



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

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – eine Entscheidungshilfe Befunde und Erfahrungen zur Effektivität von BGM

### Lohnt sich BGM überhaupt?

Das ist die **Frage**, die sich Entscheider stellen müssen und die sie natürlich auch uns vor ihrer Investitionsentscheidung stellen. Jeder kennt mittlerweile die „guten Gründe“ für Gesundheitsprojekte, zum Beispiel

- professioneller und weitsichtiger Umgang mit der demografischen Entwicklung,
- erhöhter Veränderungsdruck und damit steigende Anforderungen an den einzelnen Arbeitnehmer und dessen Flexibilität,
- Fürsorgepflichten der Arbeitgeber,
- Verbesserung der Mitarbeitergesundheit und Senkung der Krankheitskosten und vieles mehr.

Es geht also niemals NUR um positive Gesundheitseffekte, die erzielt werden sollen, sondern auch um betriebswirtschaftliche Effekte, wie die Reduzierung der Lohnfortzahlungskosten und eine Steigerung der Produktivität. Dabei zweifelt niemand am (mittel- bis langfristigen) Nutzen der BGM-Maßnahmen – z. B. mehr Arbeitszufriedenheit, verbesserte Arbeitgeberattraktivität, erhöhter Aktivitätsgrad der Belegschaft, verbesserte Mitarbeitergesundheit und dadurch weniger Fehlzeiten – doch selbstverständlich wünschen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen auch unmittelbar **spür- und vor allem nachweisbare Effekte**, die ein Gesundheitsprojekt im Unternehmen legitimieren und die Investitionsentscheidung erleichtern. Nur eine der Schwierigkeiten ist, dass sich positive Gesundheitseffekte häufig nur mit einiger Zeitverzögerung nachweisen lassen.

Aus diesem Grund wollen wir die vielen „guten Gründe“ für Ausgaben in Sachen Mitarbei-

tergesundheit untermauern und dabei vorweg schicken, dass „eine Vielzahl von Studien belegt, dass Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sowohl positive Gesundheitseffekte als auch betriebswirtschaftliche Effekte, wie die Reduzierung von Kosten und die Steigerung der Produktivität, bewirken.“ (IGA Report 16: Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention). Kreis & Bödeker (2003) legen dar, dass unabhängige amerikanische Studien bei den Krankheitskosten von einem Kosten-Nutzen-Verhältnis (ROI) von 1:2,3 bis 1:6 ausgehen. Die Einsparungen bei den Fehlzeiten werden zwischen 1:2,5 bis 1:4,85 angegeben. Das heißt nichts anderes als dass \$1 Aufwand in Sachen BGM für ein Vielfaches an Einsparungen sorgt.

Auch hierzulande gibt es Nachweise für den Erfolg betrieblicher Prävention. Eine Studie des BAuA (Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Kooperation mit der Psychonomics AG) im Jahr 2008 weist den Einfluss von BGM-Maßnahmen auf Faktoren wie Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement und Unternehmenskultur nach. Dieser Einfluss wirkt in Form einer „Erhöhung des Unternehmenserfolgs“ (BAuA 2008). Auch der AOK Fehlzeiten-Report 2008 thematisiert den Nutzen und identifiziert Erfolgsfaktoren für BGM (Befragung von 212 BGM-aktiven Unternehmen: „models of good practice“). Die befragten Unternehmen machen deutlich, „dass ein nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement nicht nur die gesundheitliche Situation der Beschäftigten verbessert, sondern darüber hinaus auch die Kosteneffizienz und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens positiv beeinflusst.“

### Inhaltsverzeichnis Winter 2008

#### Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) – eine Entscheidungshilfe

- Befunde und Erfahrungen zur Effektivität von BGM

#### Editorial

#### „Sind Europas Unternehmen auf die demografische Herausforderung vorbereitet?“

- Kommentar zur Demografischen Fitness-Umfrage 2007

#### Der Coaching-Tipp:

- Lässt sich die Wirkung von Coaching messen?  
Und wenn ja – was bringen Messungen?

#### „Just one Question...?“

- an Herrn Rudi Freund, Geschäftsführer der Mützel Versicherungsmakler

#### Buchbesprechung

- Klardeutsch. Neuro-Rhetorik für Manager

#### Aktuelles

- Change bei Loquenz
- Loquenz-Forum
- Coaching-Tagung des WiPs
- Immaterielles Betriebsvermögen sichtbar machen: BDU-Studie zur „Wissensbilanzierung“
- Zeit- und Selbstmanagement
- Veränderungsprozesse gestalten
- Führung Intensivkurs
- Workshop „Erfolgreiche Stellenbesetzung – Vom Stellenprofil bis zur Auswahlentscheidung“
- Teams zum Erfolg führen
- Systeme stellen – Mehr als nur ein Format
- Weiterbildung Management Coaching

Doch wie und wo kann ich in einem Gesundheitsprojekt die besten, messbaren und nachhaltigen Effekte in Sachen Unternehmenserfolg erzielen? Wie muss ich vorgehen, um dieses Vielfache an Einsparungen zu realisieren? Was spricht für oder gegen die eine oder die andere Maßnahme?

### Effizienz und Effektivität

Die Frage nach der Effizienz und Effektivität der BGM-Maßnahmen ist nicht leicht zu beantworten und kann nur gemessen werden, wenn klare Ziele definiert wurden sowie eine fundierte Bestandsaufnahme des IST-Zustandes vorgenommen wurde. D. h. wenn die Gesundheit der Mitarbeiter messbar verbessert werden soll, muss der Status Quo bekannt sein und beispielsweise mit Gesundheitschecks ermittelt werden.

**Effektivität:** Die Frage nach der Wirksamkeit. Wer ein Ziel verfolgt, fragt sich, mit welchen Handlungsalternativen dieses Ziel erreicht werden kann. Diese werden dann danach bewertet, ob und wie sehr sie zur Zielerreichung beigetragen haben.

**Effizienz:** Die Frage nach der Optimierung des Mitteleinsatzes. Wenn klar ist, welche Handlungsalternativen ergriffen werden, soll in der Regel der Mitteleinsatz gering gehalten werden. Das gewünschte Ergebnis soll mit möglichst geringem Mitteleinsatz erreicht werden.

Folgende Abbildung unterstreicht, dass beim Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ das Problem bereits in der Zieldefinition besteht und dass Effektivität und Effizienz häufig in Zielkonflikten stehen.

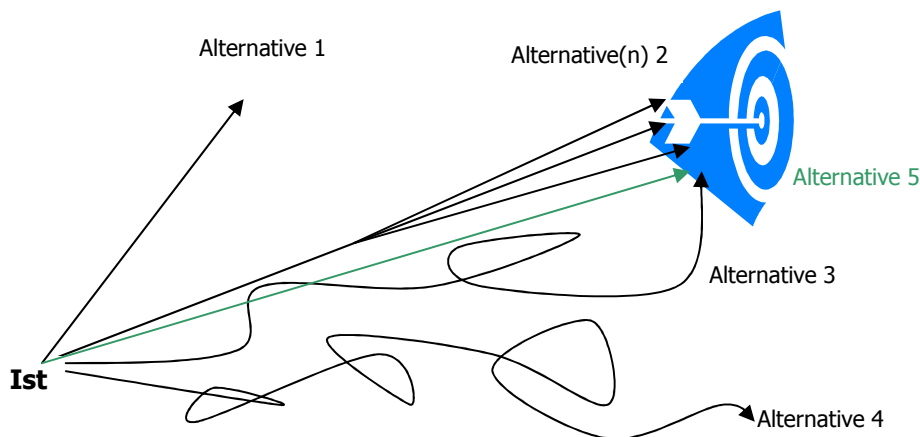
Grundsätzlich ist **Alternative 1** sehr effizient aber leider nicht effektiv. Sie erreicht das erwünschte Ziel nicht. Nehmen wir an, Alternative 1 bedeutet, dass die Führungskräfte das Ziel erhalten, die Fehlzeitenquote der

Mitarbeiter/innen um 1,5 %-Punkte zu senken. Wie die Führungskräfte das erreichen bleibt ihnen selbst überlassen. Es gibt keinerlei Unterstützung und Trainings- oder Coachingmaßnahmen. Die Mehrheit der Führungskräfte baut daher gegenüber den Mitarbeitern ein gewaltiges Drohszenario auf und spricht über Kündigung im Krankheitsfall. Die Folgen:

- Die Fehlzeiten sinken – aber nur kurzfristig, bis klar wird, dass Kündigungen nur schwer durchzusetzen sind,
- der Frust steigt bei allen Beteiligten und die Produktivität sinkt,
- nach einiger Zeit steigen die Fehlzeiten über das Niveau des vormaligen Status Quo.

Das eigentliche Ziel war die kurz- bis langfristige Senkung der Lohnfortzahlungskosten und die Verbesserung der Mitarbeitergesundheit. Dieses Ziel ist verfehlt.

