



Schloss Lautrach

# LAUTRACHER compass

07 | Schwerpunkt: **Erneuerung**

Transformation  
initiieren.



# Change Management ade?

## Mensch und Organisation beweglich halten

Inzwischen mehrten sich die Stimmen, dass wir das Thema »Wandel von und in Organisationen« neu denken müssen. Unternehmen mussten sich schon immer auf veränderte Umweltbedingungen einstellen, um zu überleben. Was sich aber in den letzten Jahren verändert hat, ist die Geschwindigkeit und auch Radikalität, mit der sich bestimmte Umfelder wandeln. Die kreative Wendigkeit von Unternehmen wird damit eine zentrale Kernkompetenz.



von Gerhard Herb | Geschäftsführer

## Ein neues Verständnis von Change

In der aktuellen Literatur wird diese organisationale Fähigkeit mit dem Begriff der »vorausschauenden Selbsterneuerung« beschrieben<sup>1</sup>. Diesem Konzept liegt die These zugrunde, dass es künftig nicht mehr ausreichend sein wird, episodische Change Management-Programme anzustoßen. Unternehmen müssen vielmehr in stetiger, proaktiver Bewegung bleiben, um ihre Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten.

Das bisher praktizierte Change Management, dessen Ausgangspunkt in aller Regel eine wahrgenommene Not ist, die gewendet werden muss, ist in seiner Grundlogik eher reaktiv und folgt meist der Formel des Sozialpsychologen Kurt Lewin: »unfreeze – change – refreeze«! Ein stabiler Zustand wird aufgebrochen, durch ein neues Muster ersetzt, das dann wieder eine Zeit lang für Stabilität sorgt. Dieses aus den 1940er Jahren stammende Vorgehen, das meist Top-down angestoßen wird, führt nicht selten zu radikalen Umbrüchen mit den bekannten unangenehmen »Nebenwirkungen«: Widerstände bei Führungskräften und Mitarbeitern. Druck erzeugt Gegendruck.

Das Konzept der vorausschauenden Selbsterneuerung setzt auf einen kontinuierlichen evolutionären Wandel. Es zielt darauf ab, Veränderungsprozesse so frühzeitig einzuleiten, dass mit und nicht gegen die Energie der Menschen gearbeitet werden kann.

### Vorausschauende Selbsterneuerung — was bedeutet das?

Der Veränderungsspezialist Hans-Joachim Gergs umschreibt das Konzept wie folgt<sup>2</sup>: »Charakteristisch für die kontinuierliche Selbsterneuerung ist erstens: Wandel beziehungsweise Veränderung ist fest in die Organisationsprozesse integriert und verläuft fortlaufend und vorausschauend. Erneuerung wird also nicht erst dann angestoßen, wenn das Unternehmen erkennen muss, dass es hinter der Entwicklung herhinkt oder bereits in einer Krise steckt. Zweitens: Der Fokus liegt nicht auf der Optimierung des Bestehenden, sondern zielt auf das grundlegende Hinterfragen und Erneuern des Geschäftsmodells oder der Kultur eines Unternehmens. Drittens: Veränderungsimpulse werden nicht nur vom Management, sondern auch von den Mitarbeitern gesetzt«.

Erneuerungsfähige Unternehmen bauen also eine kontinuierliche kreative Spannung in ihrem Inneren auf und sehen Wandel als erfüllende Daueraufgabe an. Sie setzen auf das Können, die Neugier und Kreativität aller Mitarbeiter und legen ihren Fokus weniger auf Stabilität und Bewahren, sondern auf in Frage stellen und Freude am Ausprobieren.

Der Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Thomas Schuhmacher<sup>3</sup>, spricht in diesem Zusammenhang von zwei unterschiedlichen DNA's von Unternehmen. Die eher »mechanistischen« Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe interne Strukturiertheit, klare Arbeitsplatz- und Top down-Anweisungen sowie vertikale Kommunikation aus. Unternehmen mit einer eher »organischen« Struktur sind gegenüber neuen Problemen und sich verändernden Bedingungen deutlich offener und Kommunikation findet in ihnen sowohl horizontal als auch vertikal statt.

