

# Leistungskatalog

**Version:** V 05.03

**Stand:** 25. Februar 2015

**Gültigkeit:** ab 1. Mai 2015

**Änderung:** Seite 2  
Anpassung Inhaltsverzeichnis  
Seite 4  
Erweiterung Initialmeeting  
Seite 15  
Erweiterung Strategieworkshop  
Seite 19  
Erweiterung Gemba Walk / In Situ-Analyse  
ab Seite 33  
Preisanpassung

**Vorversion:** Stand: 25. Februar 2015

Vorgelegt von: adVantagePoint e.U.  
Sonnleiten 9  
3161 St. Veit an der Gölsen  
Austria

Vorgelegt für:

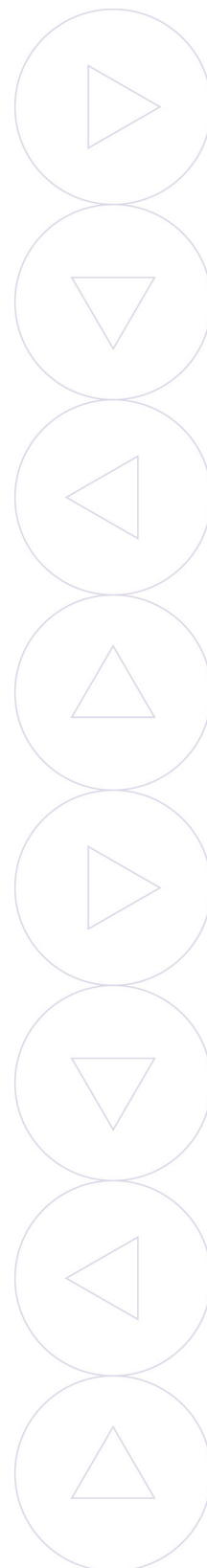
Dieser Leistungskatalog dient der modularen Darstellung von Leistungen seitens adVantagePoint an seine Auftraggeber.

Er soll einen Überblick über das Repetoir von adVantagePoint geben. Er versteht sich jedoch nicht als Bestellkatalog. Die Zusammenstellung des individuell auf den jeweiligen Auftraggeber zugeschnittenen Leistungspaketes kann nur im Rahmen von Beratungsgesprächen mit nachfolgender Angebotslegung erfolgen.

Die im Anhang C dargestellten Preise für die Leistungen dienen der Orientierung und können bei Gesamtpaketten abhängig von deren Gestaltung und dem tatsächlichen Aufwand schwanken.

**Anmerkung:**

Die Version für den Internetauftritt enthält nur die Seiten 1 bis 31 und das Deckblatt (ohne Anhang C).



## Inhalt:

A. Beschreibung der Leistungen	4
1. Operative Maßnahmen	4
1.01 Statusmeeting / Initialmeeting	4
1.02 Trainertagsatz	5
1.03 Konzeption Workshopdesign	5
1.04 Unterlagen für Workshops, Seminare und Trainings	5
1.05 Einzelsupervision	5
1.06 Einzelcoaching	6
1.07 Gruppensupervision	6
1.08 Gruppencoaching	7
1.09 Organisations-, Struktur- und Tetralema-Aufstellungen	7
1.10 Systemische Analyse	9
1.11 Lean Moderation – Prozess	9
1.12 Lean Moderation – Vorbereitung	9
1.13 Six Sigma Moderation – Prozess	9
1.14 Six Sigma Moderation – Vorbereitung	10
1.15 Kybernetisches Management: KVP / Kaizen / RFSD Supervision	10
1.16 Kybernetisches Management: KVP / Kaizen / RFSD Supervision – Vorbereitung	12
1.17 Projekt-, oder Prozessmoderation	12
1.18 Projekt-, oder Prozessmoderation – Vorbereitung	12
1.19 Innerbetriebliche Mediation	13
1.20 Innerbetriebliche Gruppen- oder Teammediation	13
1.21 Innerbetriebliche Gruppen- oder Teammediation – Vorbereitung	14
1.22 Strategie-Workshop	15
1.23 Rechte an Unterlagen	15
2. Personalmanagement-Tools	16
2.01 Befragungssysteme für Mitarbeiter	16
2.02 Profilerstellung für Personalrecluting	16
2.03 LAB-Profil	16
2.04 Personalauswahlverfahren begleiten	16
2.05 Best Practice Integration (BPI-Modell)	17
2.06 Burnout-Statustest	17
2.07 Stress-Zustandserhebung	17
2.08 Antreiber-Test	18
2.09 Orientierungs- und Motivationsprofil	18
2.10 Konfliktmuster-Test	18
2.11 Kommunikationsmuster-Test	18
2.12 Transaktionsmuster-Test	18
2.13 Konvergenz / Divergenz-Test	18
2.14 Führungsstil-Test	18
2.15 Team-Soziogramm	18
2.16 Organisations-Soziogramm	19
2.17 Unternehmens-DNA-Test	19
2.18 Graves Level-Test / Entwicklungsprofil eines Unternehmens	19
2.19 In Situ Diagnostik / Gemba Walk	20
3. Vorträge	21
3.01 Vorträge abhalten mit einem Präsentator	21
3.02 Vorträge abhalten mit zwei Präsentatoren	21
3.03 Vorträge Vorbereitung	21

