



Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH www.Loquenz.de

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Die Loquenz Analysetools im Überblick

von Daniela Himmelreich & Claudia Heizmann

Der Überblick für den Überblick

Die Projektgruppe Gesundheit nimmt ihre Arbeit auf und würde – von gut gemeintem Aktionismus getrieben – gerne sofort gesundheitsförderliche Angebote anstoßen und Ergebnisse produzieren.

Das Erfolgsgeheimnis einer guten BGM-Einführung liegt jedoch in der Bestandsaufnahme und dem Wissen, wo das Unternehmen in Bezug auf Mitarbeitergesundheit genau steht. Dieser Überblick hilft in einem zweiten Schritt, die richtigen Messgrößen zu ermitteln, die im Projektverlauf den Nachweis erbringen, dass sich jeder eingesetzte BGM-Euro wirklich gelohnt hat. Hierzu haben sich folgende Analysetools bewährt: BGM-Angebotscheck, Fehlzeitenstruktur- und Motivationsanalyse und Sekundärdaten (Krankenkassendaten, Mitarbeiterbefragungen, Zufriedenheitsmessungen, wissenschaftliche Arbeiten zum Thema), die wir Ihnen an dieser Stelle gerne vorstellen.

Sinn und Zweck einer BGM-Bestandsaufnahme: „Wir haben doch schon Angebote“

So lautet die Aussage vieler Linien-, Personal- und BGM-Verantwortlichen zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung. Die entscheidende Frage ist, ob es sich um die richtigen – oder vielmehr die passenden - Angebote handelt. Die Bestandsaufnahme existierender Angebote ist notwendig, denn jeder BGM-Euro muss sich in Form vitaler, leistungsfähiger und nicht zuletzt motivierter MitarbeiterInnen auszahlen, ergo:

- Welche Angebote gibt es in welchen Bereichen?
- Wie ist die Resonanz auf Betriebssportgruppe, Massageangebote und Ernährungskurse etc.?
- Wie ist die Qualität der Angebote?
- Wie ist die Finanzierung geregelt?

- Wer koordiniert das Betriebliche Gesundheitsmanagement?
- Gibt es eine Informationsplattform zu Beratungsangeboten?
- Sind die Führungskräfte geschult im Umgang mit gesundheitlich angeschlagenen MitarbeiterInnen und praktizieren sie eine mitarbeiterorientierte Führung?



Fragebogen zur „BGM-Bestandsaufnahme“

Loquenz stellt daher bei Projektbeginn einen Fragebogen zur „BGM-Bestandsaufnahme“ zur Verfügung, damit insbesondere in größeren Unternehmen der notwendige Überblick im BGM-Dschungel vorhanden ist. Denn nach wie vor werden viele Angebote von unterschiedlichen Stellen koordiniert und häufig führen Kurse und Sportgruppen ihr Eigenleben in bestimmten Unternehmensteilen oder Abteilungen.

Unser Angebots-Check berücksichtigt neben oben angeführten klassischen BGF-Angeboten auch die Themenbereiche „Gesundheit und HR-Management“ mit den Kategorien „Gesunde Führung & Kommunikation“, „Demografieorientiertes Personalmanagement/Diversity Management“, „Fehlzeitenmanagement“, „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ sowie den „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ und führt zu manchem



- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Change Kommunikation
- Zukunftsorientierte Führung
- Coaching

Unsere Beiträge zu Ihrem Erfolg

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Die Loquenz Tools

Editorial von Stephan Teuber

Der Coaching-Tipp

Bitte nicht stören! Abschalten von der permanenten Erreichbarkeit

"Just one question...?"

an Achim Kelbel, Senior Consultant zum Thema Change Kommunikation

Buchbesprechung

"Wege aus der Demotivationsfalle" von Heribert Schmitz

Aktuelles

Loquenz live erleben

Wir wünschen unseren Lesern erholsame Feiertage und einen guten Start in das Jahr 2010 !

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Lang-Str. 56
70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon 0711 7585778-70

„Aha-Erlebnis“ in Projektgruppen nach dem Motto „Das gibt es bei uns..?!“

Bei Bedarf nehmen wir das eine oder andere Studio bzw. Anbieter unter die Lupe und prüfen es hinsichtlich der Qualität der Kurse, Qualifikation, Kunden- und insbesondere Gesundheitsorientierung. Bei einem solchen Check spielen u.a. die Fördermöglichkeiten nach § 20 SGB V oder § 44 SGB IX eine besondere Rolle, da die Unternehmen UND die MitarbeiterInnen in Sachen Kosten profitieren können.



„Wir kennen unsere Risikogruppen...“ – wofür eine Fehlzeitenstrukturanalyse?

