieren, drücken wir aus, wie wichtig sie uns sind! Im Coaching arbeiten wir häufig mit dieser Technik des positiven Umdeutens („Reframing“), bei der es darum geht, Hindernisse als auf dem Kopf stehende Lösungen zu verstehen und in schlimmen Situationen das Nützliche zu erkennen.

Reframing - kreatives Umdeuten

Durch Umdeutung bekommen Sachverhalte einen anderen Sinn.

- Kontextreframing: Jedes Verhalten ist in irgendeinem Kontext sinnvoll. Beispiel: Einschlafen im Bett oder in der Konferenz.
- Bedeutungsreframing: Unterschiedliche Bewertung von Ereignissen lassen vielfältige Reaktionen und Verhaltensmöglichkeiten zu. Beispiel: Kritik als Lernchance oder als persönliche Beleidigung.

Buchtipps "Das Pinguin-Prinzip"

gelesen von Stefan Pelzer, Praktikant bei Loquenz

Wie Veränderung zum Erfolg führt

Kotter verarbeitet mit Hilfe einer tierischen Parabel sein Erfolgsrezept für Veränderungsmanagement. Dadurch gelingt es ihm, einen leichten Zugang zur vermeintlich schwierigen Thematik der Change-Management-Prozesse herzustellen.

Auf einem Eisberg nahe der Antarktis lebt eine Pinguinkolonie. Eines Tages entdeckt der aufmerksame Pinguin Fred, dass der Kolonie großes Unheil droht – der Eisberg schmilzt. Und Fred befürchtet: Niemand aus der Kolonie wird die Hiobsbotschaft hören wollen.

Inhaltlich beschreibt das Pinguin-Prinzip, in Anlehnung an Kotters „acht Schritte des Change“, die Phasen in Unternehmen und Organisationen, aber auch in einem selbst, die durchschritten werden (müssen), sobald sich Veränderungsnotwendigkeiten abzeichnen. Anhand der Problematik eines schmelzenden Eisberges wird erkenntlich, dass es weder ratsam ist ein derartiges Problem zu ignorieren noch plan- und ziellos zu reagieren. Stattdessen entwickeln die Pinguine nach und nach einen Strategieplan, um die Veränderungen erfolgreich durchzuführen.

Somit vermittelt Kotter mit dem Pinguin-Prinzip eine gewisse Leichtigkeit sowie besonnenes und rationales Verhalten, was Veränderungen im Allgemeinen und die „acht Schritte des Change“ im Besonderen betrifft. Des Weiteren konfrontiert Kotter den Leser mit typischem Rollenverhalten, wie man es vielleicht aus der eigenen Abteilung oder dem eigenem Team her kennt. Dargestellt durch unterschiedliche Pinguin-Charaktere trifft man auf den Mutigen, den Mitläufer, den Analytiker, den Bedenkenträger und andere Pinguine, welche den Change-Prozess fördern, jedoch auch blockieren können. Der Leser wird durch die Parabel reflektiv dazu angehalten, auch sei-

ne eigene Rolle im organisationellen Rahmen zu überdenken und zu hinterfragen. Bin ich selbst Veränderungen gegenüber wirklich aufgeschlossen und trage sie mit?

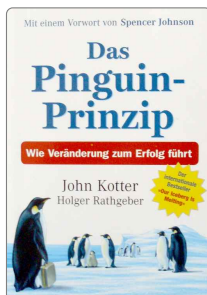
„Our Iceberg is melting“

„Our Iceberg is melting“, so der Titel der englischsprachigen Originalausgabe, gestaltet sich als kurzweilige, unterhaltsame und auch sehr gehaltvolle (Urlaubs)-Lektüre - gleichgültig ob man an der Spitze eines Unternehmens oder in untergeordneter Position tätig ist.

Neben dem Anreiz, sich eine persönliche Veränderungs-Scorecard anzueignen, empfiehlt sich die Geschichte des Pinguin-Prinzips durchweg, sie als methodisches Werkzeug einzusetzen sowie Gespräche und Reflektionen in Teams oder informellen Gruppen anzuregen.

Die Geschichte vermittelt Strategien für erfolgreiches Handeln im Berufs- und Alltagsleben. Der neugierige Fred und seine Mitstreiter zeigen uns, wie wir schwierige Situationen beherrschen, gemeinsam den Mut zu Neuem entwickeln und auf fortschrittlichen Wegen unser Ziel erreichen können.