### Ausgangspunkt — ein anderes Verständnis von Wandel

Hinter dem Konzept der proaktiven Selbsterneuerung steht ein anderes Verständnis von Wandel bzw. eine andere Art zu Denken und zu Handeln. Hierzu liefert der französische Philosoph und Sinologe François Jullien<sup>4</sup> tiefe Einsichten. Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit dem grundlegenden Unterschied zwischen dem westlichen und östlichen, vor allem chinesischen, Denken in Bezug auf Wandel.

Nach seinen Beobachtungen geht östliches Denken von der Betrachtung aus, dass alles fließt, alles immer in Bewegung ist und es gilt, diese vorhandene Energie zu nutzen und zu lenken. Das westliche Denken hingegen geht davon aus, dass etwas erstarrt ist und nun aufgetaut werden muss, wobei dieses Auftauen immer mit Widerstand verbunden ist. Westliches Denken ist darauf ausgerichtet, sich ein Ziel zu setzen und dieses dann auf möglichst direktem Weg (Planung, Steuerung, Change Management) zu erreichen. Östliches Denken möchte im Vorfeld auf die Bedingungen einwirken, sozusagen indirekt Einfluss nehmen, und es dann reifen lassen.

Jullien bezeichnet dieses Vorgehen als »Wandel in der Stille« und erläutert: »Ich würde sagen, es gibt zwei Arten, eine Situation zu verändern und diese Veränderung anzuleiten, und zwar ausgehend von den zwei Konzepten: 1) Modellschaffung und 2) Reifung. Die Modellschaffung besteht im Entwurf einer Idealform, die als Ziel festzulegen ist. Und dann muss man nach den Mitteln suchen, die auf dem direktesten Wege zu diesem Ziel führen. Das ist typisch europäisch. Die andere Art und Weise wird von China entwickelt. Da geht man von der Situation aus, nicht von einem Projekt, nicht von einer idealen Vorstellungsweise, die ich für mich entworfen habe, und die ich dann auf die Situation projizieren könnte. Es geht also nicht um das Projizieren, sondern allein um das Aufspüren der in einer Situation möglicherweise positiven Ansätze. Also: die möglichen Ansätze aufspüren, die begünstigenden Faktoren ausmachen und sie reifen lassen.«

Dass diese Idee von Wandel zum Teil auch schon in hiesigen Unternehmen praktiziert wird, belegen die empirischen Arbeiten von Gergs. Er beobachtete in diesen Organisationen acht Prinzipien, die sehr an evolutionären Wandel erinnern: Selbstreflexion stärken, Kommunikation und Vernetzung intensivieren, Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen, bezweifeln und vergessen, erkunden, experimentieren, Fehler und Feedbackkultur etablieren sowie Ausdauer und Denken in Kreisen.

In diesen Prinzipien scheint eine Unternehmenskultur durch, die sich von der Steuerungsidee verabschiedet und stattdessen auf Achtsamkeit, Gespür und Resonanz setzt; eine Kultur der Nachdenklichkeit, die um die Mechanismen organischen Wachstums weiß: »Ein Grashalm wächst nicht schneller, wenn man daran zieht«.

### Notwendig — neue Organisationsformen

Es stellt sich die Frage, welche Organisationsformen diese kontinuierliche Beweglichkeit am besten unterstützen. Klar scheint, dass sich die etablierten Formen, die auf klassisch hierarchischen Steuerungs- und Arbeitsprinzipien beruhen, hiermit schwer tun und an ihre Grenzen stoßen: zu träge, zu langsam, zu wenig innovativ. Zumal Organisationen, wie auch die meisten Menschen, eher darauf angelegt sind, etabliertes Wissen zu routinisieren, eingespielte Prozesse und Vorgehensweisen beizubehalten.