4.	AVES™-Classic / AVES™-Classic Optional	22
4.01	Themen- und Zieldefinition	22
4.02	Initialgespräche mit Systemrepräsentanten	22
4.03	Initialworkshop mit Systemrepräsentanten	22
4.04	Analyseauswertung und Erstellung Maßnahmenplan	23
4.05	Konzeptpräsentation und Freigabe	23
4.06	Erhebung Einpflegen der Ratingdaten, Statusanalyse und Bericht	23
4.07	Follow-up Meeting und Freigabe resultierender Adaptionen	23
5.	AVES™-Design	24
5.01	Themen- und Zieldefinition mit Auftraggeber	24
5.02	Initialgespräche mit Systemrepräsentanten	24
5.03	Initialworkshop mit Systemrepräsentanten	24
5.04	Datenerfassung	25
5.05	Analyse und Prognosebericht inkl. Maßnahmenplan	25
5.06	Konzeptpräsentation und Freigabe	26
5.07	Erhebung Einpflegen der Ratingdaten, Statusanalyse und Bericht	26
5.08	Follow-up Meeting und Freigabe resultierender Adaptionen	26
6.	AVES™-Open Space	27
6.01	Themen- und Zieldefinition mit Auftraggeber	27
6.02	Initialgespräche mit Systemrepräsentanten	27
6.03	Initialworkshop mit Systemrepräsentanten	27
6.04	Datenerfassung	27
6.05	Analyse und Prognosebericht inkl. Maßnahmenplan	27
6.06	Konzeptpräsentation und Freigabe	29
6.07	Erhebung Einpflegen der Trackingdaten, Statusanalyse und Bericht	29
6.08	Follow-up Meeting und Freigabe resultierender Adaptionen	29
B.	Allgemeines	30
7.	Management Summary	30
8.	Rahmen	31
9.	Allgemeine Bedingungen	32
C.	Anhang	33
10.	Preise	33

## A. Beschreibung der Leistungen

### 1. Operative Maßnahmen

#### 1.01 Statusmeeting / Initialmeeting

##### **Statusmeeting:**

Die Erhebung des Status dient einerseits zur Feststellung der Ist-Situation, andererseits als Maß für den Erfolg der Maßnahme. Darüber hinaus generieren wir Informationen als Basis für die optimale Fokussierung der Maßnahmen.

Das Meeting findet zwischen dem Auftraggeber und der Geschäftsführung von adVantagePoint statt.

Inhalt:

- Definition der Mitarbeiter, die im Auftragszeitraum betreut werden
- Zieldefinition der Maßnahmen (Coaching, Supervision, Mentoring etc.)
- Themendefinition für die Workshops

Die daraus resultierenden Ergebnisse dienen als Grundlage für das zu entwickelnde Konzept, werden seitens adVantagePoint schriftlich zusammengefasst und zur Freigabe an den Auftraggeber übergeben. Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt das Konzeptangebot als angenommen.

