



Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH

www.Loquenz.de

Führung 4.0 – Alter Wein in neuen Schläuchen? Jein!

In Folge des Stichworts „Industrie 4.0“ ist auch von „Führung 4.0“ die Rede. Heißt das, dass mit Industrie 4.0 sich auch die Führung von Grund auf verändern muß? Eindeutig nein! Aber: Jetzt steigt der Handlungsdruck auf Führungskräfte und Management deutlich an, „gute Führung“ zu realisieren. „Gute Führung“ im Sinne von Führungsverhalten, welches die Person des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin und ihre individuelle Vernetzung wahrnimmt und in ihrem Führungshandeln berücksichtigt. Unsere Grundidee zu Führung 4.0: Mitarbeiter/-innen müssen von ihren Führungskräften stärker zum Mitgestalten und Mitwirken bis hin zum Mitbestimmen eingeladen werden. Sonst werden die Chancen von Industrie 4.0 in der betrieblichen Zusammenarbeit verschenkt.

Führen - Orientierung unterstützen

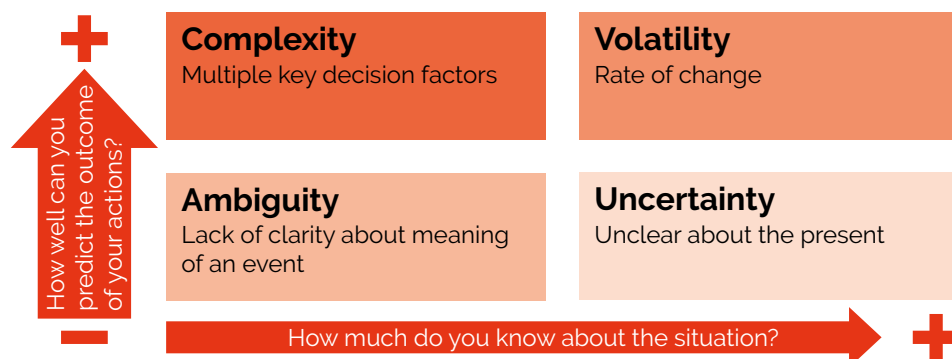
Durch die Globalisierung kommen am Arbeitsplatz die unterschiedlichsten Weltanschauungen, Geschlechterstereotypen, Sozialisierungen, religiöse und politische Orientierungen... miteinander in Kontakt. Die Gleichzeitigkeit der Lebensaltersstufen (Baby Boomer, Generation X, Generation Y, Generation Z) steigert diesen Effekt; die Vernetzung im World Wide Web und die Möglichkeiten im Rahmen von Industrie 4.0 potenzieren diese Effekte noch. Die Folge: Die Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte befinden sich in einer Arbeitswelt, die hoch volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. Die Anforderung an Führungskräfte auf den ersten Blick daher: Orientierung für Mitarbeiter/-innen her-

zustellen. Auch wenn diese Anforderung wahrscheinlich schon alt ist und selbstverständlich zu sein scheint.

Industrie 4.0 und Globalisierung = VUCA-World.

Neu an Führung 4.0 ist, dass die oben beschriebenen Effekte an immer mehr Arbeitsplätzen auftreten und dadurch enormer Handlungsdruck entsteht. Der Begriff „VUCA-World“ hat sich für diese Diskussion eingebürgert. Ein englisches Akronym, das für die Dimensionen :

1. Volatility/Volatilität
 2. Uncertainty/Unsicherheit
 3. Complexity/Komplexität
 4. Ambiguity/Mehrdeutigkeit
- steht.



- Zukunftsorientierte Führung
- Change Management
- Lean Administration
- Resiliente Unternehmenskultur
- Coaching

Themenüberblick

Führung 4.0 – Alter Wein in neuen Schläuchen? Jein!

von Stephan Teuber

Editorial

„Leadership 4.0“

Interview mit Prof. Dr. Johannes Moskaliuk, dem Mitentwickler und Projektpartner

Führungskräfte, die die Andersartigkeit nutzen, leben eine wirkungsorientierte Kultur

von Hans Hässig und Roland Stoff

Buchbesprechung

Virtuelle Räume verdrängen Realität und Privatheit

Loquenz intern

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Eyth-Straße 13
70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon 0711 7585778-70

Zu 1. Volatilität

Die Kerngrößen in der Wirtschaft unterliegen einer deutlich höheren Volatilität als in früheren Jahren. Seien dies Börsenkurse, Dynamiken in Absatzmärkten, Optionen für Skalierungseffekte und vieles mehr. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass es kaum noch möglich ist, ein klares und smartes Ziel für Mitarbeiter/-innen zu formulieren und sie mit klaren und eindeutigen Anweisungen dorthin zu führen. Diese Volatilität erfordert vielmehr das Standvermögens eines Windsurfers: Die grobe Zielrichtung (in der Sprache der Strategie wäre das die Vision) im Blick, tariert unser Surfer den Kurs des Brettes in sehr schnellen Feedbackschleifen nach – in Abhängigkeit von Windrichtung, Wellengang, Strömung, Balance, anderen Wassersportlern... Es gilt also die direkte Zielorientierung durch eine Fokussierung auf die Vision zu ergänzen, wenn nicht sogar zu ersetzen.

Die Frage im Führungskontext lautet: Unterstützen wir als Führungskräfte den Kurs in die Richtung der Vision und tragen dazu bei Entscheidungen entstehen zu lassen, die den Kurs auf's Ziel unterstützen? In der konkreten Führungsaktivität gilt es möglichst breit Perspektiven auszuloten, d. h. insbesondere vor einer Entscheidung die Einschätzung von mehreren Personen einzuholen, die mit dem Thema direkt befasst sind. In einem Workshop innerhalb eines Vorstandsressort war die entsprechende Bitte der ersten Führungskräfte an den Vorstand: „Geben Sie uns eine Chance zu Feedback vor einer anstehenden Entscheidung, ohne dass Sie die Entscheidung damit von den Mehrheitsverhältnissen in der ersten Führungsebene abhängig machen. Wir möchten nur unsere Perspektive einbringen können, um die Chance auf bessere Entscheidungen zu steigern.“

Und da auch bei einer noch so breiten Entscheidungsgrundlage aufgrund der Volatilität die Richtigkeit der Entscheidung per se schwer vorherzusagen ist, gilt es auf das Prinzip des Probehandelns zu setzen. Also so zu entscheiden, dass die möglichen Verluste, die bei einer Fehlentscheidung drohen, noch verkraftbar sind. Und erst nach dieser Probephase die Entscheidung zu verallgemeinern und zu verstetigen. Angemerkt sei, dass hier Effectuation – als eine Entscheidungslogik für Unternehmer – dazu die entsprechenden Werkzeuge zur Verfügung stellt.

Zu 2. Unsicherheit

Aufgrund der hohen Volatilität der betrieblichen Rahmenbedingungen bin ich als Führungskraft damit konfrontiert, dass ich nicht mehr unbedingt richtig entscheiden und handeln kann, sondern bestenfalls einen gekonnten Umgang mit der Unsicherheit leisten kann.