Objektivierung lautet an dieser Stelle das Stichwort. Denn – getrieben von eigenen Erfahrungen und Projektionen - meinen viele Projektgruppenmitglieder oder Projektverantwortliche die Risikogruppen in Sachen „Gesundheit“ bereits ausgemacht zu haben und liegen häufig auch gar nicht so falsch. Doch die subjektiven Eindrücke sind oft nur zum Teil richtig und eine fundierte Fehlzeitenstrukturanalyse fördert so manche Risikogruppe zu Tage. Analysen nach Fehlzeitenverlauf, Organisationseinheit, Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit sowie Stellung im Unternehmen (Handlungsspielräume) liefern hier wertvolle Hinweise für eine Verbesserung der Mitarbeitergesundheit. Ein Beispiel aus unserer Beraterpraxis zeigt unter anderem folgende Ergebnisse

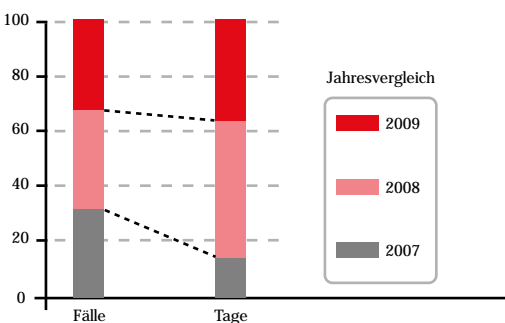


Abb. 2: Jahresvergleich

Abbildung 2 zeigt, dass sich die Struktur der Abwesenheit im Zeitverlauf verändert. Während 2007 prozentual mehr Fälle und weniger Abwesenheitstage zu Buche schlagen, ist das Verhältnis 2008 umgekehrt: weniger Abwesenheitsfälle und relativ mehr Tage, während sich 2009 das Verhältnis wieder angleicht.

In der Projektgruppe ist nun die Interpretation der Daten zu leisten. Wichtigste Frage: Welche kritischen Ereignisse im Unternehmen haben zu diesem Bild beigetragen? Worauf führen wir diese Entwicklung zurück? Ein weiteres Beispiel gibt Ihnen einen Einblick in die Risikogruppe eines Unternehmens.

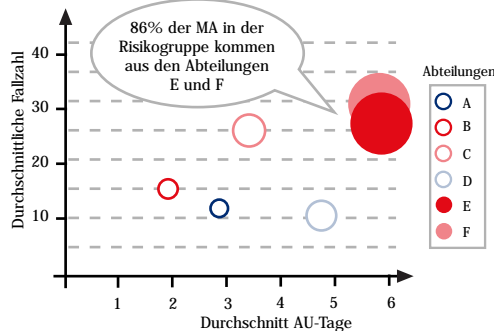


Abb. 3: Analyse der Risikogruppen/Abteilungen

Ein genauer Blick lohnt

In unserem Beispiel liegen die Abteilungen E und F sowohl bei der Abwesenheitsdauer- und Fallzahl wie auch bei der Mitarbeiterzahl in der Risikogruppe weit vorne. Hier lohnt ein genauere Blick auf weitere Kriterien und vor allem auf die Arbeits- und Motivationslage in diesen Abteilungen. Welche Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dass diese MitarbeiterInnen häufiger und länger abwesend sind, als die MitarbeiterInnen anderer Abteilungen? Um welche MitarbeiterInnen handelt es sich? Mit welchen Handlungsspielräumen, in welcher Altersgruppe, männlich oder weiblich? Und nicht zuletzt kann dann die Frage beantwortet werden, welche konkreten BGM-Angebote bei diesen MitarbeiterInnen für mehr Robustheit, Leistungsfähigkeit und Motivation sorgen.

Die Bedeutung der Motivationsanalyse und der Gesundheitsdaten

Insbesondere bei Ergebnissen, wie in Abbildung 3 dargestellt, empfehlen wir eine Motivationsanalyse in bestimmten Arbeitsbereichen, um noch mehr Licht ins Dunkel der innerbetrieblichen Abwesenheitsursachen zu bringen. Weitere Leistung unserer Motivationsanalyse in Form eines Gruppendiskussionsverfahrens mit 8-10 MitarbeiterInnen eines Arbeitsbereichs ist der Thematisierungsaspekt. Durch die Diskussionsrunden machen wir „Gesundheit“ und „Veränderungsnotwendigkeiten“ in der Abteilung und beim persönlichen Gesundheitsverhalten zum Thema.

Auf dem Prüfstand stehen sämtliche die Arbeitssituation beeinflussenden Faktoren, wie beispielsweise Arbeitsplatz und Führungsverhalten.

(bitte lesen Sie weiter auf Seite 3)



e@ditorial

Liebe eLoquenz-Leserinnen, liebe eLoquenz-Leser,

Advent (= lat. Ankunft), eine Zeit freudiger Erwartung und auch der Reflexion des Geschehenen und des eigenen Tun!

Im Angesicht der diesjährigen Ereignisse und schwierigen Marktverhältnisse kann die Adventszeit damit auch eine Zeit der Eingeständnisse sein. Eben nicht so weitermachen wie bisher; nicht darauf warten, dass uns schnell, schnell die Muse küsst, wir noch rasch einen Motivationstipp für unsere Mitarbeiter/innen mitnehmen und in die Tat umsetzen; nicht darauf warten, dass wir die Wunderwaffe für's Krisenmanagement entdecken. Nein: das „Gute“ oder der Impuls, den es braucht, kann womöglich ganz nah sein. Voraussetzung: Wir lösen uns von der bisherigen Denke frei nach dem Einsteinschen Motto „die Probleme von Heute lassen sich nicht mit der Denke von Gestern lösen.“

Und so stellen wir fest, dass die „Krise“ vieles im Keim erstickt hat; dass ihr alles untergeordnet wurde; dass wichtige Themen und Projekte aufgeschoben oder gar untergegangen sind. Die Gefahr des „weiter so“ ist groß und wenn alles wieder scheinbar „rund läuft“, ist auch wieder keine Zeit für wichtige zukunftssträchtige Weichenstellungen. Mein Tipp: Holen Sie etwas heraus, aus der vermeintlichen Mottenkiste – so manches Thema wartet auf sein Outing!