##### **Initialmeeting:**

Das Initialmeeting dient als Startplattform für eine gemeinsame Maßnahme einerseits der Schaffung einer einheitlichen Ausgangsbasis bzgl. gemeinsam gesetzter Erwartungshaltungen, Wünsche und Ziele. Zusätzlich dient es dazu, die weitere Vorgangsweise akkordiert festzulegen.

Das Meeting findet zwischen dem Auftraggeber, den eingebundenen Schlüsselpersonen (Führungskräften, Project-Ownern, Mitglieder des Projektteams) und der Geschäftsführung von adVantagePoint statt.

Inhalt:

- Vorstellung von advantagePoint durch den Auftraggeber an die Schlüsselpersonen
- gemeinsames Verständnis bzgl. der Maßnahme entwickeln
  - Präsentation bisheriger Findings
  - Erwartungshaltungen, Wünsche, Vorbehalte
  - Definition der Ziele, Festlegung des Rahmens und Umfangs
  - Rollenklarheit
    - Rolle der/des Berater/s
    - Rolle der Schlüsselpersonen (intern/extern)
    - Rolle der Key-User / der Implementatoren
  - Einholung des Commitments der beteiligten Schlüsselpersonen
  - Einigung auf die Ziele der Maßnahme
- kritische Erfolgsfaktoren
- Vorstellung der Roadmap
- Definition und Abstimmung der konkreten Schritte, um die auszuführenden Arbeiten in Gang zu bringen, sowie insbesondere der Festlegung des ersten Schritts (inkl. beteiligte Personen, Zeitplan, Kommunikationswege, Ansprechpartner) (wer, (bis) wann, was, mit wem, wo)
  - ⇒ Ableitung des Maßnahmenplans aus der Roadmap
- Vorbereitung des ersten Schritts

## **1.02 Trainertagsatz**

Für Standardworkshops, -seminare und -trainings werden dadurch die Leistungen des Trainers während der laufenden Maßnahme abgedeckt. Für maßgeschneiderte Maßnahmen: siehe zusätzlich 1.03.

## **1.03 Konzeption Workshopdesign**

Workshops, Seminare und Trainings werden individuell an die Anforderungen des Auftraggebers angepasst und somit speziell für das jeweilige Thema und Ziel entwickelt.

## **1.04 Unterlagen für Workshops, Seminare und Trainings**

Für definierte Workshops, Seminare und Trainings werden jedem Teilnehmer entsprechende Kursunterlagen ausgehändigt. Die Unterlagen werden für alle Kursteilnehmer neu gedruckt und befinden sich dadurch auf dem aktuellen Stand. Die Urheberrechte und das Copyright für die ausgehändigten Unterlagen verbleiben bei adVantagePoint.

## **1.05 Einzelsupervision**

Zu festgelegten Rahmenzeiten wird der Supervidierte entsprechend des Supervisionsauftrages supervidiert. Die Supervision dient der Reflexion von Situationen, Themen oder Systemereignissen wie Personalentscheidungen, Konflikte, Projektmanagement, Teamaufbau, Führen von Verhandlungen, Mitarbeitermotivation oder Mitarbeiterführung. Die Supervisionsinhalte richten sich nach den individuellen Bedürfnissen des supervidierten Mitarbeiters und unterliegen der Verschwiegenheitspflicht. Informationen an Dritte werden nur mit dem Einverständnis des Supervidierten weitergegeben.

Eine Supervisionseinheit setzt sich aus bis zu 80 Minuten Beratungszeit und 10 Minuten Protokollerstellung zusammen. Die Protokolle dienen zur internen Verlaufsdocumentation und unterliegen der Schweigepflicht gegenüber Dritten und dem Auftraggeber, angenommen in anonymisierter Form zu internen Supervisionszwecken.

Die Einteilung der Mitarbeiter zur Supervision (Zeitplan) wird seitens des Auftraggebers innerhalb des definierten Zeitrahmens durchgeführt und mindestens 2 Werktage vor dem entsprechenden Termin an adVantagePoint weitergegeben. Änderungen des im Auftrag definierten Zeitrahmens müssen seitens des Auftraggebers und adVantagePoint mindestens 14 Tage vorher bekannt gegeben werden. Geblockte Zeitrahmen, die seitens des Auftraggebers nicht rechtzeitig abgesagt oder nicht eingehalten werden, gelten als erbracht und werden verrechnet.