„Our Iceberg is melting“



Autor: John Kotter
Verlag: Droemer Sachbuch
ISBN: 978-3426274125

Der Tenor des Buches lautet: Wer sich Veränderungen stellt und sie erfolgreich meistert, wird Großes erreichen, wer aber an der Aufgabe scheitert, gefährdet sich und andere!

Hilfreiche Strategien im Umgang mit Misserfolgen und Kritik

Strategieplan für erfolgreiches Handeln

"Just one question..."

Wir fragen Andreas Butz

Von: office@loquenz.de
Gesendet: 3. Juli 2009, 17:53 Uhr
An: Andreas Butz
Betreff: Just one question



Andreas Butz, Vertriebsleiter der Gesundheitszentrum Vertrieb GmbH, Kooperationspartner von Loquenz

Guten Tag, Andreas Butz,

als Spezialisten für das betriebliche Gesundheitsmanagement beobachten wir erfreut, dass Trainingsgeräte permanent weiterentwickelt werden und von Jahr zu Jahr attraktiver gestaltet werden. Aufgrund der Vielzahl der Neuerungen verliert man aber doch leicht den Überblick, wo konkret mehr Nutzwert dahintersteckt. Deshalb unsere Frage an Sie: Welche Innovationen haben Ihre Arbeit in den letzten drei Jahren geprägt?

Von: Andreas Butz
Gesendet: 06. Juli, 13:42 Uhr
An: office@loquenz.de

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

der Fitness- und Gesundheitsmarkt hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt und wird sich auch in den kommenden Jahren weiter verändern. Speziell die immer engere Verzahnung von Therapie-Fitness-Gesundheit-Wellness zeigt die langsam entstehende „Ganzheitlichkeit“, was aus meiner Sicht auch sinnvoll ist. Meist ist das Eine nicht ohne das Andere durchführbar.

Als Partner der Firma Technogym sind vor allem die innovativen Produkte wie Kinesis One, Flexability und andere zu nennen, die auch mit dem bekannten RedDot Award ausgezeichnet wurden. Gerade diese Produkte sind es, die nicht nur das klassische Training auf hohem Qualitätsniveau ermöglichen, sondern gerade für innovative und leistungsbewusste Unternehmen die Möglichkeit bieten, mit kurzen Trainings-Sessions für Entspannung und neue Energie zu sorgen. Das Konzept der bewegten Pause bietet hier eine optimale Gelegenheit diese Trainingsgeräte mit maximalem Nutzen zu versehen und dank des einzigartigen Design diese auch überall aufstellen zu können – also weg vom herkömmlichen Sportraum hin zum funktionalen, nutzenstiftenden Designobjekt.



Nutzenbringendes Designobjekt: Kinesis One von Technogym

Randnotiz

reddot Award

Der red dot design award ist einer der renommiertesten Designwettbewerbe. Seit 1955 verleiht eine Fachjury im Rahmen des Designwettbewerbes Auszeichnungen für hervorragende Designleistungen.

So ist der red dot heute eines der begehrtesten weltweit anerkannten Qualitätssiegel.

Herzliche Grüße
Andreas Butz

Verzahnung von Therapie-Fitness-
Gesundheit-Wellness

Konzept der bewegten Pause

@Loquenz

Loquenz erleben - Loquenz live!

3. Loquenz Forum

Zu unserem 3. Loquenz-Forum zum Thema Change-Management durften wir wieder ein sehr interessiertes Publikum in unseren Räumen in Leinfelden willkommen heißen. Sogar aus Frankfurt, Münster und Nürnberg konnten wir Geschäftspartner begrüßen.

Anhand von zwei Kundenprojekten verdeutlichten Claudia Heizmann und Stephan Teuber die Loquenz-Prinzipien, um Einstellungsänderung und Umsetzungsmotivation zu erreichen. Es geht stets auch darum, den Veränderungsdruck auch emotional spürbar zu machen und interne und externe Vorbilder für erfolgreichen Change zu präsentieren.

Die anschließende Diskussion beschäftigte sich mit spannenden und kritischen Fragen wie z. B. der Nachhaltigkeit von Change-Aktivitäten oder welche Rolle Events in der Dramaturgie von Veränderungsprojekten spielen. So wurde unter anderem deutlich, dass die eigentliche Veränderungsarbeit von den Führungskräften im Alltag bewältigt wird und dass Change-Inszenierungen nur dann wirkungsvoll sind, wenn glaubwürdige Menschen und ein echter Veränderungswille dahinter stehen.