Natürlich hätten wir da auch ein paar Vorschläge, die Sie bei Ihrer ganz persönlichen Reflexion unterstützen: Erfahrungen, Inspirierendes und Aktuelles aus der Beraterwelt, das Thema Demografischer Wandel, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf solider Basis und und und... Wir laden Sie ein, „ganz adventsgerecht“ mit freudiger Erwartung und mit neuen Visionen in die Zukunft zu schauen.

Ich wünsche Ihnen ein besinnliches Weihnachtsfest und ein gutes Jahr 2010!

Herzlichst, Ihr

St. Teuber

Auf dem Prüfstand

- Arbeitsplatz/ Arbeitsumfeld
- Arbeits- bzw. Teamklima
- Tätigkeit
- Führungsverhalten
- (Arbeits-)organisation
- Work-Life Balance und nicht zuletzt:
- Das persönliche Gesundheitsverhalten

Die Interpretation der Abwesenheitsdaten kann nun mit Motivationsdaten unterfüttert werden. Das Gewirr an Abwesenheits- und Frustrursachen weicht einem konturierten Bild, das ein erfolgreiches, zielorientiertes, messbares Betriebliches Gesundheitsmanagement erst möglich macht. Zusätzlich ist es sinnvoll, eine Kooperation mit den Krankenkassen anzustreben und – so die Voraussetzungen gegeben sind (z. B. viele MitarbeiterInnen bei einer Kasse versichert sind und der Datenschutz gewährleistet ist) - einen Einblick in die Krankheitsursachen (Diagnosen) im eigenen Unternehmen zu bekommen. Auch aus den allgemein zugänglichen Sekundärdaten der Krankenkassen, die zum Beispiel von der AOK alljährlich in Form des „Fehlzeitenreports“ veröffentlicht werden, können wichtige Erkenntnisse für das innerbetriebliche Gesundheitsmanagement abgeleitet werden.

Ergebnisse zusammenführen und Messgrößen ableiten

Die überschaubare Loquenz-Toolbox bremst überflüssigen Aktionismus und legt eine solide Basis für alle weiteren BGM-Angebote.

BGM-Angebot und -Nachfrage können so optimal aufeinander abgestimmt werden. Die Erfolgchancen sind deutlich besser als bei Schnellschüssen und Gesundheitsangeboten, die ins Blaue hinein geplant werden - Walking hier, Massage und Pilates da anbieten und dann sehen wir mal - und die hart erkämpften BGM-Ressourcen können optimal eingesetzt werden.

Die Loquenz Toolbox

In der Summe führen die Tools zu einem detaillierten Überblick über

- Bestehende Angebote (Bestandsanalyse)
- Abwesenheitsstruktur (Fehlzeitenstrukturanalyse)
- Motivationslage
- Gesundheitliche Problemfelder und erlauben so den genauen Zuschnitt des BGM-Projekts und seiner Ziele.

Ihre Ansprechpartnerin:
Daniela Himmelreich

Sie interessieren sich für den Einsatz der Loquenz Toolbox? Vereinbaren Sie einen Termin mit Daniela Himmelreich für eine erste Bestandsaufnahme Ihrer BGM Angebote. Gerne begleiten wir Sie mit unserem BGM-Einstiegspaket in ein solides Betriebliches Gesundheitsmanagement, damit Sie genau wissen, wie Sie BGM in Ihrem Unternehmen auf eine solide Basis stellen.