Damit stehe ich ggf. im Kontrast zu den Erwartungen, die von Vorgesetzten, Führungskollegen/-innen und Mitarbeiter/-innen an mich gestellt werden. Erwartungen, die lauten: „Schaffe Sicherheit für unser betriebliches Agieren. Entscheide, wie zu handeln ist bzw. welche Richtung einzuschlagen ist.“

Wie kann ich als Führungskraft damit umgehen? Anstatt Hoffnung zu machen, dass Sicherheit möglich ist, besteht meine Aufgabe vielmehr darin, für den aktiven Umgang mit Unsicherheit zu werben. Der erste Schritt dazu: Verständnis für die Tatsache der Unsicherheit schaffen. D. h.: Nicht versuchen, über die Unsicherheiten hinweg zu täuschen (psychologisch gesprochen, nicht der Kontrollillusion zu unterliegen), sondern durch einen breiten Informationsaustausch das Verstehen der Situation, in der sich alle betrieblichen Akteure befinden, zu fördern.

Und diesen Austausch zwischen den Beschäftigten wie auch zwischen Mitarbeitern und Führungskraft durch mediale Unterstützung und direkte Kommunikation (face-to-face), bei der v. a. der Dialog im Vordergrund stehen sollte, immer wieder zu ermöglichen und einzufordern. Als Führungskraft sollte ich mich auf zwei Elemente fokussieren:

- a) unternehmerische Vision als Referenzpunkt
- und
- b) Dialog als Voraussetzung für Verständnis.

Zu a) Die unternehmerische Vision als Referenzpunkt: Wir sind es gewohnt, die Vision als Leitstern zu skizzieren und daraus Jahresziele herunter zu brechen. Die klassische Führungsaufgabe daraus lautet also: Verständnis für das Jahresziel schaffen, Commitment herstellen und mit den nachgeordneten Mitarbeiter/-innen die Wege dorthin planen, Unterstützung geben, Zielerreichungsgrade validieren und ggf. nachjustieren (PDCA-Zyklus).

In Zeiten der VUCA-Welt hat die Vision darüber hinaus die Aufgabe, für die Ausrichtung der Aktivitäten eine grobe



@ditorial

Liebe eLoquenz-Leserinnen,
liebe eLoquenz-Leser,

Industrie 4.0 und Digitalisierung sind in aller Munde. Den daraus resultierenden Auswirkungen auf das Themenfeld Führung ist diese eLoquenz gewidmet: Mit dem Leitartikel Führung 4.0, der Buchbesprechung und dem Entwicklungsprogramm Leadership 4.0. Ein Gastbeitrag unserer schweizer Kollegen Hässig und Stoff wie Führungskräfte „Andersartigkeit verstehen“ rundet diese Ausgabe ab. Ich wünsche eine informative Lektüre und eine inspirierende Adventszeit.

Mit den besten Wünschen für 2017!

Ihr

Stephan Teuber

@Loquenz

Orientierung zu bieten. Entscheidend ist nicht länger der Illusion zu unterliegen, dass die Handlungsschritte daraus, wie im klassischen Projektmanagement gelernt, top-down abgeleitet werden könnten. Dies würde die exakten Kenntnisse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge voraussetzen, die durch die hohe Volatilität nicht mehr erarbeitet werden können. Die Konsequenz: Es sind nur Entscheidungen unter Unsicherheit möglich. Und das heißt für die konkreten Handlungsschritte: Auch diese sind nur unter Unsicherheit zu gehen. Daraus folgt für die Mitarbeiter/-innen, dass ihnen diese Unsicherheit nicht mehr durch die Führungskraft genommen werden kann, sondern vielmehr vom Mitarbeiter selbst verlangt wird, trotz der von ihm gefühlten Unsicherheit zu agieren. Für alle Beteiligten eine neue Situation! Und gerade weil es eine neue und ungewohnte Situation ist, gilt es als Führungskraft v. a. für die Akzeptanz dieser Unsicherheit zu werben.

Zu b) Dialog als Voraussetzung für Verständnis: Da diese Unsicherheit v. a. den emotionalen Bereich betrifft, sind Führungskräfte in Bezug auf ihre Empathiefähigkeit besonders gefordert. Unsicherheit kann ich nicht rational wegdiskutieren, sondern nur aushalten und den operativen Umgang damit unterstützen. Leider wird für diesen Umgang die Bedeutung der intuitiven und emotionalen Intelligenz häufig (noch) unterschätzt.

Es gibt Arbeitsmethoden, die die Mitarbeiter/-innen dabei unterstützen, mit der empfundenen Unsicherheit leichter umzugehen. Hierzu bieten sich v. a. agile Arbeitsmethoden an. Als Beispiel sei SCRUM als Projektmanagementmethode genannt. Denn je rascher ich auf Volatilität reagieren kann, desto leichter fällt es mir, mit der empfundenen Unsicherheit umzugehen. Und wenn ich dann noch über Kriterien verfüge, bei deren Erreichen ich von der Weiterverfolgung von Plan A ablasse und auf die Entwicklung von Plan B umschalte, dann dominiert die Prozesssicherheit mein Handeln... selbst wenn die operative Unsicherheit nach wie vor vorhanden ist.

Zu 3. Umgang mit Komplexität

Aufgrund der Komplexität der zahlreichen Informationen, scheint die Informationslage in meinem Team unklar zu sein. Meine Aufgabe als Führungskraft: Zur Klarheit beizutragen!

Eine typische Illusion hier: Klarheit als Zustand zu sehen, den es zu erreichen gilt.

Das wird nur für kurze Momente gelingen können. Klarheit ist eher eine Art rollierendes Ziel, das sich laufend von mir entfernt und dem es hinterherzueilen bzw. an dem es fortlaufend zu arbeiten gilt.

Klarheit benötigt einen Referenzpunkt: „In Bezug auf was bin ich klar?“ Auch bei dieser Gelegenheit rückt das Thema Visionen wieder in den Blickpunkt. Visionen stellen in komplexen Handlungssituationen einen möglichen Referenzpunkt oder eher Möglichkeitsraum dar, an dem ich mein eher vorantastendes Handeln ausrichten kann. Nähere ich mich mit den nächsten 2-3 Schritten meinem Referenzpunkt bzw. unserer Vision oder entferne ich mich davon?

Da ich sozusagen „nur auf Sicht“ mit meinem Team fahren kann, gilt es das Team als agiles und schnell reagierendes System aufzustellen. Alle Beteiligten sollten über Informationen zum aktuellen Stand der gemeinsamen Bemühungen verfügen. Nur dann haben auch die Teammitglieder eine Chance, die Komplexität der Situation produktiv und nicht nur im Stressmodus zu bearbeiten. Und jede Entscheidung sollte auf ihre Umkehrbarkeit hin überprüft werden. Im Team sollte Klarheit darüber herrschen, wie die Kriterien genau lauten, die zum Abbruch der bisherigen Lösungsstrategie und dem Umschwenken auf Plan B führen. Und idealerweise wurde der Aufwand für dieses Abbrechen und Umschwenken während der Entscheidung für Plan A bedacht, so dass dem Team in der Umschwenksituation selbst das Abwägen, Abschätzen und Kalkulieren erspart bleibt.

Zu 4. Ambiguität/Mehrdeutigkeit

Durch die Volatilität, Unsicherheit und Komplexität der betrieblichen Situation entsteht eine Mehrdeutigkeit in der Sachlage und dadurch Widersprüchlichkeiten am Arbeitsplatz, die durch den/die Vorgesetzte/n nicht mehr aufgelöst werden können.