Supervisionen werden, wenn nicht anders vereinbart, in den Räumlichkeiten des Auftraggebers durchgeführt. Zur professionellen Begleitung des Mitarbeiters steht während dieser Zeiten ein adVantagePoint Supervisor zur Verfügung.

## **1.06 Einzelcoaching**

Zu festgelegten Rahmenzeiten werden die Mitarbeiter entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse psychosozial gecoacht. Das Thema des Coachings orientiert sich dabei am Auftrag und an den individuellen Bedürfnissen des Gecoachten. Beispielsweise kann zu Beginn der Schwerpunkt auf der Erweiterung von Soft Skills liegen, in der Folge auf der Aufrechterhaltung eines guten mentalen Gesamtzustandes auch unter Belastung. Die Inhalte dieser Coachings unterliegen absoluter Vertraulichkeit – auch gegenüber dem Auftraggeber. Der Erfolg der Maßnahme hängt von der Bereitschaft des in der Maßnahme befindlichen Mitarbeiters zur Zusammenarbeit ab.

Eine Coachingeinheit setzt sich aus bis zu 80 Minuten Beratungszeit und 10 Minuten Protokollerstellung zusammen. Die Protokolle dienen zur internen Verlaufsdocumentation und unterliegen der Schweigepflicht gegenüber Dritten und dem Auftraggeber, ausgenommen in anonymisierter Form zu internen Supervisionszwecken.

Die Einteilung der Mitarbeiter zu den Coachings (Zeitplan) wird seitens des Auftraggebers innerhalb des definierten Zeitrahmens durchgeführt und mindestens 2 Werktage vor dem entsprechenden Termin an adVantagePoint weitergegeben. Änderungen des im Auftrag definierten Zeitrahmens müssen seitens des Auftraggebers und adVantagePoint mindestens 14 Tage vorher bekannt gegeben werden. Geblockte Zeitrahmen, die seitens des Auftraggebers nicht rechtzeitig abgesagt oder nicht eingehalten werden, gelten als erbracht und werden verrechnet. Die Coachings werden, wenn nicht anders vereinbart, in den Räumlichkeiten des Auftraggebers durchgeführt. Zur professionellen Begleitung des Mitarbeiters steht während dieser Zeiten ein adVantagePoint Coach zur Verfügung.

## **1.07 Gruppensupervision**

Zu festgelegten Rahmenzeiten werden die Mitarbeiter (Team, Gruppe, funktionale Einheit) entsprechend des Supervisionsauftrages supervidiert. Die Supervision dient der Reflexion von Situationen, Themen oder Systemereignissen wie Personalentscheidungen, Konflikte, Projektmanagement, Teamaufbau, Führen von Verhandlungen, Mitarbeitermotivation oder Mitarbeiterführung. Die Supervisionsinhalte richten sich dabei nach den individuellen Bedürfnissen der supervidierten Mitarbeiter und unterliegen der Verschwiegenheitspflicht. Informationen an Dritte werden nur mit dem einvernehmlichen Einverständnis aller im Rahmen der Gruppensupervision Supervidierten weitergegeben.

Eine Supervisionseinheit setzt sich aus bis zu 80 Minuten Beratungszeit und 10 Minuten Protokollerstellung zusammen. Die Protokolle dienen zur internen Verlaufsdocumentation und unterliegen der Schweigepflicht gegenüber Dritten und dem Auftraggeber, ausgenommen in anonymisierter Form zu internen Supervisionszwecken. Um die Qualität des Fortschritts gewährleisten zu können ist in Gruppensupervisionen die Teilnehmeranzahl auf maximal 5 Personen beschränkt. Änderungen der Teilnehmeranzahl unterliegen der vorherigen Vereinbarung mit adVantagePoint.

Die Einteilung der Mitarbeiter zur Supervision (Zeitplan) wird seitens des Auftraggebers innerhalb des definierten Zeitrahmens durchgeführt und mindestens 2 Werktage vor dem entsprechenden Termin an adVantagePoint weitergegeben. Änderungen des im Auftrag definierten Zeitrahmens müssen seitens des Auftraggebers und adVantagePoint mindestens 14 Tage vorher bekannt gegeben werden. Geblockte Zeitrahmen, die seitens des Auftraggebers nicht rechtzeitig abgesagt oder nicht eingehalten werden, gelten als erbracht und werden verrechnet. Supervisionen werden, wenn nicht anders vereinbart, in den Räumlichkeiten des Auftraggebers durchgeführt. Zur professionellen Begleitung des Mitarbeiters steht während dieser Zeiten ein adVantagePoint Supervisor zur Verfügung.