Aber wie geht es anders? Viele Unternehmen sind am Ausprobieren und experimentieren und entscheiden sich für sog. »multiple Wandelstrategien«<sup>5</sup>. Nach den Beobachtungen von Rudolf Wimmer, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten | Herdecke, entscheiden sich viele Unternehmen für eine Art Doppelstrategie, um die Balance zwischen Stabilität und Bewegung neu zu justieren. Auf der einen Seite bleiben eher traditionelle Strukturen bestehen und werden durch die Werkzeuge der Digitalisierung in ihrer Effizienz noch verstärkt; auf der anderen Seite werden Startup-ähnliche Reservate etabliert, in deren Schutzräumen unter anderen Spielregeln experimentiert werden darf, um das Neue, vor allem in Form von neuen Geschäftsmodellen, in die Welt zu bringen. Der amerikanische Berater John Kotter nennt diese Vorgehensweise die Logik der zwei Betriebssysteme.

Die Herausforderung besteht darin, die beiden Welten miteinander zu verbinden, damit es zu einer fruchtbaren Koexistenz und nicht zu einem gegenseitigen Blockieren kommt. Diese Operation am offenen Herzen, für die es keine Vorbilder gibt, stellt hohe Anforderungen an Führung bzw. Führungskräfte. Auch hier ist ein Lernprozess hin zu einem mehr kollaborativen und diskursiven Führungsverständnis unumgänglich.

## Voraussetzung — neues Führungsverständnis

Der strukturelle Weg geht also hin zur Doppelstrategie oder, was auch zu beobachten ist, zu mehr selbstorganisierten dezentralen Modellen, die auf Selbstführung und Eigenverantwortung aller setzen.

In diesem Wandel wird von Führungskräften viel gefordert. Sie sollen weiterhin für Halt und Orientierung sorgen, aber auf der anderen Seite auch Agilität und Flexibilität befördern und Kommunikationsprozesse ermöglichen sowie die kollektive Intelligenz hervorbringen unter Rahmenbedingungen, die unsicher und vieldeutig sind. Kein Wunder, dass die sog. Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen, als eine zentrale Kompetenz von Führenden genannt wird.

Es geht aber auch um ein gewandeltes Machtverständnis, weg von hierarchischer Entscheidungsmacht hin zum Ermächtigten anderer, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Aus der steuernden, regulierenden und anweisenden Führungskraft wird die dienende Führungskraft (Stichwort: Servant Leadership), die über Kontext und Werte den sinnstiftenden Rahmen setzt, den Zielkorridor und Spielregeln fixiert, Hindernisse beseitigt und ihre Erfüllung im Ermächtigten und Coachen der Mitarbeiter findet. Es geht künftig weniger um die Durchsetzung eigener Interessen, sondern mehr um das Stakeholder sein für gemeinschaftlich definierte Ideen und Konzepte. Mächtig wird, was Resonanz bekommt.

Dieser Wandel im Führungsverständnis setzt eine reife Persönlichkeit voraus, oder wie es der Schweizer Sozialpsychologe Dr. Felix Frei<sup>6</sup> nennt, eine gewisse Reife der »persönlichen Handlungslogik«. Er versteht darunter die ausgebildete Fähigkeit einer Person zur selbstkritischen Reflexion, zuw konstruktiven Auseinandersetzung mit Andersartigkeit und zur wirklichen Einfühlung in die Wahrnehmungswelt anderer.