Auf der Symptomebene klagen gut die Hälfte aller Arbeitnehmer/-innen darüber, dass sie ihrer Führungskraft nicht mehr vertrauen können, da die Entscheidungen der Führungskraft nicht konsistent seien. Das Dilemma der Führungskräfte: Aufgrund der Informationslage steht jede ihrer Entscheidungen unter unsicheren Vorzeichen. Es kann sich kurze Zeit nach der Entscheidung herausstellen, dass eine andere Entscheidung zielführender gewesen wäre. Die Quintessenz: Es geht darum, Mehrdeutigkeit auszuhalten.

Vision als Referenzpunkt für Entscheidungen der Mitarbeiter/-innen

Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte agieren unter Unsicherheit

Offener Dialog erzeugt Raum für das Thematisieren von Unsicherheiten

Gutes „Auf Sicht fahren“ benötigt zahlreiche Perspektiven

Nicht der Kontrollillusion nachgeben sondern Mehrdeutigkeit aushalten

@Loquenz

Insofern bedeutet das für die Führungskraft: Nicht scheinbare Sicherheit ausstrahlen, sondern Transparenz – auch über den Unsicherheitsgrad von Entscheidungen – herstellen. Nur dann haben Mitarbeiter/-innen die Chance, mit dieser Mehrdeutigkeit von Entscheidungssituationen, denen sie per se ausgeliefert sind, aktiv umzugehen und nicht in die passive Rolle des erduldenen Mitarbeiters mit all ihren möglichen negativen Begleiterscheinungen zu fallen.

Was hilft für die Zusammenarbeit im Team? Klare Führungsmandate (Wer hat zu welchen Fragestellungen welche Funktion?), Transparenz der Rollen (Für welche Ergebnisse trägt wer die Verantwortung?) und transparente Kommunikations- und Entscheidungsregeln (Wer informiert wen?)

Wie und wann brechen wir Plan A ab und schalten um auf Plan B?). Nur wenn die Mitarbeiter/-innen ausreichend Informationen über die Produktions- und Automatisierungsprozesse, deren Schmerzpunkte und geplanten Weiterentwicklungen haben, können sie diese auch reflektieren und sich an deren Verbesserung beteiligen.

Als Führungskraft steht dann meine Rolle als Prozessoptimierer im Vordergrund. D.h. für ausreichend Rückkopplung im Team zu sorgen, schnelle Lernzyklen zu unterstützen; man könnte auch sagen agil zu führen und zu coachen.

„Leadership 4.0“

- Interview mit Prof. Dr. Johannes Moskaliuk, dem Mitentwickler und Projektpartner

Gemeinsam mit Johannes Moskaliuk haben wir das 12-monatige Entwicklungsprogramm für Führungskräfte entwickelt. Der Titel „Leadership 4.0 | In 12 Monaten zur Führungskraft“ ist Programm: als Rookie im Thema Führung innerhalb von 12 Monaten Sicherheit rund um das Thema Führung und Erfahrungen in Führungspositionen sammeln, Führungssituationen erleben und sich den persönlichen Führungsstil erarbeiten oder verfeinern. Ein Interview von Stephan Teuber.

Johannes, Du bist Diplom-Psychologe und Betriebswirt: Was macht für Dich gute Führung aus?

Die Antwort ist eindeutig – zumindest aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Gute Führung bedeutet erfolgreiche Führung; d.h. eine Führungskraft muss sich an dem Erfolg messen lassen, den das geführte Team, die Abteilung, das Unternehmen hat. Kriterien dafür können Umsatz, nachhaltige Produktbedingungen, Kundenzufriedenheit oder Wachstum sein, abhängig von der konkreten Führungsaufgabe. Und aus psychologischer Sicht diskutieren wir weitere Aspekte guter Führung: Wertschätzung der Mitarbeitenden, gesunde Mitarbeitende, Agilität, Innovationskraft, Teamorientierung, die Vorbildfunktion der Führungskraft und deren Visionen.

Was sagt der Wissenschaftler in Dir zur Frage nach guter Führung?

Die Bandbreite von Theorien zu Führung zeigt, dass die wissenschaftliche Diskussion oft auch ideologisch geführt wird: Situative Führung, transformationale Führung, Neuroleadership, Shared Leadership, Full Range Leadership. Hier werden jeweils unterschiedliche Aspekte von Führungshandeln in den Vordergrund gestellt. Die empirischen Ergebnisse sind allerdings oft widersprüchlich. Es gibt kaum Studi-

en, die einen kausalen Zusammenhang zwischen einem bestimmten Führungsstil und messbaren Erfolgskriterien auf Unternehmens- und Organisationsseite zeigen. Dazu gibt es einfach zu viele Faktoren die darüber entscheiden, ob Führung in ihrer Gesamtheit erfolgreich ist. Neben dem Führungsstil spielt z.B. auch die Unternehmenskultur, strategische Entscheidungen, die Diversität des Teams, die Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und weitere Faktoren eine Rolle. Ich bin überzeugt, dass gute Führung in erheblichem Maß von der Persönlichkeit der Führungskraft abhängt. Der Führungsstil muss zur Person passen, die führt – und gleichzeitig angepasst sein auf die Unterschiedlichkeit der geführten Personen.

Deshalb fokussiert Leadership 4.0 auf die Persönlichkeit der Führungskraft?

Ja, denn so verstehen wir unser Programm Leadership 4.0: ein Programm, das die Persönlichkeit der Führungskraft in den Mittelpunkt stellt. Statt Tipps und Tricks zum Thema Führung zu vermitteln, die man auch in einem Buch oder einer Zeitschrift nachlesen könnte, geht es uns um Praxiswissen, das auf die individuellen Anliegen der Teilnehmenden und ihre Arbeitsumgebung, ihren Wirkungskreis

Teamarbeit erfordert Transparenz der Rollen



Prof. Dr. Johannes Moskaliuk

ist Dipl.-Psychologe und Betriebswirt. Er lehrt und forscht an der International School of Management (Frankfurt) und dem Leibniz-Institut für Wissensmedien (Tübingen).

Mit seinem Schwerpunkt digitales Lernen und Arbeiten untersucht er das Potenzial digitaler Medien für den Austausch von Wissen, die Reflexion von Erfahrungen und die Vermittlung von Informationen.

Als Geschäftsführer der ich.raum GmbH arbeitet er als Business-Coach mit Schwerpunkt auf wertorientierter Führung und Kommunikation.

Entwicklungsprogramm Leadership 4.0 startet im April 2017 (siehe Seite 12)

@Loquenz

zugeschnitten ist. Die Analyse des individuellen Leadership-Potenzials zu Beginn des Programms und das begleitende Coaching zeigen: Es geht wirklich um ein intensives Entwicklungsprogramm, nicht um bloße Wissensvermittlung.

Bestandteil von Leadership 4.0 sind auch digitale Elemente?

Führung ist dann besonders wirksam, wenn sie Spaß macht und zum festen Bestandteil der eigenen Persönlichkeit geworden ist. Das ist das eine. Führung braucht aber auch Werkzeuge, Methoden und Strategien. Dafür nutzen wir die begleitende Online-Plattform, mit umfangreichen Inhalten zum Thema Führung: Von der Check-Liste zum Führen eines Mitarbeitergesprächs bis zum Selbst-Coaching-Tool zum Thema Zeitmanagement.