**Alternative 2** ist sowohl effiziente als auch effektive und notwendige Voraussetzung für weitere Handlungsalternativen. Es handelt sich bei Alternative 2 um ein für Gesundheitsprojekte sehr typisches Beispiel. Wir nehmen an, dass Alternative 2 ein systematisches Fehlzeitenmonitoring, die regelmäßige Information der Führungskräfte sowie die darauf basierende Ableitung weiterer Maßnahmen im Gesundheitsbereich vorsieht. Die Fehlzeitendaten des betreffenden Unternehmens werden nach einigen wenigen bestimmten Kriterien (Organisationseinheit, Alter, Betriebszugehörigkeit) analysiert und in Kooperation mit den Krankenkassen mit den Daten anderer Unternehmen derselben Branche verglichen. Dadurch können unternehmensspezifische Krankheitsursachen, z. B. eine große Anzahl an Rückenleiden, ermittelt und gezielt weitere Aktivitäten, wie bspw. eine Rückenschule, eingeleitet werden. Das Fehlzeitenmonitoring und die damit einhergehende Information der Führungskräfte versetzt diese in die Lage, bestimmte Fehlzeitenmuster und Problembereiche zu erkennen und gezielt über Gespräche aktiv zu werden. Die gezielte Aufbereitung der Daten ist kostengüns-



**Ziel =** z. B. Verbesserung der Mitarbeitergesundheit und damit kurz-, mittel- bis langfristige Reduzierung der Lohnfortzahlungskosten

Abbildung 1: Effizienz und Effektivität

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Winterzeit ist angebrochen, der erste Schnee gefallen, die Plätzchen und Lebkuchen duften in den Büros. Getrübt wird das Idyll durch Rezessionsängste, die medial und für viele real existente Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf die Realwirtschaft. Investitionsentscheidungen müssen daher derzeit mehr denn je überdacht werden. Für uns ist das ein willkommener Anlass, Ihnen eine Entscheidungshilfe zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und dessen Ausgestaltung an die Hand zu geben. Was sind unsere Erfahrungen und wie lauten die wissenschaftlichen Befunde zur Effektivität von BGM-Maßnahmen?

“You can’t control, what you can’t measure!” Eingefleischte Controller werden jetzt zustimmend nicken, aber wie lässt sich die Wirkung von Coaching messen? Und wenn ja – was bringen diese Messungen? Mehr dazu erfahren Sie von Claudia Heizmann in unserem Coaching-Tipp!

Ebenso gibt es wieder die bewährte Rubrik „Just one Question“, in der dieses Mal Herr Freund von „Mützel Versicherungsmakler AG“ erläutert, woran ein Mitarbeiter eine gute Altersvorsorge erkennt.

Nicht zu vergessen unser praxisnaher Buchtipps „Klardeutsch. Neuro-Rhetorik für Manager“ und natürlich jede Menge „Aktuelles“ von uns und unseren Kooperationspartnern.

Wir wünschen Ihnen ein frohes Weihnachtsfest und ein gutes, erfolgreiches Jahr 2009.

Mit herzlichen Grüßen

Jan Kuhnert und Stephan Teuber



tig, weil sie auch intern durchführbar ist. Das Angebot einer Rückenschule ist ebenfalls wenig kostenintensiv, zumal dieses im Rahmen der Präventionsgesetzgebung § 20 SGB V für das Unternehmen mit Hilfe der Krankenkassen finanziert werden kann.

**Alternative 3** ist zwar nicht effizient, trägt aber durchaus zur Zielerreichung bei. Ein Beispiel: Die Mitarbeitervertretung wird nicht von Anfang an in die Projektgruppe „Gesundheit“ eingebunden. Die Folge: massive Widerstände gegen das Projekt seitens des Betriebsrates. Es muss daher viel Überzeugungsarbeit geleistet und die eine oder andere Schleife gedreht werden, bevor der Betriebsrat das Projekt unterstützt und der Widerstand nachlässt.

**Alternative 4** ist weder effizient noch effektiv. Sie ist daher aufwändig UND verfehlt das Ziel. Die Geschäftsführung beschließt, dass sich die Mitarbeiter eines jeden Arbeitsbereichs im Unternehmen monatlich in Gesundheitszirkeln über eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen austauschen sollen. Dafür wird ihnen jeweils 4 Stunden Arbeitszeit gewährt. Die Zirkel werden weder professionell moderiert noch sind die Informations- und Kommunikationswege für die weitere Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge geklärt. Die Zirkel „verkommen“ zu regelmäßigen unsinnigen Kaffeekränzchen. Die Fehlzeiten und die Gesundheit der Beschäftigten bleiben unverändert.

**Alternative 5** ist effizient und effektiv. Arbeitsplatzanalysen decken Mängel am Arbeitsplatz oder im Arbeitsumfeld auf. Kleinere Korrekturen (Bildschirmerneuerung, Sitzhaltung, Verringerung von Zugluft oder Sonneneinstrahlung) haben eine nachhaltige Verringerung der arbeitsplatzinduzierten gesundheitlichen Belastung zur Folge.

Was an den Ausführungen zur Effizienz und Effektivität von Maßnahmen des BGM darüber hinaus deutlich wird, ist die Notwendigkeit der **Zielklärung**. Was will das Unternehmen erreichen? Hier ein kleiner Auszug aus dem Zielkatalog, wie wir ihn häufiger in der Praxis vorfinden:

- Kosten reduzieren?
- Image verbessern?
- Gesundheit fördern?
- Arbeitszufriedenheit steigern?
- „State of the Art“ sein und Arbeitgeberattraktivität verbessern?
- Gesundheit und Fehlzeiten zum Thema machen?
- Gesundheitsförderung ist „nice to have“?
- Die Zeiten sind gut, wir tun jetzt mal was für die Arbeitnehmer?

Je nach Entscheidung – wobei an dieser Stelle unterstrichen werden muss, dass die genannten Ziele zum großen Teil nicht im Widerspruch zueinander stehen – befindet die **Zielfestlegung und die Hierarchie der Ziele** eben auch über die Effizienz und Effektivität der zu ergreifenden Maßnahmen und erleichtert die Entscheidung pro oder contra bestimmter Handlungsalternativen.

Ein weiterer Stolperstein auf dem Weg zu einer Evidenzbasierung der Maßnahmen des BGM hängt mit der relativ **aufwändigen Evaluation** der Maßnahmen und mit der **geringen Zahl verfügbarer und qualitativ hochwertiger Studien** zusammen. Effektivität und damit die Wirksamkeit der Maßnahmen im Hinblick auf die Zielstellung (zum Beispiel „mehr Gesundheit“) erfordert im Idealfall „randomisierte und kontrollierte Studien“ – d. h. nichts anderes, als das z. B. Gesundheitseffekte in Gruppen gemessen werden, die eine Rückenschule besucht haben und diese mit einer Kontrollgruppe aus Personen verglichen werden, die den Kurs nicht besucht hat. Doch es gibt Variablen, die diese Gesundheitseffekte beeinflussen. Darüber hinaus sind die **Ergebnisse nicht ohne weiteres zu verallgemeinern**, unterliegen BGM-Maßnahmen zu Recht der Forderung, dass sie maßgeschneidert – den unternehmensspezifischen Gegebenheiten angepasst – sein sollen. Ergo: Der spezifische Kontext der Maßnahmen bleibt häufig unberücksichtigt, weil Rückenschule oder Mitarbeiterbefragung nicht gleich Rückenschule oder Mitarbeiterbefragung ist und die Resonanz auf beide Maßnahmen eben auch von den begleitenden kommunikativen Maßnahmen im Rahmen des Gesundheitsprojekts abhängt (vgl. auch IGA Report 16).

Schließlich wurde am Beispiel der **Alternative 2** deutlich, dass erfolgreiche Gesundheitsprojekte von Maßnahmen abhängig sind, die eher **mittelbar** denn unmittelbar wirken, z. B. Erfassung und Analyse der Fehlzeitendaten. Diese mittelbare Wirkung scheint Erfolgsmessungen zu erschweren, ist aber notwendige Voraussetzung dafür, da es sich bei diesen Maßnahmen **um eine detaillierte Bestandsaufnahme des Status Quo handelt**. Dies gilt auch für weitere Analysemethoden wie bspw. Befragungsverfahren, Gesundheitschecks und Arbeitsplatzanalysen. Eine Definition von Meilensteinen und Zwischenzielen erleichtert die Effektivitätsmessung der Analysetools zur Bestimmung des IST-Zustandes.

### **Bislang ist BGM Sache von Großunternehmen**

Eine interessante Frage ist, wer betreibt eigentlich bislang wie und mit welchem Erfolg BGM? Können daraus Gestaltungsmodelle für BGM-Projekte abgeleitet werden?

Im Jahr 2007 gaben im Rahmen einer repräsentativen Befragung des IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg) „nur“ 20 % der Betriebe an, über gesetzliche Regelun-

### **Zwischenfazit**

BGM lohnt sich – jede eingesetzte monetäre Einheit wird um **ein Vielfaches zurückgezahlt**.

Eine Evaluation der Maßnahmen nach Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten braucht in erster Linie eine klare **Zieldefinition**.

Darüber hinaus ist eine **Erfassung des IST-Zustandes** notwendig. Nur so können positive und negative Veränderungen identifiziert werden. Daher sind im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements Maßnahmen, die eine **mittelbare Wirkung auf den Projekterfolg** haben, notwendig (Fehlzeitenmonitoring, Projekt- und Steuerungsgruppen, Ursachenforschung in Form von Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitschecks). Dieses Faktum erschwert vermeintlich die Evaluation der BGM-Maßnahmen. Wichtiger ist jedoch, dass diese BGM-Maßnahmen zur Erfassung des IST-Zustandes, notwendige **Voraussetzungen einer Projektevaluation** sind.