<sup>13</sup> Vgl. Thomas Schuhmacher. Vorausschauende Selbsterneuerung. Aus: Thomas Schuhmacher (Hrsg.) Professionalisierung als Passion. Auer Verlag, 2013

Vgl. Hans-Joachim Gergs. Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Beltz Verlag, 2016

<sup>2</sup> Interview mit Hans-Joachim Gergs: »Sich verändern müssen, ohne ein Vorbild zu haben.« In: Der Standard. Ausgabe 25. | 26.02.17

<sup>4</sup> Nicht an den Setzlingen ziehen. Im Gespräch mit Francois Jullien. In OrganisationsEntwicklung Nr. 1 | 2010

<sup>5</sup> Siehe: Change im Fluss der Dinge. Klaus Doppler, Fritz B. Simon und Rudi Wimmer in einem Dialog über Prinzipien des Wandels. In OrganisationsEntwicklung Nr. 3 | 2017

<sup>6</sup> Felix Frei. Im Fluss. Unbehagen am Change Management. Verlag Dustril Pabst Science Publishers. 2014



## Erneuerung von Organisationen?!

von Wolfgang Wirth

Organisationsberater von Schloss Lautrach

☞ Lebende Organismen lassen sich nicht von außen steuern – sie steuern sich vielmehr selbst auf Basis ihrer spezifischen inneren Muster. Mit Blick auf die Organisationen von Unternehmen stellt sich die Frage: Wie erkennt man die inneren Muster einer Organisation?

☞ Jede Organisation formt im Laufe ihrer Entwicklung ihre eigene, individuelle Identität, sprich Unternehmenskultur. Sie entwickelt eine Unverkennbarkeit und Einmaligkeit über ihre Produkte und Dienstleistungen, aber auch über ihre Kundenbeziehungen. Stabile Kundenbeziehungen sind nach wie vor ein Garant für eine nachhaltige Profitabilität. Durch eine enge Kopplung zwischen Kunde und Hersteller etablieren sich über Jahre hochfunktionale Strukturen und Spielregeln zwischen den Unternehmen (Symbiose). Diese eingespielten, gewachsenen strukturgebenden Merkmale (Werte, Normen, Aufbauorganisation, Prozesse etc.) haben dann auch naturgemäß ein »Beharrungsvermögen«, so zu bleiben, wie sie sind, um ja die stabilen Beziehungen nicht zu stören. Ein langanhaltender Erfolg verstärkt zudem die Folgerichtigkeit von Vision und Strategie seitens des Managements, verstellt jedoch den Blick für längst überfällige Veränderungen.

Damit ein Organismus seine Identität aufrechterhalten kann, muss er innerlich ständig aktiv sein, sich erneuern und verändern.

☞ Und hier liegt nun die besondere Herausforderung für das Management, diese Originalität und den Sinn ihrer Organisation zu erfassen, um Identitätskrisen frühzeitig zu erkennen. Diese stellen sich meist dann ein, wenn langjährige Schlüsselkunden wegbrechen und Wachstumsstrategien sich weitgehend erschöpfen, bis dahin, dass sich angestrebte Unternehmensvisionen doch verwirklichen lassen, jedoch neue Perspektiven nicht kraftvoll erscheinen – mit dem Effekt: Mission erfüllt, aber was nun?

☞ Der Zukauf einer neuen Unternehmensstrategie ist kein Algorithmus, der eine perfekte Erneuerung garantiert. Vielmehr entsteht neues Handeln aus Ideen und Entscheidungen mit einer gewissen Unschärfe. Dazu bedarf es einer Innenschau und Antworten auf die Fragen: Wo kommen wir her, mit welchen Akteuren sind wir unterwegs und worauf können wir uns untereinander wirklich verlassen?

☞ Eine Strategie von außen gegen die Kultur des eigenen Hauses implementieren zu wollen, birgt die Gefahr einer Abstoßreaktion mit der Folge, dass die erfolgreiche Unternehmens-Transformation von Anfang an zum Scheitern verurteilt ist.