Was hat es mit der Virtuellen Transfer-Werkstatt auf sich?

Mit unserer Transfer-Werkstatt bieten wir die Möglichkeit zum Austausch über eigene Erfahrungen und leiten zur zielgerichteten Reflexion des eigenen Führungsverhaltens an. Dazu nutzen wir eine virtuelle Umgebung, in der sich die Teilnehmenden alle drei bis vier Wochen zu einem zweistündigen Meeting treffen – und zwar ohne zusätzlichen Reiseaufwand, direkt vom Arbeitsplatz oder von Zuhause aus. Uns geht es in der virtuellen Transfer-Werkstatt darum, die Herausforderung des Führungsalltags von Anfang an souverän und effizient zu lösen.

Was reizt Dich an der Zusammenarbeit mit uns, mit Loquenz?

Die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis finde ich spannend. Wir wollen Übersetzungsarbeit leisten, also aktuelle Theorien und Ergebnisse für die Praxis aufbereiten, so dass deren Anwendungsnutzen klar wird. Gleichzeitig möchte ich als Wissenschaftler wirklich relevante Fragen beantworten. Auch dazu braucht es den Kontakt zur Praxis. Bei der gemeinsamen Entwicklung des Programms „Leadership 4.0“ hat sich für mich bestätigt: Die jahrelange Beratungs- und Führungserfahrung des Loquenz-Teams kombiniert mit der wissenschaftlichen Fundierung, hilft uns dabei, die richtigen Führungsthemen zu identifizieren und die Führungskräfte dabei zu begleiten, sie erfolgreich in den Arbeitsalltag zu integrieren... Und ich bin überzeugt, das Leadership 4.0 im Blick auf die Wirksamkeit und methodische Umsetzung im Moment auf dem Markt einzigartig ist. Mir ist kein Anbieter bekannt, der bei einem Entwicklungsprogramm für

Führungskräfte konsequent auf digitale Elemente setzt. Außerdem macht die Zusammenarbeit mit euch Spaß ;-).

Sind digitalen Elemente nicht vor allem eine Möglichkeit Kosten zu sparen?

Klar, wenn wir anstelle von 12 Seminartagen nur 6 Präsenztage einplanen spart das Reiseaufwand und die Abwesenheit der Führungskraft ist kürzer. Das ist unser klassisch schwäbisches Argument. Der Wissenschaftler in mir aber weiß, dass die digitalen Elemente zu einer höheren Qualität des Programms führen. Ich habe in den letzten Jahren umfangreich zur Frage geforscht, wie digitale Medien wirksam zur Vermittlung von Handlungswissen genutzt werden können. Auch diese Erkenntnisse sind in die Konzeption eingeflossen.

Ein Beispiel dafür: Wir haben herausgefunden, dass die Anwendung von Handlungswissen im Alltag erleichtert wird, wenn eher abstraktes Wissen (z.B. über passende Kommunikationsstrategien bei persönlichen Angriffen oder Kritik) mit ganz konkreten Situationen verknüpft wird (z.B. „Herr Meier kommt mit hochrotem Kopf in mein Büro und brüllt mich an.“). Das erleichtert den späteren Abruf des gelernten Handlungswissens. Oder dass Menschen dann am besten Lernen, wenn neues Wissen nicht zu leicht, aber auch nicht zu schwer ist. Das ist ideal für die Verknüpfung von Vorwissen mit neuem Wissen.

Was bedeutet das konkret?

Die virtuelle Transfer-Werkstatt löst das Problem, dass von den Inhalten eines langen Seminartages oft wenig im Arbeitsalltag umgesetzt werden kann. Die kürzeren aber regelmäßigen Einheiten ermöglichen die zeitnahe Reflexion von konkreten Anliegen und erleichtern gleichzeitig, das Gelernte direkt anzuwenden – sobald sich die Teilnehmenden aus der virtuellen Transfer-Werkstatt ausgeloggt haben, sind Sie wieder in ihrem normalen Arbeitsalltag.

Die Online-Plattform erlaubt den Teilnehmenden, sich auf die Präsenz-Seminare vorzubereiten bzw. die Inhalte zu vertiefen. Die kostbare Zeit in den Präsenz-Seminaren müssen wir nicht für die Vermittlung von Inhalten nutzen, sondern können Sie für die praxisorientierte Vertiefung des Gelernten einsetzen. Damit lösen wir ein klassisches Problem von Präsenz-Seminaren: Während es den einen langweilig ist, weil die Trainer Dinge erzählen, die bereits bekannt sind, würden die anderen



www.leadershipviernull.de



@Loquenz

gerne noch mehr zu einem Thema hören. Die Online-Plattform mit vorbereitenden und weiterführenden Inhalten bietet für alle das Passende.

Zum Abschluss: Was ist Dein Traum, wenn sich Leadership 4.0 am Markt etabliert hat?

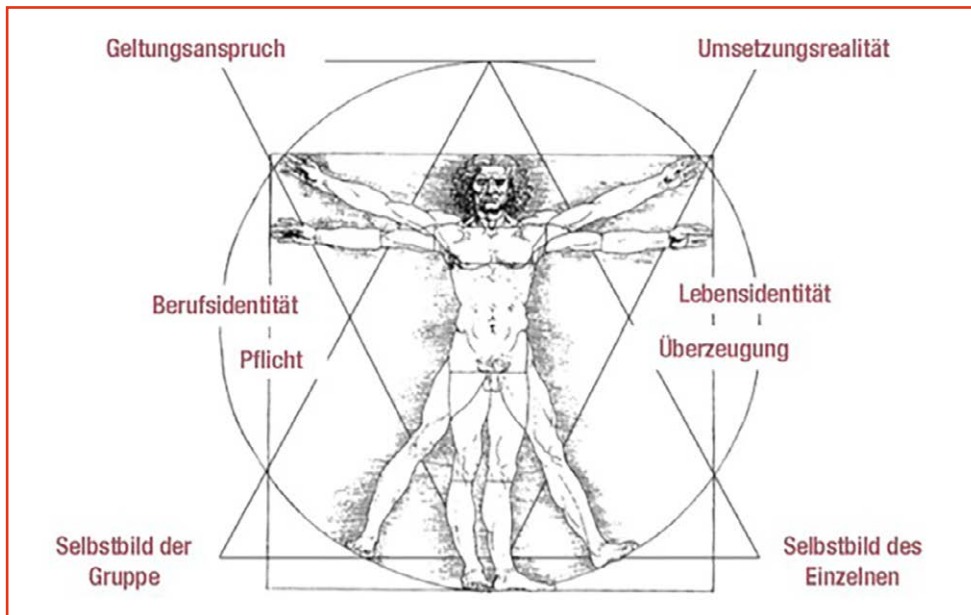
Dass in naher Zukunft rund um Leadership 4.0 eine Praxis-Community mit den

Führungskräften, die an unserem Entwicklungsprogramm teilgenommen haben, entsteht. Diese Community ermöglicht den immer wieder wichtigen und sinnvollen unternehmens- und organisationsübergreifenden Austausch von Erfahrungen und die Reflexion des eigenen Führungshandelns – eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Dieses Potenzial digitaler Technologien sollten wir nutzen.