Bei sommerlich leichten Häppchen und erfrischenden Getränken konnten unsere Gäste im Dialog miteinander das Gehörte reflektieren. Wir danken allen für ihre aktive Teilnahme und freuen uns auf das nächste Loquenz-Forum zum Thema „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ am 30. September 2009. Eine persönliche Einladung senden wir Ihnen gerne zu.



Stuttgarter Unternehmer Dialog 2009 "Globale Geschäfte - globale Werte?"

Der diesjährige Stuttgarter Unternehmer Dialog am 29. Oktober 2009 ist eine Gemeinschaftsveranstaltung des Bund Katholischer Unternehmer e.V. (BKU) und der Organisation Kirche und Wirtschaft (KiWi).

Im Vordergrund steht der Austausch im Hinblick auf die Gratwanderung zwischen Geschäft, Wertüberzeugungen und dem kulturellen Anderssein jenseits von Deutschland. Zwei Impulsvorträgen wird eine Diskussion folgen, deren Erkenntnisse und Thesen im Plenum vorgetragen werden. Stephan Teuber wird als Moderator durch den Tag führen.

Hochkarätige Referenten, z.B. Geschäftsführer, Vertriebsleiter und Aufsichtsratsvorsitzende werden ergänzend zum Vortragsprogramm in Kleingruppen mit den Teilnehmern Erfahrungen im Auslandsgeschäft aufbereiten.

Wir senden Ihnen gerne Informationen zu, bitte rufen Sie uns bei Interesse an.

Zukunft Personal in Köln

Europas größte Fachmesse für Personalmanagement, die Zukunft Personal, öffnet vom 22. bis 24. September ihre Pforten für das interessierte Fachpublikum. Auch Loquenz ist wieder mit von der Partie: Am Stand M.04 in Halle 5.1 erwarten Sie Stephan Teuber und Aylin Mutter für ein persönliches Gespräch. Fordern Sie bitte Ihre kostenlose Eintrittskarte an und vereinbaren Sie einen Termin.

Am 23. September um 10.15 Uhr hält Stephan Teuber im Forum 3, Halle 5.1 einen hörenswerten Vortrag zum Thema "Betriebliches Gesundheitsmanagement - Sieben Stolpersteine auf dem Weg zum vitalen Unternehmen" - auch hierzu sind Sie herzlich eingeladen!

MSE-Weiterführung im Gange

In der letzten Ausgabe der eLoquenz hatten wir die Weiterführung der MSE-Unternehmensberatung durch Loquenz bekannt gegeben. In der Zwischenzeit ist aus den ersten gemeinsamen Schritten ein leistungsstarkes Gespann geworden. Wir möchten uns auf diesem Wege nochmals bei allen MSE Kunden bedanken, die aktiv den Kontakt zu uns gesucht haben.

Nachhaltigkeit von
Change-Aktivitäten

"Betriebliches Eingliederungsmanagement" am 30. September 2009 im Loquenz-Forum

Europas größte Fachmesse für
Personalmanagement mit
Loquenz besuchen

Gemeinschaftsstand mit den
Loquenz Kooperationspartnern
Technogym und Dantrim auf der
Personalmesse in Köln.

Vortragsthema betriebliches
Gesundheitsmanagement

Ihr guter Draht zu uns:
Unter der Telefonnummer

0711/ 75 85 77 870

erfahren Sie mehr über die
hier angekündigten
Veranstaltungen.

@Loquenz

5. Freiburger Mittelstandskongress

"Den Wandel gestalten" - unter diesem Motto laden Ernst & Young, der Haufe Verlag und die Firma BadenIT am 30. September 2009 nach Freiburg ein. Referenten sind Unternehmer, die erfolgreich am Markt agieren und Kollegen Tipps zur Gestaltung des aktuellen Wandels vermitteln.

Themen werden sein: Employer Branding, Reputationsmanagement und Finanzpolitik in der aktuellen Situation (mit dem Finanzminister Baden-Württembergs, Willi Stächele). Ergänzt werden die Vorträge durch einen Erfahrungsaustausch über die Unternehmensführung. Am Podiumsgespräch teilnehmen werden unter anderem Gräfin Bernadotte (Insel Mainau), Robin Dutt (SC Freiburg) und Beatrice Rodenstock (Rodenstock GmbH).