## 1.08 Gruppencoaching

Zu festgelegten Rahmenzeiten werden die Mitarbeiter (Team, Gruppe, funktionale Einheit) entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse psychosozial gecoacht. Die Themen des Gruppencoachings orientieren sich dabei am Auftrag und an den individuellen Bedürfnissen der gecoachten Gruppe. Beispielsweise kann zu Beginn der Schwerpunkt auf der Erweiterung von Soft Skills liegen, in der Folge auf der Aufrechterhaltung eines guten mentalen Gesamtzustandes auch unter Belastung.

Die Inhalte dieser Coachings unterliegen absoluter Vertraulichkeit – auch gegenüber dem Auftraggeber. Informationen an Dritte werden nur mit dem einvernehmlichen Einverständnis aller im Rahmen des Gruppencoachings weitergegeben. Der Erfolg der Maßnahme hängt von der Bereitschaft der in der Maßnahme befindlichen Mitarbeiter zur Zusammenarbeit ab.

Eine Coachingeinheit setzt sich aus bis zu 80 Minuten Beratungszeit und 10 Minuten Protokollerstellung zusammen. Die Protokolle dienen zur internen Verlaufsdocumentation und unterliegen der Schweigepflicht gegenüber Dritten und dem Auftraggeber, angenommen in anonymisierter Form zu internen Supervisionszwecken.

Um die Qualität des Fortschritts gewährleisten zu können ist in Gruppencoachings die Teilnehmeranzahl auf maximal 5 Personen pro Coach beschränkt. Änderungen der Teilnehmeranzahl unterliegen der vorherigen Vereinbarung mit adVantagePoint.

Die Einteilung der Mitarbeiter zu den Coachings (Zeitplan) wird seitens des Auftraggebers innerhalb des definierten Zeitrahmens durchgeführt und mindestens 2 Werktage vor dem entsprechenden Termin an adVantagePoint weitergegeben. Änderungen des im Auftrag definierten Zeitrahmens müssen seitens des Auftraggebers und adVantagePoint mindestens 14 Tage vorher bekannt gegeben werden. Geblockte Zeiträume, die seitens des Auftraggebers nicht rechtzeitig abgesagt oder nicht eingehalten werden, gelten als erbracht und werden verrechnet. Die Coachings werden, wenn nicht anders vereinbart, in den Räumlichkeiten des Auftraggebers durchgeführt. Zur professionellen Begleitung der Mitarbeiter steht während dieser Zeiten ein adVantagePoint Coach zur Verfügung.

## 1.09 Organisations-, Struktur- und Tetralema-Aufstellungen

Organisationsaufstellung:

Form der Systemaufstellung, welche systemische Arbeit auf Unternehmen, Organisationen, Teams, Abteilungen und Märkte anwendet. Das System besteht dabei aus jenen Makroelementen, die einen für das bearbeitete Thema relevanten Bezug zueinander haben. Diese Makroelemente bestehen wiederum aus Mikrosystemen mit Mikroelementen (z.B. Mitarbeiter, Kunden), die zueinander in Bezug stehen. Daran geknüpft sind mögliche Blockaden und Dynamiken, durch welche die Arbeitsabläufe im System beeinflusst werden.

Mitarbeiter mit ihrer Loyalität und ihrem Wertesystem sind das Interface, das zwischen Erfolg und Misserfolg im Unternehmensalltag entscheidet. Vor allem unter Belastung zeigt sich, ob diese tragenden Pfeiler der Gesamtstruktur stützend wirken, oder ob sie zusammenbrechen.

Die Organisationsaufstellung erfasst diese komplexen Unternehmens-Strukturen klar und leicht erfassbar und bietet die Möglichkeit der gezielten Veränderung mit dem Ziel, das Gesamtsystem zu stärken.