Führungskräfte, die die Andersartigkeit nutzen, leben eine wirkungsorientierte Kultur. Gastbeitrag von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff.

In einer Unternehmenskultur finden sich verschiedene Subkulturen. Diese sind nützlich, wenn sie gleiche oder ähnliche Werte vertreten. Sind jedoch unterschiedliche Wertauffassungen erkennbar, die sich im Alltag störend auswirken und allenfalls Konflikte auslösen, müssen Vorgesetzte hellhörig werden. Es sind Verhaltensmerkmale, die sich zu Ritualen entwickeln und als Wettbewerbsorientierung missverstan-

den Hobbies zu elitär beschreiben. Nachbarabteilungen vergleichen sich und finden als Erstes die Privilegien der Anderen. Nun tun sie alles, um diese Ungerechtigkeit für sich als Wettbewerbsnachteil auszuschlachten. Das gegenseitige Kennenlernen entwickelte sich zum Statusvergleich. Es entstanden Situationen, die sowohl intern als auch extern zu richtigen Kleinkriegen ausarteten, welche die Leistungsbereitschaft stark einschränkten.



den werden können. Oft spürt die Geschäftsleitung solche Entwicklungen und bestimmt „Kennenlernprogramme“, wie z. B. „Heute besuchen wir für eine Stunde unsere Nachbarabteilung“, oder in der Hauszeitung erscheint eine Serie mit dem Titel: „Mitarbeitende stellen sich vor“.

Dabei bleibt leider die gewünschte Wirkung oft aus. Personen wurden zu Projektionsflächen für Missgunst oder Spott, weil sie persönliche Eigenschaften zu stark betonten oder weil sie ihre exklusiven

Wie kann eine Gemeinschaft/Abteilung eine Haltung entwickeln, die Andersartigkeiten als Bereicherung empfindet? Und zwar so, dass sowohl Ängste über Neid und Missgunst, wie auch Freude über Neugier und Zuversicht gelebt werden können und als Motivation für die gemeinsame Zielerreichung dienen.

Eine solche Haltung kann nicht befohlen werden. Es muss ein Prozess in Gang gesetzt werden, der die Mitarbeitenden über Erkenntnisse zu einer Einstellung

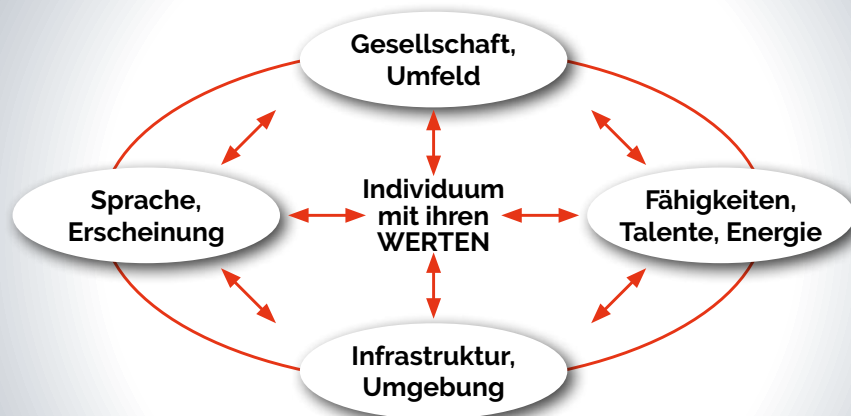
Digitale Technologien konsequent nutzen

Andersartigkeit als Bereicherung oder als Bedrohung?

Neugier, Andersartigkeit als Chance zu nutzen

@Loquenz

Kulturverständnis als Individuum



Traum, Weg, Einstellung, Credo sind die Kulturträger des Individuums und wirken verbindend.

hinführt, die von Respekt und Akzeptanz geprägt ist. Dazu braucht es Freiräume und verständliche Handlungsanweisungen, damit sie sich entwickeln können. Die Freiräume dienen der Aufklärung ohne Wertung. Die Handlungsanweisungen beschreiben, wie die Werte Respekt, Akzeptanz, Neugier und Angst erfahrbar zu machen sind. Es sind die Werte, die „Andersartigkeit verstehen“ zulassen. Freiräume sollen in Sitzungen einen festen Bestandteil haben. Dieser sieht so aus, dass Erfolge und Misserfolge nicht nur über Zahlen, sondern gleichzeitig auch über den eigenen geleisteten Anteil, das persönliche Empfinden und die mitgewirkten Ängste miteinander verbunden werden können. Handlungsanweisungen können situativ mündlich oder in Form von schriftlichen Grundsätzen erfolgen, die gezielte Werte beinhalten, nach denen gehandelt werden muss – wie:

- Weil wir verbindlich sind, überprüfen wir stets die Wirkung unserer Dienstleistungen auf den versprochenen Zielerfüllungsgrad.
- Übertragen Sie Aufgaben jedes Mal mit den dazugehörigen Kompetenzen.
- Ermutigen Sie ihre Mitarbeitenden zu Veränderungen und Eigeninitiative und unterstützen Sie sie bei der Umsetzung. Seien Sie ebenso mutig und konsequent in der Umsetzung von im Voraus bekannten Sanktionen.

Selbstverantwortung für Andersartigkeit wahrnehmen

Wenn ich die Gründe der Andersartigkeit kenne, helfen mir folgende drei Grundsatzfragen wie ich damit umgehen kann.

1. **Warum** kann ich die Andersartigkeit des/der Anderen nicht akzeptieren?
Mögliche Antwort: Ich habe Angst vor dem Umgang damit.
2. **Wann** kann ich die Andersartigkeit des Anderen nicht akzeptieren?
Mögliche Antwort: In dem Moment, in dem ich feststelle, dass die Andersartigkeit mit meinen Werten unvereinbar ist.
3. **Weshalb** fördere ich die Andersartigkeit nicht?
Mögliche Antwort: Ich will Anpassung und kein Verständnis.

Nehme ich diese Fragen an, setze ich mich mit meinen Antworten auseinander und gebe mir den Freiraum, Andersartigkeit zu verstehen. Ich erkenne dabei Werte und lerne sie zu schätzen. Es entsteht Selbsterkenntnis und Wertschätzung. Mit diesem Prozess übernehme ich Selbstverantwortung.

Die Wertschätzung im Umgang miteinander ist das Verbindende und gleichzeitig die Achillesferse für Gemeinsamkeiten. Diese gegenseitige Wertschätzung bildet den Zusammenhalt, die Energie für das Erreichen eines gemeinsamen Zieles. Wenn zwei das gleiche wollen, aber jeder anders denkt, ist die Akzeptanz der Andersartigkeit enorm wichtig.