BGM unterliegt der Schwierigkeit, dass die **Maßnahmen** jeweils auf die Unternehmen und deren Belastungsmomente **zugeschnitten** werden müssen. Daher ist Maßnahme X, zum Beispiel Gesundheitszirkel in Unternehmen A, häufig eben nicht gleich Maßnahme X „Gesundheitszirkel“ in Unternehmen B. Daher folgern Kramer & Bödeker im IGA Report 16: „Die in der wissenschaftlichen Literatur als unstrittig geltenden Nachweise eines positiven Kosten-Nutzen-Verhältnisses für BGF-Maßnahmen scheinen als Argumentationshilfe in Unternehmen nur begrenzt geeignet, da auf den jeweils spezifischen Kontext hingewiesen wird.“



gen hinausgehende Maßnahmen zum Schutz oder zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten durchzuführen und zu unterstützen. Je nach Unternehmensgröße ist der Aktivitätsgrad sehr unterschiedlich. Wir können einerseits aus unserer Beratungspraxis folgende Einschätzung geben und andererseits diese mit ein paar Zahlen untermauern: **Betriebliches Gesundheitsmanagement ist bislang ein Thema der Großunternehmen.** Die Loquenz-Referenzliste zum Thema BGM sowie andere Quellen geben darüber Auskunft:

- Etwa 90 % der Betriebe mit mehr als 1000 Mitarbeitern bieten Maßnahmen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung an (IGA, 2006).
- Mit zunehmender Größe der Unternehmen steigt die Bereitschaft zur Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement an (Befragung der Techniker Krankenkasse, 2008).

Es stellt sich daher die Frage, warum das so ist. Schließlich arbeiten nur 40 % aller Beschäftigten in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern (European Network for SME Research, 2000) und 60 % bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU = Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeiter). Kommen die Mitarbeiter der KMU also nicht in den

Genuss des BGM oder sind sie etwa gesünder als die 40 % Beschäftigten in großen Unternehmen? Fragen über Fragen, auf die es verschiedene Antworten gibt. Tabelle 1 stellt einige Interpretationsmöglichkeiten dieser Befunde für KMU und Großunternehmen dar.

Die dargestellten Interpretationsmöglichkeiten machen deutlich, dass erfolgreiches BGM nicht nach dem Gießkannenprinzip erfolgen kann. Gerade am Beispiel BGM in KMU oder Großunternehmen wird klar, dass erfolgreiches BGM je nach Unternehmensgröße und –spezifika eine andere Ausgestaltung erfahren muss. Doch welche Maßnahmen gibt es und wie wirken sie? Kommen wir also zurück zu unserer Ausgangsfrage.

**Grundsätzliche Unterscheidung: Verhaltens- und Verhältnisprävention**

Während die **Verhaltensprävention** die Förderung gesundheitsgerechter **Verhaltensweisen von Personen** in den Fokus rückt, meint Verhältnisprävention die **Gestaltung gesundheitsförderlicher Strukturen im Unternehmen.** Laut Schwager und Udris (1998) dominieren bei der Umsetzung in den Betrieben die verhaltensbezogenen Aktivitäten, die nicht nur auf das persönliche Gesundheitsverhalten, sondern eben unter anderem auf ein „gesundes“ und sozial kompetentes Führungsverhalten abzielen. Die

\* Die Messgröße „Fehlzeiten“ ist durchaus differenziert zu betrachten. Sie kann – zum Beispiel bei dem derzeitigen niedrigen Niveau – nicht problemlos als Indikator für eine gesunde Belegschaft gedeutet werden. So ist das niedrige Fehlzeitenniveau in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends auch auf Ängste um den Verlust des Arbeitsplatzes zurückzuführen und legt daher nahe, dass viele Mitarbeiter zuweilen krank bei der Arbeit erscheinen, obwohl sie nicht wirklich leistungs- und arbeitsfähig sind. Es existieren aber auch nachweisbare Effekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements auf das Niveau der Fehlzeiten im Unternehmen (vgl. IGA Report 16). Ein weiterer Grund, warum die Messgröße „Fehlzeiten“ genau definiert und unter die Lupe genommen werden muss, liegt an den unterschiedlichen Messmethoden und der jeweiligen Datenbasis. Die - in den tagesaktuellen Medien publizierten Daten – sind Krankenkassendaten, die „Arbeitsunfähigkeiten ohne AU“ nicht berücksichtigen. Das Gesamtniveau der bundesweiten Fehlzeiten ist also höher einzuschätzen, dies muss bei einem Vergleich mit den Kassendaten berücksichtigt werden, genau wie die Erhebungsform (z. B. Stichtagserhebungen).

Dennoch gibt es – so zeigt u. a. unsere Beratungserfahrung – einigen Grund zur Annahme, dass sich – nach wie vor – motivationsbedingte Fehlzeiten in der Fehlzeitenstatistik verbergen. Verlässliche Zahlen liegen hier selbstverständlich nicht vor, die Schätzungen reichen von 5 bis 50 %. Eine Entwicklung der letzten 10 Jahre ist zudem, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Zeiten steigender oder hoher Anforderungen durchaus wenige Fehlzeiten aufweisen, also eher mit Beschwerden bei der Arbeit erscheinen, um dann in Zeiten niedriger Auslastung sich die eine oder andere Auszeit zu gönnen. Dieser aus Schweden stammende Ansatz wird als „Coping“-Strategie bezeichnet und als individuelle Präventionsmaßnahme gedeutet (vgl. Bueren, 2001). Diese Vielfalt an Erklärungsmustern für ein allgemeines und ein unternehmensspezifisches Fehlzeiteniveau ist für uns Signal genug, dass Führungskräfte in hohem Maße Einfluss nehmen können.

KMU	Großunternehmen
In KMU ist das Bewusstsein und die Notwendigkeit für BGM noch nicht sehr ausgeprägt. Arbeitgeberattraktivität ist kein bis eher nachrangiges Thema. Es gibt auch häufig keine Marketingfachkraft.	Größere Unternehmen stehen häufiger in der Öffentlichkeit und nutzen diese Publizität auch, zum Beispiel um Arbeitskräfte zu gewinnen und ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Treiber im Unternehmen ist auch das Marketing. Man denke an dieser Stelle bspw. an die Auszeichnung „Great Place to Work“.
KMU haben geringere Fehlzeiten und daher weniger Kostendruck bei der Lohnfortzahlung*	Mit zunehmender Betriebsgröße steigen die Fehlzeiten und damit die Lohnfortzahlungskosten (z. B. Fehlzeiten-Report, 2000).
Geringere Mitsprache der Mitarbeitervertretung in KMU, die häufig „Treiber“ in Sachen BGM sind.	Stärkere Mitsprache der Mitarbeitervertretung, die häufig die „Treiber“ in Sachen BGM sind.
In KMU ist vieles selbstverständlich, d. h. die Informationswege zu den Vorgesetzten / Inhabern sind kürzer, ein Mitarbeiter mit gesundheitlichen Beschwerden wird arbeitgeberseitig unterstützt ohne dass dies als BGM-Maßnahme bezeichnet wird. So schreiben die Experten der AOK im Fehlzeiten-Report 2008 zu den Ergebnissen einer Befragung BGM-aktiver Unternehmen: „Dabei liegt der Schlüssel zum Erfolg nach übereinstimmender Meinung der Unternehmen in der Verbesserung der innerbetrieblichen Information, der Partizipation und der ebenenübergreifenden Kooperation, dem Kernprozess eines betrieblichen Gesundheitsmanagements“. Dieses Erfolgskriterium erfüllen KMU durch die geringe Mitarbeiterzahl und die flacheren Hierarchien und kleineren Führungsspannen.	BGM in Großunternehmen muss als Projekt aufgesetzt werden, da es den Schulterschluss vieler betrieblicher Akteure erfordert (Mitarbeiter- und Schwerbehindertenvertretung, Personalabteilung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsarzt...). Informations- und Kommunikationswege sind länger und müssen „organisiert“ werden. Außerdem sind in puncto Ursachenforschung und Status Quo in Sachen Arbeitszufriedenheit Mitarbeiterbefragungen gängig und sinnvoll. Aber eben auch durchaus notwendig bei Betrieben mit mehreren 100 bis über 1000 Mitarbeitern.

Tabelle 1: BGM = Thema für große Unternehmen – Einige Erklärungsansätze

Die Führungsspannen in KMU sind geringer. Die Verantwortung des einzelnen für das Betriebsergebnis ist jedem bewusst. → geringere Fehlzeiten.	Die Führungsspannen sind größer. Die Mitarbeiter/innen sind sich ihrer Bedeutung und Verantwortung für das Betriebsergebnis seltener bewusst. → höhere Fehlzeiten.
KMU können sich im Allgemeinen leichter von Mitarbeitern trennen; zum Beispiel können sie häufig keine alternativen Arbeitsplätze bereitstellen, wenngleich bspw. beim betrieblichen Eingliederungsmanagement nach § 84 SGB IX jedes Unternehmen – größenunabhängig – zu eben diesem verpflichtet ist.	Die Anforderungen an Großunternehmen – so sie sich von Mitarbeitern trennen wollen – sind sehr hoch.
Es existiert häufig der Glaube von „BGM ist teuer“. Die Investitionen pro Kopf in BGM sind vermeintlich zu hoch. Das Wissen um kostengünstige und damit effektive BGM-Maßnahmen ist im Unternehmen nicht vorhanden (z. B. Finanzierungsmöglichkeiten durch Krankenkassen).	Die Investitionen in BGM pro Kopf sind vermeintlich geringer.