# Problemlöser Wegbereiter der Zukunft

Interview mit **Henrietta Schermall**  
Trainerin von Schloss Lautrach



*Frau Schermall, gute Problemlöser sind in Zeiten sich enorm wandelnder Umfelder sehr gefragt. Mit welchen Fähigkeiten und Soft Skills ist ein erfolgreicher Problemlöser bestenfalls ausgestattet?*

Henrietta Schermall: Ein erfolgreicher Problemlöser geht unvoreingenommen und mit großer Offenheit und Neugierde an Dinge heran, ohne diese direkt in kognitiv festgelegte Schubladen einzuordnen. Dabei nimmt er Menschen und Situationen mit besonderer Achtsamkeit wahr und richtet seinen Fokus nicht primär auf seinen Verstand, sondern ebenso auf seine emotionale, intuitive und assoziative Wahrnehmung. Durch die gute Verbindung, die er zu sich selbst hat, vertraut er seiner Intuition und seinem Bauchgefühl.

*»Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind«, sagte einst Albert Einstein. Welche Rolle spielt die eigene Haltung des Denkens, um dem Phänomen Problem entgegenzutreten?*

Eine grundsätzlich neugierige und offene Haltung spielt eine entscheidende Rolle. Ein Denken gegen Regeln bringt oft ein Ausbrechen

aus verfestigten Denkstrukturen mit sich, was zur Folge hat, dass z. B. bekannte Aspekte neu kombiniert werden oder in einen anderen, ungewöhnlichen Kontext gesetzt werden können. Kreative Problemlöser werden dann schon mal als »Spinner« oder als »ver-rückt« abgetan.

*Welche Rahmenbedingungen unterstützen ein kreativitätsförderndes Umfeld in Unternehmen? Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter hierfür sensibilisieren?*

Eine kongruent gelebte Unternehmenskultur, in der Werte wie Vertrauen, Individualität, Offenheit, Authentizität und Heterogenität eine große Bedeutung haben, fördern Kreativität. Unternehmensstrukturen mit flachen Hierarchien, die einerseits Sicherheit geben und andererseits Flexibilität und Freiräume zulassen, stellen die beste Basis für einen konstanten Bottom up-Flow an Ideen dar. Bedeutsam ist außerdem ein positiver Umgang mit Fehlern im Unternehmen. Der zwischenmenschliche Umgang stellt eine zentrale Kompetenz dar. Oft fehlen den Mitarbeitern die Kompetenzen für selbstorganisatorisches Arbeiten. Dazu zählt insbesondere Konfliktfähigkeit, aber auch das Vertrauen

in Kollegen. Demnach funktioniert Selbstorganisation umso besser, je mehr sich Vorgesetzte und Mitarbeiter gegenseitig vertrauen. Für Führungskräfte bedeutet das z. B. nicht jede Entscheidung selbst zu treffen, sondern sie Mitarbeitern zu überlassen, die näher an der Aufgabe dran sind. Die Führungskräfte sind entscheidend, dass eine entsprechende Kultur auch wirklich im Unternehmen gelebt wird. Sie können meist strukturell die Freiräume schaffen, die ihre Mitarbeiter zur Ideenfindung benötigen und sie sind die Role Models, an denen sich die Mitarbeiter orientieren. So können sie ihren Mitarbeitern z. B. wertschätzendes Verhalten auf Augenhöhe vorleben und sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung hin zu mehr Verantwortungsübernahme als Voraussetzung für Inspiration und Innovation unterstützen.

*Gibt es eine universelle Vorgehensweise oder verschiedene kreative, analytische Methoden, um Probleme in Angriff zu nehmen? Welche Methoden zur Problemlösung vermitteln Sie in Ihrem Seminar »Problemlösungskreativität«?*