E-Mail: daniela.himmelreich@loquenz.de

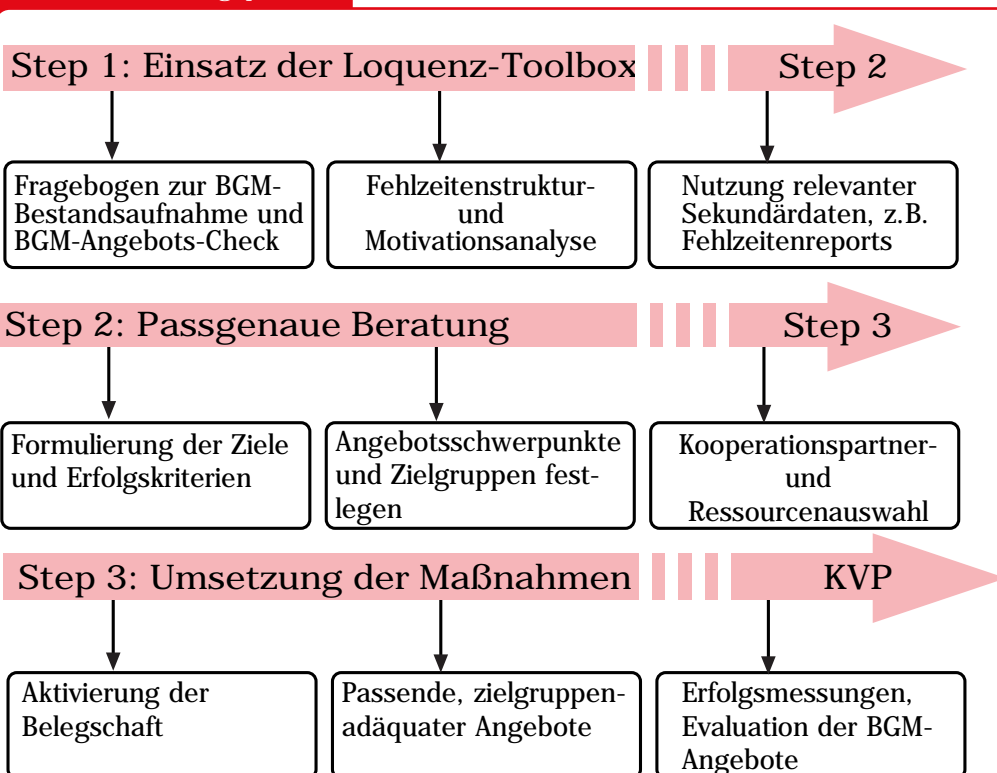


Exakte Analyse

Handlungskonsequenzen und Zuschussmöglichkeiten klären

Erfolgsmessung und kontinuierliche Verbesserung (KVP)

Der BGM-Beratungsprozess



@Loquenz

Bitte nicht stören! Abschalten von der permanenten Erreichbarkeit!

Ein Coaching-Tipp von Claudia Heizmann
Permanente kommunikative
Überforderung

Wie viele E-Mails befinden sich im Postfach von Führungskräften und ManagerInnen nach einer mehrtägigen Abwesenheit vom Arbeitsplatz? 200 E-Mails und mehr pro Tag sind keine Seltenheit. Dazu kommen Nachrichten auf der Mailbox, SMS und schriftliche Informationen in Papierform. Der Reiz der schnellen Reaktionszeit, der ständigen Erreichbarkeit und des Multitaskings ist einem Gefühl der permanenten kommunikativen Überforderung gewichen. Die meisten sehnen sich nach Ruhepausen von der informationstechnischen Dauerverstopfung in ihrem Posteingang, um sich zu sammeln und auf ihre eigentliche Arbeit zu konzentrieren. Der Umgang mit dem an sich nützlichen Kommunikationsmittel ist zu einem Produktivitätskiller pervertiert, den viele nicht mehr in den Griff bekommen.

Der Posteingang als Kampf gegen Windmühlen

Ohne Zweifel: Die modernen Informationstechnologien haben uns viele Vorteile der Vernetzung und Flexibilisierung der Arbeitswelt beschert, die gut angewendet produktives und effizientes Arbeiten unterstützen. Wenn die Anwendung aus dem Ruder läuft, bekommen wir in Coachingsitzungen auch die Begleiterscheinungen und unschönen Folgen des „Information Overload“ zu hören: Die Coachees fühlen sich dauerhaft überlastet, sie bearbeiten ihren Posteingang bis in die Abendstunden und am Wochenende und fühlen sich dennoch wie in einem Kampf gegen Windmühlen, wenn die Zahl der bearbeiteten E-Mails von den parallel ankommenden E-Mails übertroffen wird ... Die Motivation und Produktivität sinkt, die Burn-out-Gefahr steigt. Die Entscheidungsfähigkeit wird beeinträchtigt und durch die ständigen Unterbrechungen wird Arbeitszeit verschwendet. Immer mehr Zeit muss mit dem unproduktiven Sichten und Priorisieren von E-Mails verwendet werden. Der Zuwachs an Reizen führt zu einer dauerhaften Zerstreung und massiven Einschränkungen in Bezug auf Gesundheit und Privatleben.

Selbstbestimmtes Arbeiten passé

Die informationstechnische Übersteuerung vor allem in Bezug auf den internen E-mailverkehr wirkt sich auch auf die Arbeitsorganisation störend aus: E-Mails werden nicht mehr zuverlässig bearbeitet. Konsequenz daraus ist, dass die Versender von E-Mails parallele Kommunikations-

wege wählen, um eine Antwort auf ihr Schreiben zu kommen. Es wird zusätzlich zum Telefonhörer gegriffen oder man geht direkt zum Schreibtisch des Empfängers, um ein wichtiges und dringendes Anliegen zu klären. Damit werden die Vorteile der E-Mail – wie z. B. störungsfreies und selbstbestimmtes Arbeiten - zunichte gemacht.



Problematische Lösungsversuche

Der Umgang mit diesem Overload an Informationen und offenen Vorgängen führt häufig in eine Negativspirale, in der jeder Lösungsversuch wieder zum Problem wird.

Die vier Phasen

- „Einsatz um jeden Preis“
- „Angriff ist die beste Verteidigung.“
- „Sich tot stellen.“
- „Es macht alles keinen Sinn.“

Phase 1: „Einsatz um jeden Preis.“

Coachees arbeiten länger und häufig parallel, um die Kommunikation zu bewältigen. Die E-Mailempfänger setzen sich selbst unter Druck, auf jede Mail am besten sofort zu reagieren. Bei gleichzeitig sinkendem Output wird der Einsatz ohne Rücksicht auf Zeitressourcen weiter erhöht. Wohlbefinden, Privatleben und Gesundheit leidern darunter.