**Tabelle 1: BGM = Thema für große Unternehmen – Einige Erklärungsansätze**

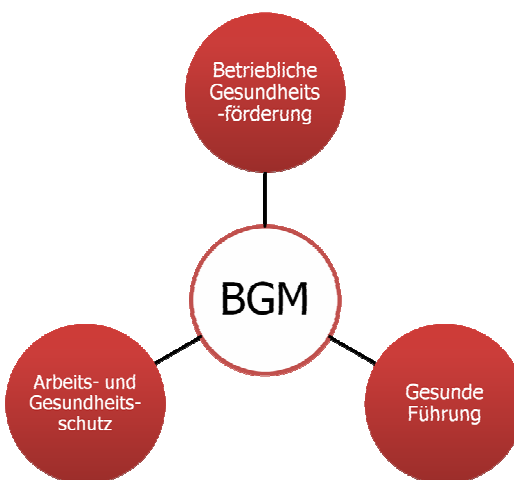
folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Maßnahmen, wobei in der Praxis häufig eine Mischform verhaltens- und verhältnisbezogener Maßnahmen eingesetzt wird. Dies ist sinnvoll, denn diese so genannten Mehrkomponenten-Programme und kombinierte Ansätze haben Effekte auf Messgrößen wie beispielsweise „Allgemeines Wohlbefinden“ und „Fehlzeiten“ und senken nachweislich das Risiko chronischer Erkrankungen (IGA Report 16).

**Ergänzung um Analysetools sowie Steuerungs- und Projektgruppe**

Obige Maßnahmen sind um den Einsatz von **Analysetools zu ergänzen**. Die Ergebnisse der Analysen bilden die **Entscheidungsgrundlage** für den sinnvollen Einsatz bestimmter verhaltens- und/oder verhältnisorientierter Maßnahmen und deren Erfolgsmessung. Darüber hinaus müssen die eingeleiteten Maßnahmen **koordiniert** werden. So erleben wir in der Praxis – insbesondere in größeren Unternehmen - häufig, dass Maßnahmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung nicht mit anderen BGM-Maßnahmen, wie bspw. Gesundheitstagen, -zirkeln oder auch Fitnessangeboten abgestimmt sind, weil diese von verschiedenen Akteuren im Unternehmen initiiert wurden. Das erschwert die Effektivitätsmessung der Maßnahmen und damit den Befund über das „was wirkt wie“? Eine **Steuerungs- oder Projektgruppe** koordiniert die BGM-Aktivitäten und schafft so die ersten Voraussetzungen für Erfolgsmessungen. Da – wie obige Tabelle deutlich macht – BGM auf Verhaltensänderung einerseits und Strukturveränderungen andererseits abzielt, handelt es sich im Kern um „**Change Projekte**“. Daher müssen im Rahmen der Arbeit der Steuerungsgruppe auch Aspekte der Change-Kommunikation berücksichtigt werden.

**Gesunde Führung**

Das Führungsverhalten ist sowohl bei verhaltensorientierten als auch verhältnisorientierten Maßnahmen relevanter Erfolgsfaktor. So zielt BGM im Verhaltenssektor immer auch auf das **Führungsverhalten** (z. B. im Bereich sozialer Kompetenz – vgl. an dieser Stelle Loquenz-Fachbeitrag Fehlzeitenreduzierung ist Einstellungssache), das wiederum Einfluss nimmt auf den Erfolg verhältnisorientierter Maßnahmen. Insgesamt unterstreicht der Erfolg von Mehrkomponenten-Modellen, dass die Loquenz-Definition eines umfassenden BGM (siehe Abbildung 2 und vgl. eLoquenz-Spezial zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ aus 2008) sinnvoll ist und zu der gängigen Differenzierung in verhaltens- und verhältnisorientierten Differenzierung nicht im Widerspruch steht. Zudem ermöglicht unsere Differenzierung ein **maßgeschneidertes Projektdesign** – zum Beispiel angepasst an die Unternehmensgröße –, die nicht im Widerspruch zu Effektivitäts- und Effizienzmessungen stehen.



**Abbildung 2: Felder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Mehrkomponentenprogramme erhöhen nachweislich das Wohlbefinden und senken die Fehlzeiten

Verhaltens und verhältnisorientierte Maßnahmen müssen um Analysetools ergänzt werden.

Loquenz-BGM – ein maßgeschneidertes Projektdesign

**Einige Befunde: Was wirkt wie?**

Analysetools: Fehlzeitenstrukturanalysen, Mitarbeiterbefragungen (Motivationsanalysen)

Um eine Effektivität der Maßnahmen messbar zu machen, ist es vorab sinnvoll, die Maßnahmen „Mitarbeiterbefragung“ (Motivationsanalyse), „Fehlzeitenanalyse“ oder „Arbeitsplatzanalyse“ einzusetzen. Durch sie werden Probleme erkannt, auf die gezielt Maßnahmen ausgerichtet werden können. Mitarbeiterbefragungen können z. B. anhand von Fragebögen oder Gruppendiskussionen erfolgen. Arbeitsplatzanalysen hingegen finden meist in Form von Arbeitsplatzbegehungen statt bzw. sind auch in Verbindung mit Mitarbeiterbefragungen möglich. Ohne diese Instrumentarien besteht die Gefahr der ziellosen Anwendung bestimmter Aktivitäten, die nicht die gewünschte Wirkung erbringen. Unter Berücksichtigung dieser gezielten Analysen besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, die Mitarbeitergesundheit zu erhalten bzw. zu verbessern (Fritz, 2006). Laut Kriener et al. (2004) wirkt sich eine angemessene und gesundheitsbewusste Arbeitsgestaltung, die mit Hilfe der „Arbeitsplatzanalyse“ auf die Mitarbeiter zugeschnitten wurde, positiv auf die Mitarbeitergesundheit und Mitarbeitermotivation aus.

Steuerungskreise, Projektgruppe „Gesundheit“

Die Aufgaben des Steuerungskreises sind die Planung, Steuerung und Koordination der vielfältigen BGM-Maßnahmen. Der Kreis setzt sich in aller Regel zusammen aus Führungskräften unterschiedlicher Ebenen, Vertretern der Geschäftsleitung, der Personalabteilung,

des Betriebsrates, der jeweiligen Betriebskrankenkasse, dem Betriebsarzt und Schwerbehinderten. **Für kleinere Betriebe bietet sich an dieser Stelle eine regionale oder branchenbezogene Zusammenarbeit an.**

Über die unmittelbare Wirkung des Steuerungskreises stellten Cole et al. (2005) eine begrenzte Evidenz fest. Der Steuerungskreis sowie die ergonomischen Maßnahmen (die aus dem Steuerungskreis resultieren) übten einen positiven, wenn auch geringen unmittelbaren Einfluss auf die körperliche Befindlichkeit aus. Laut Cole et al. (2005) sollte auf den Einsatz des Steuerungskreises keinesfalls verzichtet werden, da er für die Koordination der BGM-Maßnahmen zuständig ist und ohne diesen gewünschte Effekte ausbleiben.

Unsere Beratungserfahrung zeigt darüber hinaus, dass die **kommunikativen Aspekte** im Rahmen eines erfolgreichen BGM-Projekts nur mit einer Steuerungsgruppe **ausreichend Berücksichtigung finden**. Da im Zuge eines Gesundheitsprojekts Themen wie **„Fehlzeiten enttabuisiert“** und **„Gesundheit“ in den beruflichen Kontext gerückt werden**, ist die Projektkommunikation zu Führungskräften und Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung. Im wahren Sinne des Wortes „moderierende“ und „neutrale“ externe Berater und Trainer sind daher wesentlicher Erfolgsbaustein für BGM.

Gesundheitszirkel

Die Aufgabe eines Gesundheitszirkels ist die Identifikation von Problemen in einem definierten Arbeitsbereich, sowie deren Gewichtung und die Entwicklung von konkreten Lösungsvorschlägen.

Eine angemessene und gesundheitsbewusste Arbeitsgestaltung, die mit Hilfe der Arbeitsplatzanalyse auf die Mitarbeiter zugeschnitten wurde, wirkt sich positiv auf die Mitarbeitergesundheit und Mitarbeitermotivation aus.

„Moderierende“ und „neutrale“ externe Berater und Trainer sind daher wesentlicher Erfolgsbaustein für BGM.

Die Aufgabe eines Gesundheitszirkels ist die Identifikation von Problemen in einem definierten Arbeitsbereich.

Maßnahmen	Effekte
Verhaltensprävention im Bereich allgemeine Gesundheit und Wohlbefinden	
Bewegungs- und Übungsprogramme	↑ Körperliche Aktivität ↓ Müdigkeit, Erschöpfung
Raucherprävention	↑ Aufhörrate ↓ Raucherprävalenz
Ernährungsprogramme	↑ Obst- und Gemüseverzehr ↓ Fettverzehr
Alkoholprävention	
Verhältnisprävention im Bereich allgemeine Gesundheit und Wohlbefinden	
Sporteinrichtungen in Kombination mit individueller Beratung	↑ Körperliche Aktivität
Motivierende Hinweise, z. B. „Mit dem Rad zur Arbeit“, „Schilder für mehr Treppennutzung“	↑ Körperliche Aktivität
Ernährung: Gesundes Kantinenessen	↑ Obst- und Gemüseverzehr ↓ Fettverzehr
Rauchverbote	↓ Konsum während der Arbeitszeit ↑ Luftqualität
Mehrkomponenten-Programme:	
Allgemeine Gesundheit und Wohlbefinden	↑ Gesundere Ernährung ↑ Körperliche Aktivität
Ergonomie und Partizipation	↑ Körperliche Befindlichkeit ↓ gesundheitliche Beschwerden ↓ Absentismus ↓ Verletzungen
Mehrkomponenten Programme: Psychische Gesundheit (Kombination Verhaltensprävention und Veränderung der Arbeitsbedingungen)	↑ psychisches Wohlbefinden ↓ Fehlzeiten

**Tabelle 2: Verhaltens- und Verhältnisprävention (ausgewählte Ergebnisse IGA-Report 13)**

Er besteht meist aus ca. 10 Mitarbeitern eines Arbeitsbereichs und dauert jeweils etwa 2 Stunden. Wichtig ist, bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Gesundheitszirkeln auf deren durchaus unterschiedliche Ausgestaltung in der betrieblichen Praxis hinzuweisen. Das erklärt auch die durchaus „gemischten“ Befunde bezüglich deren Wirksamkeit. Aus unserer Beratungspraxis sind folgende Faktoren erfolgskritisch:

- Ausgestaltung als moderierter Workshop
- Festgelegte Informations- und Kommunikationswege
- Ergebnisorientierung

In der Literatur wird herausgestellt, dass sich sowohl Mitarbeiterzufriedenheit als auch die Zahl der mitarbeiterseitig formulierten Verbesserungsvorschläge erhöht hat (Aust/Ducki, 2004). Kritisch anzumerken ist hierbei jedoch, dass diese Ergebnisse der Studien größtenteils aus der subjektiven Einschätzung seitens der Teilnehmer bestanden.