Anmeldeschluss ist der 25.09.2009. Die Teilnahme kostet regulär 320,- Euro, aufmerksamen Lesern der eLoquenz stellen wir unser Kontingent von fünf kostenlosen Karten gerne zur Verfügung. Bitte melden Sie sich bei Sylvia Miersch unter sylvia.miersch@loquenz.de

„Erfolgreich durch den Sturm“

Stephan Teuber moderiert beim Deutschen Beratertag des BDU am 8. und 9. Oktober 2009 im Düsseldorfer Maritim Hotel. Der Jahreskongress der Unternehmensberater steht unter dem Leitthema „Erfolgreich durch den Sturm“. Es geht um die Zukunft der Branche und Best-Practice-Erfahrungen bei der Führung von Beratungsunternehmen.

Spannend wird der Abend unter anderem durch die Verleihung der BDU-Awards (BDU-Manager Award und BDU-CompanyAward) für zukunftsorientierte Unternehmensführung, Imageentwicklung und Positionierung in der Unternehmensberatung.

Warum uns diese Veranstaltung besonders am Herzen liegt?

Unternehmensberatungen sind auf einen Vertrauensvorschuss der Kunden angewiesen, deshalb ist die Imageentwicklung und Positionierung von enormer Bedeutung. Eine Studie des IMCS von Professor Fink (Hochschule Bonn Rhein-Sieg) widmet sich dieser Fragestellung und fragt unter anderem nach der Beurteilung und dem Image von Beratern, nach den Kriterien für die Beraterauswahl und nach dem Beratungserfolg.

Für alle Teilnehmer, die gerne an einem Thema des Deutschen Beratertags aktiv mitarbeiten und mit Kollegen in kleinen Gruppen diskutieren möchten, wurden drei FokusForen reserviert.

„Wie ändert sich die Führung von Unternehmensberatungen in und nach Krisen“ könnte eines der Themen der Fokusforen sein, die nach einer aktuellen Gruppen-Diskussions-Methode geleitet werden (z.B. World-Café). Das Thema bleibt aber noch offen, und wird vom Wunsch der Teilnehmer abhängen.

Die Moderation einer Teilnehmerdiskussion unter dem Motto "Beratungsmarkt Zukunft Deutschland" übernimmt Stephan Teuber. Bund und Länder investieren im Rahmen von Konjunkturpaketen mehr als 23 Mrd €. Ein großer Teil davon wird versickern, da viele Projekte weder effizient noch effektiv sind. Anstatt langfristige Strategien zu entwickeln, werden kurzfristige Maßnahmen umgesetzt. „Das Geld muss raus“, kann wohl nicht das Motto sein. In diesem FokusForum soll diskutiert werden, welche Aufgaben für Unternehmensberater dabei entstehen.

Sehr interessant wird sicherlich der Vortrag von Matthias K. Hartmann, Geschäftsführer IBM Deutschland GmbH und Prof. Dr. Dietmar Fink, Hochschule Bonn Rhein-Sieg. Ihr Thema: "Missing Link - Die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung".

"Wir wissen alles, aber wir tun es nicht." Dieses ernüchternde Bekenntnis eines renommierten deutschen Vorstandschefs ist symptomatisch für die Situation vieler Unternehmen: Die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung, zwischen Wissen und Tun, diese Lücke klafft immer weiter auseinander und das rächt sich in der Krise besonders. Die Frage, die das Topmanagement heute beschäftigt, lautet nicht mehr: „Wohin wollen wir?“, sondern: „Wie schaffen wir es, tatsächlich in die angestrebte Position zu gelangen?“ Anmeldung und weitere Infos zu dieser Veranstaltung im Loquenz Office oder direkt unter www.bdu.de

JC Network Days in Ilmenau

Im November 2009 finden an der Technischen Universität Ilmenau südlich von Erfurt die Junior Consultant Network Days statt. Dabei handelt es sich um ein Treffen studentischer Unternehmensberater mit über 300 motivierten Teilnehmern. Stephan Teuber wird in seiner Eigenschaft als BDU Vizepräsident den Nachwuchs-Beratern die Lage des Beratungsmarktes im Herbst 2009 vorstellen und aus seiner 20-jährigen Praxis sicherlich den einen oder anderen wertvollen Tipp für einen gelungenen Start ins Berufsleben geben können.

Ihr guter Draht zu uns:
Unter der Telefonnummer
0711 / 75 85 77 870
erfahren Sie mehr über die
hier angekündigten
Veranstaltungen.



Unternehmensberatung
Loquenz
GmbH

Impressum

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Lang-Str. 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 in Sachen des
Presserechts: Stephan Teuber