Vor allem geht es primär erstmal um eine bestimmte grundsätzliche Haltung, die Problem-

lösungskreativität fördert. Diese wird unter anderem dadurch angeregt, dass Menschen sich von ihren vorgefassten Meinungen lösen und festgefahrene Kategorien verlassen. Ein neugieriger Blick aus der Meta-Perspektive bringt oft neue Sichtweisen und Ideen hervor, die es gilt erstmal anzunehmen und nicht durch interne Urteile zu zerstören. Im Seminar beschäftigen wir uns mit weiteren kreativitätsfördernden und -hemmenden Aspekten und mit Arten von Denkstilen. Die Teilnehmer lernen verschiedene Strategien und Techniken kennen, die den kreativen Problemlösungsprozess unterstützen und werden mit interessanten Ergebnissen aus der Hirnforschung bekannt gemacht. Befunde aus der Hirnforschung kamen z. B. zu dem Ergebnis, dass Alpha-Wellen kreatives Problemlösen fördern. Alpha-Wellen produziert unser Gehirn im Zustand von entspannter Wachheit. Das rückt die Bedeutsamkeit von Life-Work Balance und einem entspannten Arbeiten noch mal in ein ganz anderes Licht.

*(Das Interview führte Christina Kral-Voigt, Kundenberatung | Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.)*

# 25 Jahre unerwartet anders:

Seit 25 Jahren ist Schloss Lautrach ...

... ein Ort für wertorientierte Menschen- und Unternehmensführung

... ein Treffpunkt für Denker

... eine Quelle faszinierender Erkenntnisse

... ein Laboratorium der Selbsterkennung

... ein Ort schöpferischer Phantasie

... eine Kombination aus Seminar, Beratung und Hotel

... eine Heimat für viele Menschen

... eine Oase der Gastfreundschaft

... ein Lieferant von Ideen und Diskursen

... ein Forum kontroverser Betrachtung

... eine Materialausgabe für neue Gedanken

... eine Expedition im Miteinander

... ein Forum für freie, kreative Geister

... ein Geheimplatz für Feiernde

... ein Salon für gute Gespräche

... ein Kompass zur Orientierung

... eine Batterie zum geistigen Auftanken

... ein Augenschmaus für die Sinne

... eine Durchleuchtung des Status quo

... eine Face-to-Face-Station im digitalen Zeitalter

... ein Ort für Geist und Sinne

... eine Quelle für neue Fragen

Kurz – ein Ort gemeinsam für UNS und SIE.

Wir danken für 25 Jahre  
mit unseren Kunden und unseren Mitarbeitern!



## Erneuerung braucht Freunde

von Simon Schnetzer

Trainer von Schloss Lautrach

☞ Kennen Sie den größten Gegenspieler der Erneuerung? Er heißt Komfortzone, wird häufig auch Gewohnheit genannt. Menschen sind Gewohnheitstiere und wenn sie Gefahr für ihre Komfortzone wittern, dann setzen sie alle Hebel in Bewegung, um diese zu verteidigen. Der Weg zur Erneuerung muss die Menschen mitnehmen und ihr Sicherheitsbedürfnis in Form von Komfortzonen ernstnehmen.

☞ Kennen Sie die Situation, wenn ein junger Mitarbeiter ins Unternehmen kommt und sich die Abläufe erklären lässt? Aufmerksam hört er zu, bis ihm auffällt, dass man an dieser oder jener Stelle noch etwas besser machen könnte. Vorsichtig fragt er nach, warum es so gemacht wird und ob man es auch anders machen könnte. An dieser Stelle wittert der erfahrene Kollege Veränderungsgefahr und erklärt, dass es sich hier um »gewachsene Strukturen« handelt und »wir haben das schon immer so gemacht«. Diese Situation, die täglich tausendfach passiert, tötet die Kreativität in Organisationen und gewöhnt Mitarbeitern das Mitdenken ab.

☞ Welche Reaktion hätten Sie sich von dem erfahrenen Mitarbeiter gewünscht? Wie sieht ein Umfeld aus, in dem Mitarbeiter Ideen als Vorboten von Veränderungen begrüßen?

**Schaffen Sie einen Freiraum**, in dem aus Ideen Konzepte werden und diese sich in einem kleinen Pilotprojekt bewähren können. Der Ideengeber wird nicht enttäuscht und die Idee kann sich bewähren.