#### Führungskräfteentwicklung

Der Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Mitarbeitergesundheit/Fehlzeiten ist gut belegt. Jedes Unternehmen, das eine Meisterrotation pflegt, kann den Effekt des „Mitnehmens/Angleichens der Fehlzeiten“ in den neuen Meisterbereich beobachten. Es gibt gute Befunde dazu, welches Führungsverhalten positiv auf die Mitarbeitergesundheit wirkt. Als erfolgskritisch gelten personenorientierte Führungsprinzipien, wie zum Beispiel **Nähe zum Mitarbeiter, das Interesse am Mitarbeiter, Delegation von Verantwortung, Gestaltungs- und Beteiligungsmöglichkeiten sowie soziale Unterstützung** (vgl. Schmidt, 1996; Zimber, 2002; Baua, 2008). Grundsätzlich stellt Kriener et al. (2004) in Studien eine positive Wirkung der Führungskräfteentwicklung auf die Mitarbeitergesundheit fest. Aus unserer Praxis können wir folgende Erfolgskriterien bei der Führungskräfteentwicklung ableiten:

- Führungskräfteentwicklung im Zusammenhang mit Mitarbeitergesundheit darf sich **nicht nur** auf der Ebene von Gesprächstechniken für Rückkehrgespräche bewegen. Sie bedarf einer umfassenden Sensibilisierung für die eigene Rolle und die Einflussmöglichkeiten auf die Mitarbeitergesundheit in der Führungspraxis.
- Insofern bewegt sich Führungskräfteentwicklung im Kontext von Gesundheitsprojekten auf der Ebene des Führungsverhaltens allgemein und muss auf der **Einstellungsebene** verankert werden. Um dies zu unterstützen sind Potenzialanalysen im Bereich sozialer Kompetenz besonders geeignet und erfolgreich. Im Einzelfall bedarf es einer vertiefenden Bearbeitung des Führungsverhaltens durch **Coachingmaßnahmen**.

rungsverhaltens durch **Coachingmaßnahmen**.

- Die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen messen wir mit internetbasierten **Controlling-Tools**. Damit wird der TransfERNachweis von Maßnahmen (wie Verhaltensänderungen, konkreter Führungsaktionen) erbracht. Insofern bleibt es nicht beim infotainendem Führungskräfte-Training, das eine gute Trainingsbewertung erfährt, sondern resultiert in einer konkreten Umsetzungsleistung (und damit Verhaltensänderung oder -anpassung) seitens der Führung.

#### **Fazit**

- Auch für den Fall, dass wir uns wiederholen: **BGM lohnt sich!**
- Erfolgreiches BGM erfordert eine genaue **Definition der Projektziele** und nicht willkürlichen Aktionismus.
- Erfolgreiches BGM braucht **Analysetools**, um passgenaue und damit effiziente und wirksame Maßnahmen einsetzen zu können. Diese sehen in Großunternehmen durchaus anders aus als in KMU. So bedarf bspw. eine Mitarbeiterbefragung bei einer Beschäftigtenzahl von 50 Mitarbeitern – wenn überhaupt eingesetzt – einer anderen Ausgestaltung als in einem Unternehmen mit 700 Mitarbeitern. Auch spezifischen Belastungsmomenten in Unternehmen muss Rechnung getragen werden.
- Erfolgreiches BGM braucht **„Gesunde Führung“**, um seine umfassende Wirkung entfalten zu können.
- Erfolgreiches BGM braucht geeignete kommunikative Maßnahmen, weil es sich um **„Change-Projekte“** handelt. Aspekte der Change Kommunikation müssen daher systematisch berücksichtigt werden.

Nicht zuletzt braucht BGM **erfahrene externe Mitgestalter** insbesondere beim Einsatz der Analysetools und bei der Führungskräfteentwicklung, um das bestmögliche Projektergebnis zu erzielen.

*Daniela Himmelreich und Melanie Löhr*

#### **Literatur**

Badura, Bernhard; Schröder, Helmut; Vetter, Christian (Hrsg.) Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Mit Beiträgen zahlreicher Fachwissenschaftler. Reihe: Fehlzeiten-Report, Jahrgang 2008. 2009, XII, ISBN: 978-3-540-69212-6

Sockoll, Ina, Kramer, Ina & Wolfgang Bödeker (2007) „Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000-2006.“

IGA-Report 13 (Initiative Gesundheit & Arbeit) [http://iga-info.de/fileadmin/texte/iga\\_report\\_13.pdf](http://iga-info.de/fileadmin/texte/iga_report_13.pdf)

Abstracts unter: [http://wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf\\_praevencion/wido\\_pra\\_fzr08\\_abstracts\\_1108.pdf](http://wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_praevencion/wido_pra_fzr08_abstracts_1108.pdf)

Jedes Unternehmen, das eine Meisterrotation pflegt, kann den Effekt des „Mitnehmens / Angleichens der Fehlzeiten“ in den neuen Meisterbereich beobachten

BGM braucht erfahrene externe Mitgestalter.

#### **Kontakt**

Sie möchten weitere Informationen zum Thema **Betriebliches Gesundheitsmanagement?**

Sie wünschen sich ein passgenaues Angebot zu BGM in Ihrem Unternehmen?

Wenden Sie sich an

Daniela Himmelreich



Telefon: 0711 - 75 85 77 870  
Mobil: 0173 - 980 86 33

[daniela.himmelreich@loquenz.de](mailto:daniela.himmelreich@loquenz.de)



## „Sind Europas Unternehmen auf die demografische Herausforderung vorbereitet?“

### Kommentar zur Demografischen Fitness-Umfrage 2007 des Adecco Instituts

Vorliegende Studie als Nachfolger der ersten Umfrage des Adecco Instituts von 2006 hat das Ziel, den Grad der Vorbereitung europäischer Unternehmen auf das Altern der Erwerbsbevölkerung zu messen. Zu diesem Zweck führte das Institut 2506 Interviews mit Unternehmen verschiedener Größe und Sektoren in den fünf stärksten Volkswirtschaften Europas (Deutschland, England, Spanien, Frankreich und Italien) durch. Die Ergebnisse wurden quantifiziert und in den „Demografischen Fitness Index (DFX)“ von 100 (schlechte Vorbereitung auf den demografischen Wandel) bis 400 (sehr gute Vorbereitung) übersetzt.

Um das Fazit vorwegzunehmen und die Frage im Studientitel zu beantworten: Der europaweite Index beträgt im Durchschnitt 182 (DFX 2006: 183), liegt damit unter der Hälfte und die Antwort lautet somit „Nein“. Es gibt großes Verbesserungspotenzial in allen Bereichen, wobei die mittelständischen Unternehmen ihre Ergebnisse verbessern konnten [DFX 180 (2006: 178)] und Grossunternehmen leicht eingebüsst haben (DFX 191). Mehr Mittelständler haben erkannt, dass sie im Wettbewerb als attraktive Arbeitgeber mit den Großunternehmen mittel- und langfristig nur konkurrieren können, wenn sie ebenso attraktiv für die High Potentials sind wie die Großen.

Die abgefragten Handlungsfelder waren hierbei Karrieremanagement (Bereitschaft des Arbeitgebers, die Lebensbedürfnisse seiner Arbeitnehmer zu berücksichtigen), lebenslanges Lernen (das Setzen von Anreizen seitens des Arbeitgebers, an Weiterbildungen teilzunehmen), Wissensmanagement (Wissensdokumentation, -erneuerung und -sicherung), Gesundheitsmanagement (von Adecco definiert als altersspezifische Arbeitsplatzgestaltung, Stressbewältigungsprogrammen und Gesundheitsvorsorge) und Altersvielfalt (Einsatz aller Altersgruppen gemäß individuellen Stärken und generationsübergreifende Zusammenarbeit und Wissensaustausch). Ein besonderes Augenmerk legten wir von Loquenz natürlich auf den Bereich Gesundheitsmanagement. Die Studie identifizierte dort wie in den anderen Bereichen Verbesserungspotenzial, doch beschränkte sie sich bei den Interviews auf die Abfrage punktueller und individueller Maßnahmen wie Sportangebote, Rückenschule und Ernährungsberatung. Diese sind der Betrieblichen Gesundheitsförderung, nicht jedoch des Gesundheitsmanagements zuzuordnen. Eine ganzheitliche Betrachtung, die auch das Führungsverhalten mit einschließt, hätten wir uns hier gewünscht.