Phase 2: „Angriff ist die beste Verteidigung.“

Man versucht, den Posteingang der Kollegen in der gleichen Weise zu füllen und es ihnen „mit gleicher Münze“ heimzuzahlen. Jobs und offene Entscheidungen werden per E-Mail hin- und her verschoben – Hauptsache, sie sind aus dem eigenen Posteingang verschwunden. Es entsteht eine Kultur der Dringlichkeit und des „Wer am lautesten schreit, wird wahrgenommen.“

Phase 3: „Sich tot stellen.“

E-Mails von Kollegen werden häufig nicht mehr beantwortet.

Realistische Einschätzung wichtig

Mehr als genug Infos strömen auf uns ein.

Immer schneller im Hamsterrad

Negativspirale als Lösungsversuch

@loquenz

Coachingtipp (Fortsetzung)

Um dem Kommunikationsdruck zu entkommen, werden Notlügen eingesetzt: „Probleme mit dem E-Mail-Server“ oder „Kein Handyempfang“ sind beliebte Ausreden, um sich eine kurze Verschnaufpause zu verschaffen.

Phase 4: „Es macht alles keinen Sinn.“ Niedergeschlagenheit, Hilflosigkeit, Versagensängste und Burn-out stehen am Ende der Kette der missglückten Bewältigungsversuche. Hier braucht es längere Auszeiten und therapeutische Hilfe, um wieder voll arbeitsfähig zu werden.

Hilfreiche Bewältigungsstrategien

Damit es nicht so weit kommt, arbeiten wir in Coachings an Strategien im Umgang mit der Kultur der permanenten Erreichbarkeit und den vielen Störungen durch die Informationstechnologie. Denn klar ist: Das Problem ist nicht die Technik an sich, sondern der unkontrollierte Umgang damit!

Unsere drei Tipps

- Planen Sie Ruhephasen ein
- Steigern Sie die Qualität Ihrer E-Mail Kommunikation
- Entwickeln Sie eine interne Richtlinie zur Verwendung von E-Mails

Tipp 1: Planen Sie Ruhephasen ein
Teilen Sie für sich persönlich Zeiten ein, in denen E-Mail und Handy, Blackberry etc. ausgeschaltet sind. Schalten Sie alle automatischen Signalfunktionen bei Nachrichteneingängen aus. Sie gewinnen Zeit für ungestörte Denkarbeit, zur Verarbeitung von Informationen, zur Reflexion und direkten Kommunikation.

Tipp 2: Steigern Sie die Qualität Ihrer E-Mail Kommunikation

Antworten Sie zuverlässig auf alle E-Mails, die Sie direkt betreffen. Dadurch erhöhen Sie für sich und Ihre Kollegen die Zeiten selbst bestimmten Arbeitens. Melden Sie den Absendern zurück, wenn Sie mit bestimmten E-Mails nichts anfangen können, weil Ihnen das Anliegen nicht klar wird oder diese Informationen für Sie nutzlos sind. Wenn ein paar Grundregeln eingehalten werden, können Sie Themen und Projekte auf eine sehr effiziente Weise voranbringen.

Die drei E-Mail-Grundregeln

- Ein aussagekräftiger Betreff
- Eine klare Beschreibung des Anliegens
- Eine übersichtliche Gliederung des Inhalts

Tipp 3: Entwickeln Sie eine interne Richtlinie zur Verwendung von E-Mails
Sowohl eine überbordende Kontroll- und Absicherungsmentalität wie auch eine resonanzarme Kommunikationskultur führen dazu, dass die E-Mail-Kommunikation produktives Arbeiten erschwert. Damit die E-Mail-Kommunikation zur Wertschöpfung beiträgt, braucht es daher klare Richtlinien. In eine E-Mail Policy gehört beispielsweise:

- Wer soll in welchen E-Mails in CC gesetzt werden?
- In welchem Zeitraum sollten E-Mails bearbeitet werden?
- Wie werden E-Mails empfangnerfreundlich gestaltet?
- Wann ist die E-Mail das falsche Medium und es braucht eine andere Kommunikationsform?

Regelverstöße sollten direkt an den Absender zurückgemeldet werden. Wenn eine solche Richtlinie nicht für das Gesamtunternehmen eingeführt wird, sollten Sie zumindest Absprachen für Ihren Bereich treffen, in welcher Form Delegationen, Reportings und Informationsweitergabe erfolgen sollen.

Informationen und Kontakt

E-Mail: claudia.heizmann@loquenz.de



Sie interessieren sich für das Thema Coaching? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation.

Wenden Sie sich bitte an Claudia Heizmann, Tel. 0711 7585778-70

E-Mail-Kultur aktiv gestalten

Interne Richtlinien und direktes Feedback an Absender

Claudia Heizmann leitet unseren Standort Leinfelden-Echterdingen

"Just one question..."

Wir fragen Achim Kelbel

Von: office@loquenz.de
Gesendet: 9. Dezember 2009, 14:43 Uhr
An: Achim Kelbel
Betreff: Just one question

Guten Tag, Achim Kelbel,

die Leser unserer Kundenzeitung kennen Sie bereits als Autor von „Führung Aktuell - Denkanstöße in Sachen Krisenführung“ und „Mehr Schwung im Tandem – Kongruenz von Ziel-systemen und Unternehmensstrategie“.

Wir möchten Sie heute gerne auch als Senior Consultant mit Ihren Schwerpunkten Strategie, Umsetzung in Vertrieb und Personal näher kennen lernen.