Freiräume für Entwicklung herstellen

Selbstverantwortung für Entwicklung

@Loquenz

Der Freiraum für die Aufklärung von Andersartigkeiten wird im Alltag zu wenig beachtet. Die nachfolgenden Beispiele sind allgemein bekannt, da sie sich stets wiederholen. Die Andersartigkeit wird dann nicht verstanden, wenn z.B.:

- Ein Familienmitglied zum schwarzen Schaf erklärt wird, weil es andere Ansichten vertritt und sich nicht unterordnet. *Fehlender Freiraum: Anstatt seine Eigenständigkeit zu respektieren, wird es mit Ausschluss bestraft.*
- Ein Mitarbeitender, der als Querulant oder Nestbeschmutzer abgestempelt wird, weil er den Mut hat seine eigene Meinung zu sagen. *Fehlender Freiraum: Es wird zu wenig Mitverantwortung übertragen und unklare Leitplanken und Gefässe für Meinungsbildungen festgelegt.*
- Eine politische Gruppierung als Verräter bezeichnet wird, weil sie eine Vision vertritt, die Ängste hervorrufen. *Fehlender Freiraum: Es wird verurteilt, statt sich auf einen Verständigungsdialog einzulassen (Überzeugungswut statt Verständnisbereitschaft)*
- Mitglieder einer Religion ihre Inhalte selektiv für eigennützige Vorteile beanspruchen. *Fehlender Freiraum: Es wird zu wenig konsequent auf Missbrauch und Egoismus eingewirkt, um den Grundanspruch des Gemeinwohls der Religion zu bewahren.*
- Die Medien, die Andersartigkeit über ein negatives Ereignis in den Mittelpunkt setzen, statt über Vorkommnisse, die das Leben bereichern, zu berichten. *Fehlender Freiraum: Es wird bei der Auswahl von Themen zu stark auf breite kommerzielle Auswirkungen geachtet, statt sich auf verbindliche, vertrauensvolle und kompetente Botschaften festzulegen.*

Bei allen Beispielen ist der beschriebene „Fehlende Freiraum“ bekannt. In den wenigsten Fällen sind diese in Handlungsanweisungen festgehalten. Solche Bilder sollten sich Führungskräfte stets vor Augen halten, wenn sie unterstützend und sozialkompetent wahrgenommen werden möchten.

Handlungsanweisungen entwickeln eine Haltung

Handlungsanweisungen müssen klar, authentisch und machbar formuliert sein. Erst wenn der Sinn und Zweck einer Vision, einer Strategie, eines Leitbildes oder von Führungsgrundsätzen nachvollziehbar ist, kann eine Identifikation stattfinden.

Dann werden diese Handlungsanweisungen in der Regel auch befolgt. Eine Identifikation beinhaltet immer Anreize, sei es der persönliche Nutzen oder der Nutzen für die Gemeinschaft, sei es materiell oder immateriell. Es sind Anreize, die erst aus der persönlichen Überzeugung zur Wirkung gelangen.

Leider sind ansprechende Beispiele von Leitbildsätzen nicht oft zu finden; zum Beispiel:

- **Wir denken und handeln resultatorientiert.** Ertrag, Wachstum, Qualität, Kunden- und Prozessorientierung und Freude an der Arbeit sind die Größen, an denen wir unseren Geschäftserfolg ausrichten.
- **Unsere Kompetenzen sollen messbar sein.** Unsere Sozialkompetenz soll in unseren Firmenwerten messbar sein. Unsere Fachkompetenzen versprechen wir in unseren Vereinbarungen und Verträgen.

Handlungsanweisungen sind keine Empfehlungen

Aus Handlungsanweisungen können Rituale entstehen, die eine Haltung widerspiegeln. Über Symbole werden diese wiederum verdeutlicht und erhalten ein Wiedererkennungsmerkmal. Rituale helfen, Werte im sozialen Beisammensein besser zu verstehen und erfahrbar zu machen. Es ist der Ausdruck eines Bekenntnisses. Es gibt viele Rituale in Firmen, wie zum Beispiel Kunden empfangen werden, Mitarbeitende eingeführt oder entlassen werden, wie eine Sitzung durchgeführt wird, wie Firmenanlässe stattfinden, oder wie mit Fehlern umgegangen wird. All diese Momente beinhalten Rituale und werden mit Symbolen (CI = Corporate Identity und CD = Corporate Design) geschmückt. Rituale, Symbole und Dialoge leben mit klaren Rahmenbedingungen. Diese sagen darüber aus, wie miteinander umgegangen wird und wie Individualität als Einzelner oder Gruppe gezeigt werden kann, wie:

- Wir pflegen Beziehungen partnerschaftlich indem wir die sozialen, ideologischen und hierarchischen Unterschiede respektieren, Gemeinsamkeiten suchen und diese zusammen leben.

Handlungsanweisungen zeigen auch, ob Andersartigkeit in einer Firma erlaubt

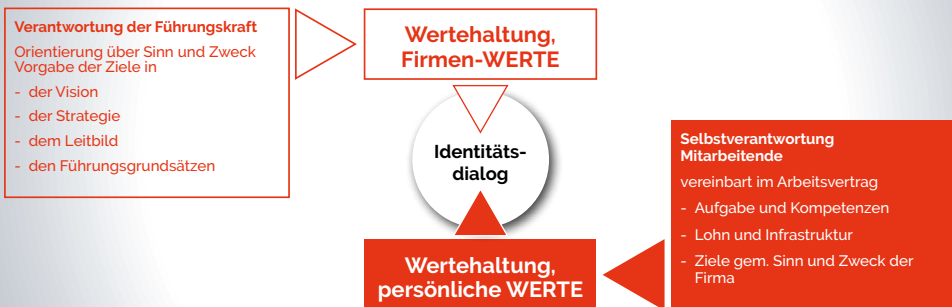
Handlungsanweisungen prägen Haltung

Rituale als Ausdruck eines Bekenntnisses

Rituale machen Haltung im Außen erkennbar

@Loquenz

Andersartigkeit erfordert Identitätsdialog



und geduldet wird (z.B. individuelle Arbeitsplatzgestaltung, begründete Privilegien, flexible Arbeitszeit etc.). Um ein Verständnis in Alltagssituationen zu schaffen, sind auch Dialoge wichtig. Sie helfen den Zugang zur Andersartigkeit zu erleichtern. Dialoge können Checklisten beinhalten, die konsequent abgefragt werden, um einem Anspruch gerecht zu werden (z.B. Checkliste für das Erscheinungsbild, Checkliste für Konfliktsituationen, Checkliste für Kundenreklamationen etc.). Es unterstützt strukturierte Gespräche die ein gemeinsames Verständnis für eine Sache herbeiführen soll.

Handlungsanweisungen führen in erster Linie zur Kooperation innerhalb einer Gemeinschaft, damit die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten für ein gemeinsames Ziel maximal genutzt werden. Dies entsteht nicht im Konkurrenzkampf, sondern im Verständnis und in der Wechselwirkung ihrer Einzigartigkeiten.

Eine offene Haltung wird über Wertschätzung gepflegt

Eine Haltung, Gesinnung ist bei jedem Menschen vorhanden und entwickelt sich stets. Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich daraus ergeben, bestimmen womit wir uns beschäftigen. Es gibt einen grossen Antrieber, der uns anspricht. Es ist die Wertschätzung anderer, vor allem unserer Vorgesetzten, die in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht über unsere Existenz mitentscheiden. Lob und Anerkennung soll gemeinsam und individuell ausgesprochen werden, jedoch ohne Konkurrenz zu schüren. Interne Konkurrenz hemmt in fataler Art und Weise Loyalität.

Andersartigkeiten fallen immer auf und hemmen einen gewohnten Fluss. Deshalb müssen sie sofort angesprochen werden.

Dazu können Rituale ein dankbares Instrument sein mit denen unbewusst viele Wahrheiten angesprochen werden können.