*Artur Schmidt*

## Der Coaching-Tipp: Lässt sich die Wirkung von Coaching messen? Und wenn ja – was bringen Messungen?

Wie messen Firmen den Erfolg von internen Coachingmaßnahmen? Laut einer Befragung von weltweit 472 Firmen machten **knapp die Hälfte** die Angabe, den Return On Investment ihrer Coaching-Maßnahmen zu berechnen. Und 77 % gaben die Rückmeldung, dass sie bei dieser Berechnung einen **deutlichen ROI** festgestellt hatten (Quelle: DBM Beratung, in: WirtschaftsBlatt 11.09.2008). Diese Tradition des quantitativ messbaren Coachingergebnisses stammt aus den USA, wo das Coachingverständnis insgesamt mehr in Richtung „Aufbau von funktionalen Fähigkeiten“ tendiert. Im europäischen Raum hat Coaching traditionell eine stärker psychosoziale Ausrichtung, bei der der Schwerpunkt auf persönliches und soziales Wachstum gelegt wird - entsprechend dem Supervisionsgedanken aus dem sozialen Bereich.

### Behindert oder fördert Erfolgskontrolle?

Seit einigen Jahren findet im Bereich der Führungskräfteentwicklung eine **Trendwende** statt: Anstelle von flächendeckenden Managementtrainings nach dem Gießkannenprinzip gewinnen **individuelle Coachingmaßnahmen** weiter an Bedeutung. In dem Moment, in dem Coaching programmatisch als Personalentwicklungsinstrument (PE-Instrument) eingeführt wird, werden Rufe nach **Wirksamkeitsnachweisen** laut. Doch ist es möglich, den Effekt einer Maßnahme zu messen, die sehr **personenorientiert** ist und bei der **Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Selbststeuerung** eine so große Rolle spielen? Wird der Entwicklungsprozess im Coaching sogar behindert, wenn Coachee und Coach von Beginn an mit harten **Erfolgs Erwartungen** konfrontiert werden? So manche/r Coachingverantwortliche/r reagiert daher skeptisch auf die Forderung nach Messbarkeit der Dienstleistung.



### Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zur **Demografischen Fitness-Umfrage 2007 des Adecco Instituts**?

Wenden Sie sich an

Artur Schmidt



Telefon: 0711 - 75 85 77 870  
Mobil: 0178 - 56 0 56 76

artur.schmidt@loquenz.de

### Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zu unserem Coaching-Tipp? so wenden Sie sich an

Claudia Heizmann



Telefon: 0711 - 75 85 77 870  
Mobil: 0178 - 8 82 29 64

claudia.heizmann@loquenz.de



Nach unseren Erfahrungen im Management-Coaching werden bei der Evaluation von Coaching-Maßnahmen hauptsächlich **zwei unterschiedliche Ansätze** verfolgt:

### 1. Coaching ohne standardisierte Erfolgsmessung

Ein Teil der Unternehmen verzichtet weitgehend auf Zielvorgaben bzw. eine standardisierte Erfolgsmessung. Coaching wird als **freier Raum zur Selbstreflexion** angeboten, bei dem die Wahl der Themen nicht im Vorfeld definiert wird und bei der auch im Anschluss kein Reporting oder Evaluation außerhalb der Coachingsitzungen stattfinden. Coachees nehmen z. B. ein Coaching in Anspruch, wenn sie

- unklare und komplexe Situationen mit ihrem Coach reflektieren wollen,
- selbst gesteckte Ziele erreichen möchten,
- eine schwerwiegende Entscheidung zu treffen haben,
- eine berufliche Krise erleben,
- eine knifflige Führungssituation vorbereiten oder
- schwierige Führungssituationen zu bewältigen bzw. zu verarbeiten haben, wie
- z. B. die Entlassung von Mitarbeitern aus ihrem Team.

Teilweise ist Coaching hier Teil eines längerfristigen Entwicklungsprogramms, bei dem jeder Teilnehmer ein **Coachingkontingent** zur freien Verfügung hat. Coaching in dieser offenen und sehr selbstverantwortlichen Form wird in einigen Betrieben auch als Bonus oder sogar anstelle einer Gehaltserhöhung angeboten. Eine Evaluation findet hier in Form einer **Rückmeldung unter vier Augen** zwischen Coach und Coachee statt, d. h. Evaluation heißt hier Selbstcontrolling. Coachee und Coach definieren in den Sitzungen die Ziele und evaluieren den Veränderungserfolg. Der Auftraggeber bekommt anhand der Rechnungsstellung eine quantitative Rückmeldung, wie viele Coachingsitzungen in Anspruch genommen wurden.

**Vorteil** hier ist der Freiraum, der eine **große Offenheit und Vertrautheit** im Coachingprozess erlaubt. Nachteil ist, dass das Unternehmen und auch die nächst höhere Führungskraft keine Rückmeldung über Erfolge oder weiteren Unterstützungsbedarf bekommen. Die Learnings aus dem Coaching fließen nicht oder nur zufällig wieder ins Unternehmen zurück. Gerade weil über den Prozess und das Ergebnis keine Rückmeldungen vorhanden sind, ist die **Legitimation** des Management-Coachings leicht in Frage zu stellen, **Budgetverhandlungen und die interne Promotion** für Coaching werden erschwert. Zudem tun sich die Verantwortlichen von Coachingmaßnahmen schwer, den **Coachingprozess zu optimieren**, insbe-

sondere bei der Beantwortung von Fragen wie:

- Wer soll ein Coaching bekommen?
- Wie können wir bei der Auswahl des passenden Coachs unterstützen?
- Was bringt Coaching unseren Mitarbeitern?
- Welche Coaches sind für unsere Mitarbeiter/-innen empfehlenswert?
- Wie viele Coachingsitzungen werden genehmigt?

### 2. Kombination aus qualitativer und quantitativer Evaluation

Die größere Anzahl der Firmen messen den Erfolg einer Coachingmaßnahme mit einer **Kombination aus qualitativen Einschätzungen und quantitativer Zielerreichung**. So finden im Vorfeld **Zielvereinbarungen** mit Coachee, Führungskraft, Personal und Coach statt. Im Anschluss findet ein **Evaluationsgespräch** in der gleichen Runde statt, in dem alle Beteiligten ihre Einschätzung über die wahrgenommenen Veränderungen abgeben. Zusätzlich bewerten Coach und Coachee den wahrgenommenen Entwicklungserfolg in schriftlicher Form.

**Vorteil** hier ist, dass der Coachee die genauen Erwartungen an sich erfährt und der Coach ihn mit seinen **Interventionen zielgerichtet** unterstützen kann. Durch die Fremdbildeinschätzungen bekommt der Coachee als zusätzlichen Nutzen eine realistischere **Selbsteinschätzung**. In seltenen Fällen wird die Verbindlichkeit dadurch erhöht, dass Coachee und Führungskraft im Abschlussgespräch eine Entwicklungsvereinbarung unterzeichnen. In dieser Form ist sind die **Verbindlichkeit** des Coachings und auch die inhaltliche Ausrichtung klar.

**Nachteilig** auf den Coachingerfolg wirkt sich aus, wenn Coachingziele ausschließlich von außen vorgegeben werden. Wenn der Coachee das Coaching als „**erzieherische**“ **Korrekturmaßnahme** seines unerwünschten Verhaltens versteht, wird dies die Veränderungsmotivation schmälern. Es kann zudem kritisch werden, wenn Führungskräfte über ein Coaching versuchen, ihre Führungsverantwortung mit überhöhten Erfolgserwartungen an den Coach zu **delegieren**. Immer wieder kommt es hier auch vor, dass versucht wird, Coaching als Personalauswahl-Methode zu missbrauchen. In dem Sinne die Frage vom Personalleiter: „Sie haben den Kollegen nun sehr intensiv kennen gelernt, ist er denn aus Ihrer Sicht für den Posten geeignet?“

Bei keinem der uns bekannten Betriebe, die Coaching als Personalentwicklungsinstrument anbieten, findet eine **rein quantitative** oder einseitig kennzahlenbezogene Auswertung statt. So werden **weiche Erfolgskriterien** wie z. B. die Verbesserung der persönlichen Befindlichkeit in stressauslösenden Situationen **kombiniert** mit **Messgrößen** wie Abschlussquote, Durchlaufzeiten, Anzahl der Kundenkontakte oder Fehler- und Reklamationsquote. Auch die Ergebnisse eines **360°-Feedbacks**, in dem Bewertungen von

Coaching ist Teil eines längerfristigen Entwicklungsprogramms, bei dem jeder Teilnehmer ein Coachingkontingent zur freien Verfügung hat.

Vorteil hier ist der Freiraum, der eine große Offenheit und Vertrautheit im Coachingprozess erlaubt.

Nachteilig auf den Coachingerfolg wirkt sich aus, wenn Coachingziele ausschließlich von außen vorgegeben werden.

Mitarbeitern, Kollegen, Führungskräften und Kunden als Gesamtergebnis dargestellt werden, liefern eine aussagekräftige Messung von Veränderungserfolgen. Sinnvoll ist auf alle Fälle, die Evaluation von Coaching mit bestehenden **Mitarbeiterführungssystemen** zu kombinieren, z. B. dem jährlichen Zielvereinbarungsgespräch.

### Messmethode muss zum Coachinganlass passen

Coaching im Unternehmen hat sehr **viele unterschiedliche Facetten** – vom Executive Coaching im Top-Management bis hin zum Real-Coaching beim Schichtleiter in der Fertigung – so dass es wenig Sinn macht, ein pauschales Messinstrument einzuführen. Je nachdem, in welchem Kontext Coaching angeboten wird und wer der Initiator des Coachings ist, sollte das **passende Messinstrument** ausgewählt werden. Möglichkeiten dazu gibt es!