Welche Folgerungen ziehen sie aus Ihrer Beratungserfahrung und warum sind diese für Loquenz wichtig?

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

Von: Achim Kelbel
An: office@loquenz.de

Liebe Loquenz-Mitdenker, nach mehr als zehn Jahren industrieller Führungserfahrung bin ich seit 8 Jahren als Berater, Trainer und Coach tätig. In der Beratung scheint mir auch bei unterschiedlichsten Projekten eines immer wieder erkennbar zu sein:

Analytische und konzeptionelle Tools sind in den Unternehmen im Top-Management bestens bekannt, ihr Einsatz akzeptiert, erarbeitete Ergebnisse und Handlungsempfehlungen in ihrer Klarheit überzeugend.

Spannend wird es dann bei der Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen, der eigentlichen Herkulesaufgabe. Hier wird mir, wenn die Königsdisziplin der Strategie- und Konzepterarbeitung erledigt ist, vom Top-Management zu sehr in operative Ebenen übergeben mit zu wenig und nicht ausreichend nachhaltigen Ergebnissen.

Daher lege ich in meiner Vorgehensweise besonderen Wert darauf – und finde dies in der Loquenzarbeit auch bestätigt - , dass der Zeitpunkt des „Sich auf die Schulter Klopfens“ noch nicht mit der Konzeption eines Changeprozesses erreicht ist.



Achim Kelbel
geboren 1960 ist Diplom-Kaufmann und seit Juli 2009 unser Kooperationspartner. Er ist seit 2004 selbständig als Unternehmensberater tätig. Eine Auswahl seiner Beratungsthemen: Change Kommunikation und Change Management, Schulung und Training für Vertrieb und Kundenberatung.

E-Mail: achim.kelbel@loquenz.de

Erst die Umsetzungsergebnisse entscheiden. Dies lässt sich so sicherstellen:

- Jedes Changekonzept muss eine konkrete Umsetzungsplanung beinhalten.
- Auch wenn die Umsetzungsplanung im Changekonzept inhaltlich noch unscharf bleibt, ist eine Terminierung z.B. als mittelfristiger Masterplan erforderlich.
- Die Einbindung betroffener operativer Ebenen/Bereiche muss rechtzeitig erfolgen.
- Die Kommunikation zu nicht oder weniger betroffenen operativen Ebenen/Bereiche muss ebenfalls eingeplant werden.
- Zur Umsetzung des Changeprozesses gehört mehr professionelles Projektmanagement, weniger „vor-Gesetzte“ und mehr „führen“.

Heute, wo es in vielen Unternehmen um das kurzfristige Überleben geht, heißt dies umso eindringlicher:

- Jetzt gehören „Das haben wir schon immer so gemacht“ - Aktivitäten und interne Projekte auf den Prüfstand der Bewertung des wirklichen Beitrages zur Unternehmenssicherung.
- Konsequente Trimmung dieser Aktivitäten und Projekte auf schlanke und auf den messbaren Unternehmenserfolg ausgerichtete Prozesse und Umsetzungen.
- Systematisches Querdenken und moderiertes Verlassen der eingetretenen Trampelpfade, um unentdeckte Möglichkeiten und Potenziale zu identifizieren und zu konkretisieren.

Es hat sich gezeigt, dass so Veränderungsprozesse mit weniger internen Barrieren und Bruchstellen und damit zügiger und erfolgreicher umgesetzt werden können. Es hat sich auch gezeigt, dass Unternehmen, denen es gelungen ist diese Denke bei Mitarbeitern und in ihrer Kultur zu verankern, gestärkt aus immer wieder kriselnden Situationen hervorgegangen sind.

Herzliche Grüße, Achim Kelbel

Rechtzeitige Einbindung operativer Ebenen ist entscheidend.

@Loquenz

Buchtipp "Raus aus der Demotivationsfalle"

Gelesen von Franz-Josef Innerhofer

Ein Buch von Heribert Schmitz

Vom Titel mag man erwarten, dass es sich um ein Buch handelt, das die üblichen Managementmoden und Motivationstools präsentiert. Dem ist nicht so. Der Untertitel „Wie verantwortungsbewusstes Management Vertrauen, Leistung und Innovation fördert“ bringt es auf den Punkt. Wer in seinem Unternehmen Innovationsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter fördern will, muss eine Kultur des Wollens aufbauen. Die kann erreicht werden, indem den Mitarbeitern ehrliches Vertrauen, Freiräume zur Entfaltung, Verantwortung und Wertschätzung entgegengebracht, sowie eine akzeptierte Fehlerkultur entwickelt wird.

Das sind keine neuen Ideen, im Gegenteil, sie scheinen fast vergessen und nur noch selten angewandt zu werden. Aber genau darin sieht der Autor die Lösung. Ohne zu sehr ins Detail zu gehen, stellt Heribert Schmitz, (ehemaliger Vice President Hewlett Packard Corporation und Vorsitzender der Geschäftsführung und danach des Aufsichtsrates der Hewlett-Packard GmbH Deutschland, sowie Honorarprofessor der Hochschule Furtwangen) seine Gedankengänge dar und beschreibt seine Erfahrungen im (Spitzen-)Management. Er formuliert einfache Ideen klar und präzise und bettet sie in Zusammenhänge ein.