Vorurteile über Personen und Fähigkeiten, die als Bedrohung angesehen werden, relativieren sich dadurch. Solche Rituale können wie folgt aussehen:

- Kundenbeanstandungen werden täglich oder wöchentlich regelmässig am Folgetag, oder am Anfang des nächsten Monats an einem festgelegten Zeitpunkt mit allen Beteiligten besprochen. Dabei werden nicht die Fehlbaren analysiert und gebrandmarkt, sondern Unzulänglichkeiten systematisch herausgefiltert und konkret genannt. Danach werden Behebungsansätze mündlich festgelegt. Mündlich, weil dies Aufmerksamkeit und Vertrauen schult und fördert. An der Folgesitzung müssen die erfolgreich umgesetzten Behebungsansätze explizit erwähnt und die „Nichterfolgreichen“ nochmals behandelt werden.
- Ein ähnliches Ritual könnte auch bei disziplinarischen Mitarbeitergesprächen erfolgreich angewendet werden, statt die Mängelrüge jeweils auf die jährliche Mitarbeiterbeurteilung zu verschieben.

Mit diesen Ritualen erfolgt ein kontinuierliches Einwirken auf eine offene Haltung gegenüber Andersartigkeiten und gegenüber sich selbst. Führungskräfte die sich dessen bewusst sind, leben eine wirkungsorientierte Kultur. Ihre Haltung macht die vorgegebenen Werte zielorientiert erfahrbar.

Es ist eine Haltung, die Angst versteht und Veränderung zulässt.

Es ist die Haltung, die es ermöglicht eine Unternehmenskultur zu steuern.

Es ist das Potenzial, das Führungskräfte nutzen sollten.



Zu den Autoren:

Hans R. Hässig und Roland F. Stoff haben langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene in KMU, auf Konzernebene im In- und Ausland, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Sie haben Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht werden. Damit das Funktionieren der Organisation nachvollziehbar und die monetären Einflussfaktoren dazu offensichtlich werden. Mit diesen Erkenntnissen lässt sich die Unternehmenskultur so formen, dass die Geschäftsidee tatsächlich als Antrieber wirken kann.

Im September 2015 ist ihr Buch „**Unternehmenskultur verstehen**“ – Die Basis für langfristigen Erfolg beim Cosmosverlag in Bern erschienen.



www.unternehmenskultur-controlling.ch

Wertschätzung als Voraussetzung für Potenzialentfaltung

@Loquenz

Virtuelle Räume verdrängen Realität und Privatheit

- Führung 4.0 in einem Horrorszenario überzeichnet.

Dave Eggers beschreibt mit seinem Roman „Der Circle“ das Erleben der Mitarbeiterin Mae bei „Circle“ – eine Mischung aus Google, Facebook und Apple... Eggers nimmt in diesem Roman die aktuellen Entwicklungen einer immer weiter ausgebauten Digitalisierung auf und schreibt sie fort, was letztendlich in einem Informationskommunismus endet.

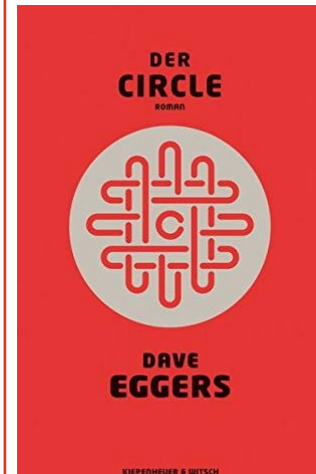
Neben den vielen Vorteilen der Digitalisierung, wie der Verfügbarkeit von Informationen zur Heilung von Krankheiten u.v.m., werden auch die negativen Folgen der fast vollständigen Digitalisierung an der Hauptperson Mae mehr als deutlich. Dies ist das eigentlich faszinierende des Romans, der mich deshalb in der zweiten Hälfte in seinen Bann gezogen hat. Als Beispiele seien genannt:

- Die zunehmende Vernetzung fördert die Transparenz und dreht die Argumentation, um: Es ist nicht mehr zu begründen, warum mehr Transparenz erforderlich sein sollte, sondern vielmehr muss begründet werden, warum ich nicht mehr Transparenz zulasse. Das hat zur Folge, dass die digitalen Räume gegenüber den konkreten Lebensräumen zunehmend dominieren, d. h. ich kann erst ins Bett, wenn ich in den Social Media-Kanälen meine Rankings wieder erreicht und die offenen Posts beantwortet habe. Die Vorgesetzte von Mae, Annie, erleidet ein entsprechendes Burnout-Syndrom.
- Die Option zur digitalen Erreichbarkeit erhöht die Anforderungen an mein Selbstmanagement. Die Verführung der digitalen Präsenz ist groß, der Hebel in Form von Followern ungeheuer und die Erwartung an die ständige Erreichbarkeit hoch. Mae gelingt es nur noch unter verschiedenen Vorwänden, sich dieser Verfügbarkeit zu entziehen.
- Nicht alles ist digitalisierbar und messbar. Z. B. können Emotionen nur aufgrund ihrer äußeren Kennzeichen (Verhalten) vermutet werden, von außen greifbar sind sie nicht. Entsprechend verändert sich der Kommunikationsstil zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Es entsteht eine kalte Dominanz derjenigen Zielvereinbarungen, die sich auf Verhaltensweisen und Follower in den digitalen Räumen beziehen. Emotionen werden fast vollständig ausgeblendet oder nur pro forma erwähnt. Entsprechend intensiv findet der Kontakt zwischen Kalden und Mae statt, da Kalden die Kommunikation gerade in dem emotionalen Bereich mit Mae in Form einer Romanze sucht.

- Die Transparenz mündet in dem Slogan „Geheimnisse sind illegal“. Damit entsteht die Pflicht zur vollständigen Verfügbarkeit aller Informationen und der vollständigen persönlichen Transparenz.

Ich habe in diesem Roman die Phänomene, die ich in unserer Arbeitswelt beobachte, konsequent weitergedacht vorgefunden. Besonders erschreckend und damit warnend stellt sich für mich der Führungsstil im „Circle“ dar: sehr sachlich. Es geht darum die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten. Emotionen werden bei Bedarf angesprochen aber nicht unnötig vertieft. Die Führungskraft hat als oberste Priorität, die Produktivität des Mitarbeiters sicherzustellen. Wenn Rückfragen oder Argumentationen des Mitarbeiters die Produktivität stören, dann wird der Mitarbeiter ersetzt. Es entsteht ein technokratisches und verzerrtes Bild von „Führung 4.0“ - für mich eine abschreckende Vorstellung.

Für alle, die sich mit Führung 4.0 beschäftigen, lohnt sich die Lektüre. An Abgrenzung zum Führungsstil im „Circle“ schärft sich das eigene Führungsselbstverständnis!



Der Circle: Roman von Dave Eggers (Autor), Ulrike Wasel (Übersetzerin)

Loquenz intern

Poolia Frukostkluub

In Hamburg, Düsseldorf, Mannheim und München haben Kerstin Lübbecke über „Lean-Administration“ und Stephan Teuber über „Führung 4.0“ berichtet. Beim anschließenden Frühstücksbuffet konnten die Themen vertieft werden. Danke an unseren Kooperationspartner Poolia (www.poolia.de) für diese Gelegenheit, mit Personalverantwortlichen ins Gespräch zu kommen.