Sicher ist, dass eine Erfolgskontrolle schon ganz zu Beginn des Coachingprozesses gut **vorbereitet** werden muss. Je **klarer Erwartungen und Ziele** zu Beginn des Coachings geklärt werden, desto wahrscheinlicher ist ein Änderungserfolg beim Coachee. Auf der anderen Seite können eine **zu enge Zielsetzung und wenig Freiraum** im Coachingprozess verhindern, dass für den Coachee wichtige Fragen geklärt werden – nicht immer ist der kürzeste Weg der beste! Heikle Knackpunkte und entscheidende Wendungen erreicht man manchmal erst über ein Umkreisen des Themas. Coaching stellt einen **inneren Lösungssuchprozess** dar, der nur bedingt von außen gepusht werden sollte.

### „Just one question...“

#### Wir fragen Herr Freund, unseren Kooperationspartner und Vorstand der Mützel Versicherungsmakler AG

Von: office@loquenz.de  
Gesendet: Donnerstag 11.12.2008, 13:37  
An: Rudi Freund  
Betreff: Just one question...

Sehr geehrter Herr Freund,

wir freuen uns, dass Sie sich an unserer Kundenzeitung beteiligen. Sie sind Kooperationspartner von Loquenz und Geschäftsführer der Mützel Versicherungsmakler für Gewerbe und Industrie GmbH & Co KG. Herr Freund, das Vertrauen in die Finanzwelt ist erschüttert. Woran erkennen Mitarbeiter ein gutes Programm zur betrieblichen Altersvorsorge?

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

Allein für die **Legitimation und das interne Marketing** von Coachingmaßnahmen ist es wichtig, dass der HR-Abteilung Evaluationen vorliegen. Wir empfehlen, zumindest die **persönliche Einschätzung**, in wie weit die festgelegten Veränderungsziele mit den entsprechenden Erfolgskriterien erreicht wurden, vom Coachee selbst abzufragen. Je nach Hierarchieebene sollte die nächste höhere Führungskraft im Sinne von „**Fordern und Fördern**“ in den Evaluationsprozess eingebunden sein. Bei **quantitativen Messgrößen** ist zu prüfen, ob der Aufwand der Datenerhebung in passender Relation zum Nutzen steht und ob die Daten, wie z. B. Abschlüsse oder Produktivitätszahlen, dann tatsächlich auf das Coaching zurückgeführt werden können.

Ob mit oder ohne Erfolgsmessung: Coaching bietet aus lernpsychologischer Sicht **optimale Voraussetzungen**, Wirkung zu erzeugen und damit ein **gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis** herzustellen:

- Persönliche Lernziele und hohe Umsetzungsmotivation
- Vertraulicher Rahmen, in dem sich der Coachee öffnen kann
- Lernen anhand realer Erfahrungen
- Interventionsmethoden, die für den Coachee maßgeschneidert sind
- Wertschätzung und partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Volle Aufmerksamkeit auf den Coachee

**Gerade weil Coaching erfolgreich ist, sollte die Chance genutzt werden, diese Erfolge der Unternehmensleitung und den Beschäftigten zu kommunizieren und dadurch die Akzeptanz sicherzustellen!**

*Claudia Heizmann*

Von: Rudi Freund  
Gesendet: Freitag 12.12.2008, 10:42  
An: office@loquenz.de  
Betreff: AW: Just one question...

Sehr geehrtes Loquenz-Team,

Die Krise an den weltweiten Finanzmärkten ist keine Krise der deutschen Lebensversicherung. Die Anleger müssen sich um ihre Altersvorsorge keine Sorgen machen. Denn Lebens- oder Rentenversicherungen sind und bleiben krisenfest, so der Tenor der Branche. Anlagen wie Immobilienkredite verminderter Bonität und Kreditderivate, durch welche die Krise in den USA ausgelöst wurden, sind von deutschen Versicherungen weder in nennenswerter Weise gekauft, noch in irgendeiner Weise garantiert oder versichert worden. Vom kurzfristigen Auf und Ab am Kapitalmarkt sind die Versicherungen in begrenztem Umfang betroffen, da sie den weitaus größten Teil der Kapitalanlagen langfristig in sichere festverzinsliche Anlageformen investiert haben.

Coaching im Unternehmen hat sehr viele unterschiedliche Facetten.

### Kontakt

Sie haben Lust, Coaching-Tools für die unterschiedlichen Anlässe im Business praxisnah zu erlernen?

Infos zur Loquenz-Weiterbildung Management-Coaching und zu den nächsten Infoabenden finden Sie auf [Loquenz.de](http://Loquenz.de)

Woran erkennen Mitarbeiter ein gutes Programm zur betrieblichen Altersvorsorge?

### **Hinzu kommt, dass in die klassische Lebens- und Rentenversicherung zahlreiche Sicherungen eingebaut sind.**

Für Lebensversicherungen gelten strenge gesetzliche Vorschriften für die Sicherheit, die Rentabilität, die Liquidität, die Mischung und die Streuung der Anlagen. Diese Vorgaben haben sich in der aktuellen Finanzmarktkrise bewährt.

Die Ansprüche aus Lebens- oder Rentenversicherungsverträgen sind in einem speziell gebundenen Vermögen abgesichert. Es bestehen diesbezüglich strenge aufsichtsrechtliche Vorschriften, die regelmäßig durch das Bundesamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) überprüft werden.

Als zusätzlichen Schutz für den Versicherungsnehmer gibt es zudem Eigenkapitalvorschriften (Solvenzanforderungen).

Die staatliche Aufsichtsbehörde überwacht den gesamten Versicherungsbetrieb und überprüft regelmäßig, ob die Versicherungsunternehmen ihre Verpflichtungen erfüllen können. Ihre Untersuchungen haben gezeigt, dass aktuell keine Bedrohung der Lebensversicherung durch die Finanzmarktkrise besteht.

Sollten alle diese Sicherheitslinien doch einmal reißen und eine Versicherung in Schwierigkeiten geraten, gibt es für viele Altersversorgungsverträge eine gesetzliche Sicherungseinstellung, die die Verträge weiterführt.

### **Fondsgebundene Lebensversicherungen sind ebenfalls geschützt.**

Bei den fondsgebundenen Versicherungen mit Beitragsgarantie (wie z. B. auch bei allen fondsgebundenen Riesterverträgen) wird von den Versicherern garantiert, dass bei Ablauf die Summe der eingezahlten Beiträge zur Auszahlung kommt.

Bei einer fondsgebundenen Versicherung ohne Garantie ist die Ablaufleistung dagegen allein von der Wertentwicklung der zugrundeliegenden Fonds abhängig. Sicherungsmechanismen gibt es aber auch hier: Denn die Investmentanteile werden wie die Kapitalanlagen bei klassischen Lebensversicherungen in

einer eigenen Abteilung des Sicherungsvermögens geführt.

Auch bei der jeweiligen Kapitalanlagegesellschaft sind die zu Grunde liegenden Investmentfonds zusätzlich als Sondervermögen geschützt. Dies bedeutet, dass im Falle der Insolvenz einer Fondsgesellschaft die einzelnen Sondervermögen davon nicht betroffen sind.

Auch wenn fondsgebundene Lebens- und Rentenversicherungen im Wert mit den zu Grunde liegenden Wertpapieren steigen und fallen, ist ihre Langfristigkeit zu beachten: Viele Verträge laufen 20 bis 30 Jahre und noch länger. Entscheidend für den Erfolg der Altersvorsorge mit Fondspolice ist die Wertentwicklung am Ende der Laufzeit. Allerdings sollte in den letzten Jahren der Laufzeit Aktienfonds in sicherere Renten- und Geldmarktfonds umgeschichtet werden.

### **Wie ist die augenblickliche Lage langfristig zu bewerten?**

Lebensversicherer sind stetige und langfristige Kapitalanleger, die ihre Anlagen über sehr unterschiedliche Anlagekategorien streuen. Die Anlagen von Lebensversicherern zielen auf nachhaltige Erträge ab, die zu einem guten Teil sogar garantiert werden. Dauerhafte Veränderungen an den Kapitalmärkten wirken sich mit Verzögerung auch bei den Lebensversicherern aus. Aufgrund der Ausrichtung auf stetige Erträge sind die Auswirkungen jedoch wesentlich schwankungsärmer als direkte Investitionen am Kapitalmarkt. Dies haben Lebensversicherer in der Vergangenheit eindrucksvoll bewiesen.

Es gibt 5 verschiedene Durchführungswege in der betrieblichen Altersvorsorge: „Direktversicherung“, „Unterstützungskassen und Pensionszusagen“, „Pensionskasse“ und „Pensionsfonds“. Falls Sie an weiteren Informationen zu diesen 5 Durchführungsweegen interessiert sind können Sie gerne die Langversion unter [muetzel@loquenz.de](mailto:muetzel@loquenz.de) anfordern.

### **Vorbehalt bei Zukunftsaussagen**

*Soweit in diesem Dokument Prognosen oder Erwartungen geäußert oder die Zukunft betreffende Aussagen gemacht wurden, können diese Aussagen mit bekannten und unbekanntem Risiken und Ungewissheiten verbunden sein. Die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen können daher wesentlich von den geäußerten Erwartungen und Annahmen abweichen.*

Als zusätzlichen Schutz für den Versicherungsnehmer gibt es zudem Eigenkapitalvorschriften.

Viele Verträge laufen 20 bis 30 Jahre und noch länger.