Zudem macht der Autor immer wieder kleine Ausflüge in die Wissenschaft. Er stellt Ergebnisse von Studien vor, erläutert Theorien und Modelle, stellt kompakt Vor- und Nachteile dar und bringt kleine Statistiken ein, jedoch ohne sich ins Theoretische zu verlaufen. Die Inhalte werden immer wieder in Übersichtsboxen zusammengefasst oder durch Abbildungen illustriert. Dies ermöglicht den Lesern wichtige Inhalte schnell zu verstehen und wieder zu finden.

Die Rolle des Managements

Er beginnt mit einer Situationsanalyse, bei der auf momentane Probleme eingegangen wird. Darauf folgt ein Kapitel über Unternehmens-

kultur, das das Menschenbild, das Wertesystem, sowie die Rolle des Managements und die „Wollen-Kultur“. Das dritte Kapitel behandelt die Rahmenbedingungen für das Management, ein weiteres geht auf die Organisationsplanung und das letzte schließlich auf die Herausforderungen des Managements ein.

Schmitz räumt dabei immer wieder ein, dass der Weg zu den Erkenntnissen für ihn ein nicht immer einfacher Lernprozess war. Er schreibt, „wenn man Mitarbeiter wirklich „empowern“ will, dann muss man lernen los zu lassen. Dies ist sicherlich eine der schwierigsten Aufgaben. Dies war auch für mich persönlich nicht einfach und es hat einige Jahre gebraucht, bis ich loslassen konnte und bis ich die Konsequenzen von „Nicht-Loslassen“ wirklich verstanden habe.“

Schlussendlich geht es auch um Verantwortung, denn die Verantwortung für demotivierte Mitarbeiter liegt beim Manager selbst. Nur wenn sich dieser seiner Verantwortung stellt, kann die „Wollen-Kultur“ entstehen.

Es ist ein kluges, kompaktes Buch, das sich einfach liest, manchmal auch nachdenklich stimmt, Gedankengänge gut darstellt und neue, durchaus auch wertvolle Lösungswege liefert, die unsere Unternehmen und unsere Gesellschaft wettbewerbsfähig halten können.

Raus aus der Demotivationsfalle.

Autor: Heribert Schmitz

Verlag: Gabler Verlag, 2005

ISBN-10: 3409034447

Randnotiz

Franz-Josef Innerhofer hat sein Diplomstudium der Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie fast beendet und ist seit August Praktikant bei Loquenz. Er kommt aus Südtirol, und unterstützt die Berater vor allem im Themenbereich Change-Management.



Unser Buchtipp:
Lesen Sie, wie verantwortungsbewusstes Management Vertrauen, Leistung und Innovation fördert.

Loquenz erleben - Loquenz live!

4. Loquenz Forum zum Thema "Demografie" mit Prof. Schirmer

Im Rahmen des 4. Loquenz Forum präsentierte unser Gastreferent, Professor Dr. Uwe Schirmer von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Lörrach, die gemeinsam mit dem BDU durchgeführte Studie „Demografie Exzellenz – Herausforderungen im Personalmanagement“. Am Abend des 25. November fanden sich in Leinfelden-Echterdingen Inhaber, Führungskräfte, Personalmanager und Berater von Unternehmen ein, um mehr über Demografie und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen und damit der Unternehmensstrategie zu erfahren. Neben den Instrumenten des demografieorientierten Personalmanagements im Vortrag von Professor Dr. Schirmer wurde von unserem Consultant Artur Schmidt der Loquenz-Ansatz aufgezeigt, bei der eine IT-gestützte Altersstrukturanalyse den Ausgangspunkt der Demografieberatung darstellt. In diesem Vortrag wurden auch die notwendigen Schritte zur Ermittlung des Personalbedarfs einzelner Abteilungen in Unternehmen vorgestellt. Bei der anschließenden Diskussion beim bewährten Stehimbiss waren Verbesserungspotentiale im demografischen Personalmanagement das beherrschende Thema. Diese liegen insbesondere in der Sensibilisierung der Führungskräfte und einem fortlaufenden Controlling der Ziel-Kennzahlen.

Ein Thema – Vier Lösungswege: 4-to-1 Coaching

Eine Veranstaltung mit Stephan Teuber und unserem Kooperationspartner Stern-Training.

So manche Situation in unserem Berufsleben fordert uns ganz besonders und mündet in das Bedürfnis in kürzester Zeit handlungsfähig zu sein. Dieses Bedürfnis greift das 4-to-1 Coaching auf. Sie haben an einem Tag vier Mal die Gelegenheit, Ihre Anliegen unter verschiedenen Coaching-Ansätzen zu bearbeiten. Sie arbeiten jeweils eine Stunde mit einem Coach intensiv mit einer bestimmten Methode. In den Zwischenphasen finden regelmäßige Dialogrunden mit vier Coaches und allen vier Kunden statt. Dabei wird der eigene Lernprozess reflektiert und Raum zur inneren Verarbeitung gegeben.

Die Vorteile:

- In kurzer Zeit entwickeln sich vielfältige Möglichkeiten, Ihr aktuelles Coaching-Thema bzw. Coaching-Anliegen anzugehen.
- Sie erarbeiten sich an diesem Tag durch den mehrfachen Methodenwechsel eine für Sie praktikable Umsetzungsstrategie.



"Demografie" - auch in Ihrem Unternehmen ein Thema?