Eichstätter Gespräche

Gemeinsam mit der Katholischen Universität Eichstätt veranstaltete der BKU (Bund Katholischer Unternehmer) zum fünften Mal die Eichstätter Gespräche. Das Thema in diesem Jahr: Spiritualität und Innovation.

Ziel: Der Austausch zwischen Unternehmern /-innen und Wissenschaft. Es berichteten u.a.: Dr. Paul-Bernhard Kallen (Vorstandsvorsitzender der Hubert Burda Media Holding), Erzbischof Dr. Heiner Koch (Berlin), Dr. Günther Beckstein (Bayerischer Ministerpräsident a. D.), Dr. Hubertine Underberg-Ruder (Präsidentin des Verwaltungsrates der Underberg AG), Prof. Dr. Claus Hipp (Geschäftsführender Gesellschafter der HiPP-Gruppe). Stephan Teuber (Mitglied im Bundesvorstand des BKU) begrüßte die Teilnehmer/-innen.



Demografie

Bei der Mitwirkung am Handbuch „Demografie Exzellenz“ wurde deutlich, dass kompaktes Fachwissen durchaus gefragt ist. Kerstin Lübbecke und Stephan Teuber haben sich den Themen „Gestaltung einer intergenerativen Unternehmenskultur“ (Kap. 4.3) und „Altersgerechte Personalführung“ (Kap. 4.11) gewidmet. Herzliche Einladung zur Lektüre.

Beste Berater 2016

Nachdem wir es 2014, 2015 und 2016 geschafft hatten, aus Sicht der Kunden mit der Höchstwertung (drei Sterne) gelistet zu werden, sind wir auf die Ergebnisse in 2017 gespannt. Die Befragung läuft. Wenn Sie von Statista und BrandEins angesprochen werden, freuen wir uns natürlich über wohlwollende aber auch kritische Rückmeldungen!



@Loquenz

Leadership 4.0 geht im April 2017 an den Start.

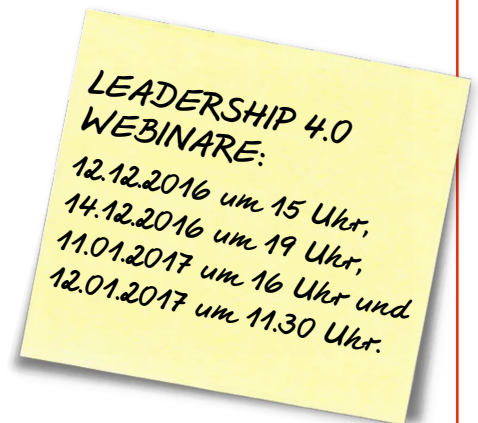
Die Themen Industrie 4.0 und Digitalisierung erfordern von Führungskräften veränderte Kompetenzen und Fertigkeiten. Diese kann man in gewohnter Form trainieren und reflektieren, oder man packt das Thema Digitalisierung auch in der Führungskräfteentwicklung bei den Hörnern und die Optionen der Vernetzung auf sinnvolle Weise. Mit unserem Programm „Leadership 4.0“ lösen wir genau diesen doppelten Anspruch an Inhalte und Form ein.

Da es diese Form der Führungskräfteentwicklung bisher nicht am Markt gibt, laden wir Sie zu einem kurzen Webinar (30 Minuten) ein. Dort werden wir die Inhalte vorstellen und vor allem die Durchführung aus einem effizienten Mix zwischen Seminarraum, Selbstlernprogramm

und Austausch im virtuellen Raum. Lassen Sie sich überraschen. Es gibt vier Termine für das Webinar zur Auswahl: 12.12.2016 um 15 Uhr, 14.12.2016 um 19 Uhr, 11.01.2017 um 16 Uhr und 12.01.2017 um 11.30 Uhr. Gerne stellen wir diese zeit- und reisekostenoptimierte Vorgehensweise mit nachgewiesenem Transfererfolg in Ihrem Unternehmen vor. Sprechen Sie uns an.

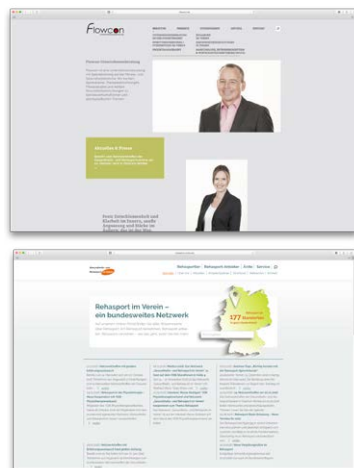
Im April 2017 wird der erste Durchgang eines offenen Entwicklungsprogrammes „Leadership 4.0“ starten; 40% der Plätze sind bereits gebucht. Für die Leser/-innen der eLoquenz besteht bis zum 31.1.2017 die Möglichkeit, in diesem Pilotdurchgang Plätze zum rabattierten Preis zu buchen. Regulärer Preis: € 5.900,- für insgesamt 12 Seminartage (incl. 5h Einzelcoaching und individueller Leadership Potenzial Evaluation). Für eLoquenz-Leser/-innen kostet die Teilnahme am Pilotprogramm: € 3.900,- je Teilnehmerplatz.

Details unter: www.leadershipviernull.de



Relaunch Homepages www.rehasport-online.de und www.flowcon.de

Für inzwischen über 180 Standorte in Deutschland bieten unsere Kollegen/-innen Services für Rehasportvereine an. Angefangen von der Abrechnung über Fragen der Zertifizierung, Ansprache von kooperierenden Ärzten u.v.m. Näheres unter www.rehasport-online.de.



50. SVZ-Projekt in Württemberg gestartet – Netzwerk expandiert

Unsere Kollegen/-innen von Flowcon sind in Kooperation mit dem Württembergischen Landessportbund (WLSB) Spezialisten für die Planung, Entwicklung und den Betrieb von Sportvereinszentren (SVZ). Mit dem Spatenstich des TSV Calw 1846 e.V. im vergangenen Oktober ist bereits das 50. SVZ-Projekt in Württemberg gestartet – Herzlichen Glückwunsch!

Das SVZ als Zukunftsmodell des Vereinssports expandiert verstärkt auch in andere Bundesländer, wie die aktuellen Beratungsprojekte von Flowcon in

Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein belegen. Unterstützt wird diese Entwicklung vom bundesweiten Netzwerk SVZ - einem genossenschaftlichen Zusammenschluss von mittlerweile 45 Vereinen, die ein Sportvereinszentrum planen oder betreiben. Mit Hilfe einer Internetplattform (www.netzwerk-svz.de) wird sämtliches Spezialwissen über die Materie SVZ gesammelt und den Vereinen bundesweit zur Verfügung gestellt. Regelmäßige Netzwerktreffen und exklusive Events wie z. B. die diesjährige Werksbesichtigung des Geräteherstellers Technogym in Cesena/Italien runden die Idee des „erlebbar“ Netzwerks ab.

Nähere Informationen finden Sie auch unter: www.flowcon.de



www.ulrich-schatz-sportzentrum.de

@Loquenz

Impressum

Herausgeber:
Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Eyth-Straße 13
70771 Leinfelden-Echterdingen
Fon 0711 7585778-70
Fax 0711 7585778-50
E-Mail: office@loquenz.de
www.loquenz.de
Redaktion: Stephan Teuber