### **Kontakt**

Rudolf Freund



Vorstand  
Mützel Versicherungsmakler für  
Gewerbe und Industrie GmbH &  
Co KG

[muetzel@loquenz.de](mailto:muetzel@loquenz.de)



## Buchbesprechung

**Markus Reiter: Klardeutsch. Neuro-Rhetorik für Manager.** Carl Hanser Verlag, München 2008.

Im Führungsalltag deutscher Manager kommt es vor allem auf eins an: adressatengerechte Kommunikation, die den Empfänger zuverlässig erreicht. Dass dies manchmal gar nicht so einfach ist, wie es sich anhört, diese Erfahrung haben wir wohl alle schon einmal gemacht. „Klardeutsch“ richtet sich an Führungskräfte, die ihr Kommunikationsvermögen trainieren und sicherstellen wollen, dass das, was sie sagen, genauso verstanden wird wie sie es beabsichtigt haben. Dabei stürzt sich Autor Markus Reiter auf neueste Erkenntnisse der Hirnforschung und auf altbewährte Techniken, beides praxisnah aufbereitet und sofort anwendbar.

Er betont die Wichtigkeit von Gesten, da sie dem Gesagten mehr Gewicht verleihen und das Gesagte ergänzen – das Zusammenspiel von Körpersprache und verbaler Kommunikation erhöht die Treffgenauigkeit. Neue und wichtige Inhalte sollten durch Heben der Stimme betont werden, vertraute Worte benutzt und auf Anglizismen verzichtet werden, da es mühsam für unser Gehirn ist, die Vermischung zweier Sprachen in einem Text

oder einer Ansprache zu verarbeiten. Nachrichten werden umso besser verstanden, je konkreter sie sind! Worte wie „Innovationen, Herausforderungen, Lösungen, Prozesse, Projekte, Missionen und Visionen“ dominieren den Arbeitsalltag in Unternehmen und werden nahezu inflationär benutzt. Dies führt zu einer Übersteuerung oben genannter Vertrautheit und dazu, dass ihr Gebrauch für unser Gehirn keine Überraschung mehr darstellt, der Text rutscht einfach durch und wir können uns nicht mehr erinnern, um was es eigentlich ging.

Die Folgen im beruflichen Kontext sind leicht vorstellbar.

Insgesamt behandelt „Klardeutsch“ zwölf Erkenntnisse zum Sprechen, die durch wertvolle Tipps zum Schreiben und Lesen von Texten abgerundet werden. Dies verleiht dem Buch einen hohen Nutzwert.

Fazit: Reiter verknüpft Theorie und Praxisbeispiele mit Handlungsempfehlungen in einer ansprechenden, leicht zu lesenden Weise und erfüllt so bestens den Anspruch des Buchtitels.

Empfehlenswert für alle, die auf Antrieb treffsicher formulieren möchten!

*Artur Schmidt*

Nachrichten werden umso besser verstanden, je konkreter sie sind!

## Aktuelles

### Change bei Loquenz

Wir freuen uns, zum 1. Januar Herrn Bernhard Bossert in unserem Team zu begrüßen. Er bearbeitet das Gebiet Betriebliches Gesundheitsmanagement und wird primär im Vertrieb tätig sein. Herr Bossert tritt somit die Nachfolge von Sina Pustal an, welche unser Unternehmen zum 31. Oktober verlassen hat. Wir danken Frau Pustal für ihre hervorragende Arbeit und wünschen ihr für ihre berufliche und private Zukunft alles erdenklich Gute.

### Impressionen aus dem Loquenz-Forum

Am 26.11.2008 fand das erste Loquenz-Forum mit dem Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement – Nice-to-have oder wirklich erfolgreich?“ in unseren Geschäftsräumen in Leinfelden-Echterdingen statt. Eingeladen waren alle, die Loquenz geschäftlich oder freundschaftlich verbunden sind. Die Geschäftstellenleiterin Claudia Heizmann führte durch den Abend, der in entspannter Atmosphäre mit einem Austausch der Teilnehmer über ihre eigenen Erfahrungen zu BGM begann. In seinem Vortrag referierte Jan Kuhnert über die verschiedenen Dimensionen des BGM und wie diese strategisch zum Wohle der Mitarbeiter und somit



der Firma gestaltet werden können. Mit anregenden Gesprächen bei gesunden Häppchen und Saft klang die gelungene Premiere aus ...

Das **2. Loquenz-Forum** findet am **18. März 2009** um **19:00 Uhr** in **Leinfelden-Echterdingen** statt. Thema: Erfolgreiche Personalauswahl und Stellenbesetzung. Informationen und Anmeldung auf [loquenz.de](http://loquenz.de) oder per Mail an [office@loquenz.de](mailto:office@loquenz.de).

### Coaching-Tagung des WiPs – Ein voller Erfolg

Am 28. November 2008 fand im Maritim-Hotel in Darmstadt der erste Coaching-Kongress „Wertschöpfung durch Coaching – Anbieter und Entscheider denken voraus“ statt. Stephan Teuber und Claudia Heizmann moderierten die Workshops zu den Themen „Management von Coaching-Pools“ sowie „Coaching niedrigerer Hierarchieebenen“. Die abschließende Ergebnispräsentation rundete eine gelungene Veranstaltung ab. Lesen sie die Tagungsbeiträge unter [www.wirtschaftspsychologie-ev.de](http://www.wirtschaftspsychologie-ev.de)

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

Nur wenige Unternehmen dokumentieren ihr vorhandenes Wissen und verspielen damit viele Chancen. Die Wissensbilanz macht Zusammenhänge transparent, bewertet sie und zeigt Wege der Verbesserung. Lediglich vier Prozent der

### 2. Loquenz-Forum

am 18. März 2009  
in Leinfelden-Echterdingen

Führung Intensivkurs

befragten Unternehmen verfügen über eine Wissensbilanz – die Bedeutung des Themas wird hinsichtlich des demografischen Wandels und der Unternehmensbewertung unterschätzt. Die gesamten Ergebnisse des Gemeinschaftsprojekts des BDU-Regionalarbeitskreises Baden-Württemberg und des Kompetenzzentrums Unternehmensberatung an der Berufsakademie Stuttgart können Sie gerne im Internet anschauen und herunterladen.

## Weiterbildungen

### Führung Intensivkurs

mit Claudia Heizmann

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

Trainingstermin am **23. und 24.03.2009** mit Transfertermin am **28.04.2009**.

### Workshop „Erfolgreiche Stellenbesetzung – Vom Stellenprofil bis zur Auswahlentscheidung –

mit Bastian Schwippert

Dieser Workshop sensibilisiert im Hinblick auf die „Knackpunkte“ bei der Personal- und Führungskräfteauswahl. Theoretischer Input wird praxisorientiert mit Fallbeispielen kombiniert. Mehr Infos auf loquenz.de.

Termin: **18.03.2009**

### Teams zum Erfolg führen

mit Katja Tritthart

In diesem Workshop wird das Führungswissen der Teilnehmer vertieft und das Verhältnis von dynamischen Gruppenprozessen geschärft. Lernen wie das eigene Team „tickt“, ist ein essentieller Bestandteil dieses Seminars. Mehr Infos auf loquenz.de.

Termin: **09.-11.02.2009**

### Zeit- und Selbstmanagement

mit Katja Tritthart

Die Teilnehmer analysieren ihren eigenen Arbeitsstil, die persönlichen „Antreiber“ sowie ihre individuellen Ziele und lernen Hilfsmittel und Methoden kennen, um die eigenen Ziele kraftvoller zu erreichen. Hierzu werden die persönlichen Ressourcen ermittelt und Wege aufgezeigt, diese Kraftquellen zielorientiert zu nutzen. Die Teilnehmer erlernen Techniken der Selbstorganisation, die auch die persönliche Leistungskurve berücksichtigen. Mehr Infos auf loquenz.de.

Termin: **27.- 28.02.2009**

### Veränderungsprozesse gestalten

mit Ruth Kaiser

In diesem Seminar werden Sie unseren Beratungsansatz mit Methoden des Handlungslernens durch spannende Teamaufgaben in der Praxis kennen lernen. Abgemischt mit Theorie lernen Coaches genau für ihre Zielgruppen eigenen passende Teamaufgaben zu entwickeln. Mehr Informationen dazu finden Sie auf loquenz.de.

Termin: **27.-29.03.2009**

### Systeme stellen – Mehr als nur ein Format

mit Theresa Ehrenfried

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

Termin: **14.02.2009**

### Workshops mit Martin Mohr in Oldenburg

#### 14. – 15. März 09

Lösungsorientierte Verhandlungsführung

#### 09. – 10. April 09

Moderation und Präsentation

#### 22. – 23. Aug. 09

Teamkompetenz

#### 21. – 22. Nov. 09

Coachingkompetenz

### Weiterbildung Management Coaching

Gegliedert nach den Coaching-Anlässen in Unternehmen werden lösungsorientierte Tools vermittelt.

Start 25. Juni 2009. Melden Sie sich an unter 0711 – 7 58 57 78 70.

Die einzelnen Termine:

25. - 27.06.2009 Potenzial-Coaching

25.07.2009 Transfertag

18. - 19.09.2009 Crash Coaching

24.10.2009 Transfertag

20. - 21.11.2009 Team-Coaching

12.12.2009 Transfertag

29. - 30.01.2010 Change Coaching

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

Nähere Infos erfahren Sie auf loquenz.de. Oder senden Sie eine E-Mail an office@loquenz.de mit Ihrer Anfrage.

## Weiterbildungen

Sie möchten weitere Informationen zu unseren Weiterbildungsangeboten und Terminen? Wenden Sie sich an unser Office in Leinfelden oder auf unserer Homepage.

Telefon: 07 11 – 7 58 57 78 70  
office@loquenz.de

## Impressum

Loquenz Unternehmensberatung GmbH  
Max-Lang-Straße 56  
70771 Leinfelden-Echterdingen

Fon (+49) (0)711 7 58 57 78 70  
Fax (+49) (0)711 7 58 57 78 50

office@loquenz.de  
www.loquenz.de

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

**Stephan Teuber**