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) hat im Zuge seiner Demografie-Studie eine Auszeichnung ins Leben gerufen: den Demografie Exzellenz Award. Er wird unterstützt vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg und prämiiert Unternehmen, die demografieorientierte Projekte realisieren wie z. B. altersspezifische Anreizsysteme, lebenslanges Lernen und Umgang mit personeller Vielfalt. Der Award präsentiert sich im Rahmen einer landesweiten Roadshow, um auf den Demografie-Exzellenz Wettbewerb aufmerksam zu machen und interessierte Firmen über die Teilnahmebedingungen aufzuklären. Stephan Teuber begleitet die Roadshow in seiner Funktion als BDU-Vizepräsident und hält einen Vortrag über die demografischen Herausforderungen, denen sich die Unternehmen stellen müssen.



- Sie können sich danach einen Coach auswählen, mit dem Sie besonders effektiv zusammenarbeiten können.

Ort: Stern-Seminarhaus Reken, 14. Januar 2010
Telefon 02864 5544

Für weitere Infos bitte E-Mail an:
4-to-1-coaching@loquenz.de

Prof. Dr. Schirmer durften wir als Gastreferent begrüßen.

Das nächste Loquenz-Forum findet am 3. März 2010 statt.



www.demografie-exzellenz.de

Stephan Teuber im Dialog, fotografiert beim letzten Loquenz Forum

Ihr guter Draht zu uns:
Unter der Telefonnummer
0711 7585778-70
erfahren Sie mehr über die hier angekündigten Veranstaltungen.

@Loquenz

Loquenz erleben - Loquenz live!

Workshop „Werte und Ethik in der Unternehmensberatung“

Am 25. Januar 2010 veranstaltet der Bundesverband deutscher Unternehmer BDU e.V. den Workshop „Werte und Ethik in der Unternehmensberatung - Feigenblatt oder Erfolgsgeheimnis?“ in Bonn.

Über Werte und Ethik in der Unternehmensberatung wird kontrovers diskutiert. Manche sehen diese Diskussion als reines Marketing, für andere geht es dabei um mehr. Deutlich wird heutzutage auf jeden Fall: ich muss mich zu diesem Thema positionieren! In diesem Workshop von Beratern für Berater soll die Frage nach Werten und Ethik in einer Unternehmensberatung vertieft werden.

Nach einführenden Impulsreferaten von Horst Rückle und Gunter Steidinger werden die Grundthesen u.a. in Form des World-Cafés bearbeitet. Ziel des Workshops ist es, die eigene Position zur Frage der Ethik in der Unternehmensberatung mit Kollegen zu diskutieren, zu modifizieren oder einfach zu festigen. Stephan Teuber führt als Moderator durch die Veranstaltung.

Ort: BDU-Tagungszentrum
Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn

Anmeldung per E-Mail an:
Frau Valbona Halimi, ha@bdu.de

BDU-Arbeitskreissitzung „Compliance in der Unternehmensberatung“

Unter dem Titel „Ohne ganzheitliche Compliance keine verlässliche Entwicklung des Unternehmens - Der Entwurf für Grundsätze ganzheitlicher Compliance“ findet am 26. Januar 2010 eine Arbeitskreissitzung für BDU-Mitglieder statt. Die Diskussion wird die Frage der Unterschiede zwischen integrierten Managementsystemen und ganzheitlicher Compliance aufgreifen. Stephan Teuber führt als Moderator durch die Veranstaltung.

Ort: BDU-Tagungszentrum
Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn

Anmeldung per E-Mail an:
Frau Valbona Halimi, ha@bdu.de

Praxisseminar: Lean Office in der Personalabteilung, 28.-29. Januar 2010

Kostensenkung ist ein Muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen identifizieren Einsparpotenzial in allen Bereichen. Dabei kann HR selbst einen wichtigen Beitrag in der eigenen Abteilung zu diesem Prozess leisten und nicht nur Veränderungen in anderen Abteilungen durchführen. In diesem Seminar werden Sie zunächst für Einsparpotenziale im Ressort Personal sensibilisiert. Sie erfahren, wie Sie durch die Etablierung von HR-Standardprozessen die Wirtschaftlichkeit der Abteilung steigern und dabei gleichzeitig eine hohe Servicequalität und effektive Beratungsleistung sichern. Sie werden lernen, die Lean Philosophie erfolgreich und nachhaltig im HR-Bereich umzusetzen. Der konkrete Einführungsprozess wird Ihnen anhand von Fallbeispielen, praktischen Übungen und dem Erfahrungsbericht aus einem Lean HR-Office anschaulich vermittelt. Unsere Beraterin Claudia Heizmann wird das Seminar gemeinsam mit Daniella Fornell, Personalleiterin der Konradin Medien-gruppe, durchführen.

Ort: Stuttgart, Mercure Stuttgart City Center
Anmeldung per E-Mail an:
Frau Simon, s.simon@forum-institut.de

Gerne führen wir dieses Seminarthema auch inhouse durch.

Bloggen Sie mit Stephan Teuber:
Besuchen Sie unsere Homepage
www.loquenz.de



Impressum

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Lang-Str. 56
70771 Leinfelden-Echterdingen

Fon 0711 7585778-70
Fax 0711 7585778-50

E-Mail: office@Loquenz.de
www.Loquenz.de

Redakteur und verantwortlich im Sinne des
Presserechts: Stephan Teuber