**Feiern Sie Erfolge** und dokumentieren Sie die Ideen, wodurch die Erfolge möglich wurden. Daran entsteht eine Kultur der Wertschätzung für Ideen und durch die Erfahrung mit positiven Veränderungen weiten Sie die »Komfortzonen«.

**Helfen Sie Mitarbeitern** durch die unternehmerische Brille auf die eigene Abteilung zu sehen. Anstatt Komfortzonen im Kleinen zu verteidigen, gilt es einen Beitrag zum größeren Ganzen zu leisten. Dadurch wirken Ideen wie Chancen und ein klarer Blick von außen ist somit stets willkommen.

☞ Der wichtigste Schritt zu Veränderung ist die Bereitschaft, Veränderung zuzulassen. Zukunftsfähigkeit entsteht, indem Sie Ihre Prozesse regelmäßig in Frage stellen und im Lichte einer veränderten Situation neu definieren. Wenn Erneuerung zum Ritual wird und Ihre Führungskräfte Ideen fördern können, können Sie zuversichtlich die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens steuern.

☞ In meinem Seminar »Führung der Next Generation« präsentiere ich, wie Sie junge Menschen für unternehmerisches Denken begeistern und somit das Potenzial zur Zukunftsgestaltung in Ihrem Unternehmen oder Bereich fördern.

# Seminarempfehlungen

## Unternehmen wandeln

Trainer: Wolfgang Wirth  
26. – 27. 03. 2019 (Teil 1)  
05. – 06. 06. 2019 (Teil 2)  
10. – 11. 07. 2019 (Teil 3)

## Führung der Next Generation – Raum für Zukunftsgestalter

Trainer: Simon Schnetzer  
24. – 25. 06. 2019 (Teil 1)  
25. – 26. 07. 2019 (Teil 2)

## Problemlösungskreativität – Schlüsselfaktor für Unternehmenserfolg

Trainerin: Henrietta Schermall  
26. – 28. 06. 2019

## Beziehungskompetenz für Führende

Trainer: Michael Schmuck  
14. – 16. 05. 2019 (1. DF\*)  
14. – 16. 10. 2019 (2. DF)

## Menschen für Ideen und Projekte gewinnen

Trainer: Dr. Claudio Weiss  
24. – 26. 06. 2019

## Führen zwischen Wandel und Stabilität – Den Führungs-Spagat im Change Management meistern

Trainer: Dr. Oliver Ernst  
28. – 30. 03. 2019 (1. DF)  
26. – 28. 06. 2019 (2. DF)  
11. – 13. 11. 2019 (3. DF)

DF = Durchführung

## Buchtipp

### Lebensqualität schaffen – Wahre Werte wirksam machen im eigenen Leben, in der Arbeitswelt, in der Gesellschaft von Claudio Weiss

Das Buch bringt Klarheit und Tiefgang in ein Thema, das zwar in aller Munde ist, aber oft kaum mehr als Geschwafel hervorbringt. Es richtet sich an denkende und fühlende Menschen in Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesundheitswesen. Leserinnen und Leser erwerben sich praxistaugliches Rüstzeug für eine selbstbestimmte, wertegeleitete und Werte verwirklichende Gestaltung ihres Lebens, ihres Berufes und ihres Wirkens in Organisationen und Projekten. So können sie, in unserer hochkomplexen Welt von innen heraus navigierend, ihre eigene und unser aller Lebensqualität stetig steigern.

#### Impressum

Management Centrum  
Schloss Lautrach GmbH

Schlossstr. 1 | 87763 Lautrach  
Tel. +49 (0) 8394 910 415  
seminare@schloss-lautrach.de  
www.schloss-lautrach.de

#### Redaktion

Gerhard Herb,  
Christina Kral-Voigt

Konzept und Gestaltung  
oup kommunikation

#### Druck

Druckerei Joh. Walch

Alle Beiträge unserer Experten  
und mehr zum Schwerpunktthema  
Erneuerung:  
[erneuerung.schloss-lautrach.de](http://erneuerung.schloss-lautrach.de)