## Systemische Strukturaufstellung:

Der Einsatz in Organisationen oder Unternehmen bietet sich an, um Verbesserungsmöglichkeiten bei der Organisationsstruktur zu testen. Für Einzelpersonen unterstützen sie, um bei Entscheidungsproblemen oder Konflikten neue Lösungswege aufzuzeigen.

Zusätzlich zu Personen werden auch abstrakte Systemelemente wie Projekte, Ziele, Hindernisse, Ideen oder Besitz mit einbezogen. Dazu werden Repräsentanten dieser Elemente im Raum aufgestellt und übernehmen die Rolle der einzelnen Systemelemente.

Durch die Empfindungen der aufgestellten Personen entsteht ein Verständnis in die Systemdynamik. Veränderungen im aufgestellten System bewirken Zugänge zu neuen Denkweisen und Wegen. Daraus werden Lösungen zu Problemsituationen erarbeitet, die dann im Realsystem umgesetzt werden.

Beispiele:

- Zielannäherungsaufstellung
- Entscheidungsaufstellung
- Themenaufstellung
- Problemaufstellung

## Tetralemma-Aufstellung:

Diese Aufstellungsform wird als Unterstützung bei Entscheidungen eingesetzt, wenn beide bekannten Entscheidungsmöglichkeiten in ein Dilemma zu führen scheinen. Ein Dilemma zeichnet sich dadurch aus, dass keine Entscheidung zwischen beiden Optionen getroffen werden kann, ohne signifikante Nachteile in Kauf zu nehmen.

In der Tetralemmaaufstellung werden diese beiden Entscheidungsoptionen ("das Eine", "das Andere") als Elemente betrachtet. Erweitert wird das System durch die Elemente "Keines von Beiden" und "Beides", sowie durch ein fünftes Element, die "Nicht-Position" und das "freie Element". Derjenige, um den es geht, wird als das Element "Fokus" aufgestellt. Durch diese Systemerweiterung wird die Sichtweise auf das Entscheidungsproblem verändert. Das Ergebnis ist eine Unterbrechung des inneren Dilemma-Musters. Der Fokus kann letztlich durch den "kreativen Schritt" eine völlig neue Position einnehmen.

Grundlage für die Tetralemmaaufstellung ist die indische Logik. Diese wurde bei Gericht verwendet um eine Klärung zwischen den Positionen des Klägers und des Angeklagten zu erreichen. Die dahinterliegende Argumentationsstruktur wurde von Nagarjuna, einem buddhistischen Gelehrten, um die fünfte Position erweitert.

Für die Durchführung von Aufstellungen gelten mit Ausnahme des Zeitrahmens und der Dokumentation dieselben Grundsätze wie für Gruppen-Coaching (siehe 1.08). Zeitrahmen und Dokumentation werden im Einzelfall individuell vereinbart.



## 1.10 Systemische Analyse

Systemische Analyse umfasst die Möglichkeiten, wie sie in Organisations-, Struktur- und Tetralemma-Aufstellungen (siehe 1.09) dargestellt sind. Für die Durchführung von systemischen Analysen gelten dieselben Grundsätze wie für Organisations-, Struktur- und Tetralemma-Aufstellungen (siehe 1.09)

## 1.11 Lean Moderation – Prozess

LEAN ist ein Management-Tool zur Optimierung von Prozessen in Hinblick auf das gewünschte Ziel. Der Fokus liegt auf der effizienten Gestaltung der Wertschöpfungskette unter Nutzung der schon vorhandenen Ressourcen.

Ressourcen im Sinne von LEAN sind sowohl Informationen, Dienstleistungen, Rohstoffe oder Vorprodukte, Produkte, Transportwege, Lagerkapazitäten, Maschinen oder Personal. Dazu nutzt und stärkt LEAN jene Subprozesse, die schon in die richtige Richtung gehen, erkennt und beseitigt Hindernisse, welche die Durchgängigkeit des Prozesses einschränken. In der Folge wird bewirkt, dass genau das Richtige zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung steht.

LEAN-Moderation unterstützt Unternehmen dabei, die LEAN-Prinzipien auf ihre spezifischen Optimierungsaufgaben anzuwenden.

## 1.12 Lean Moderation – Vorbereitung

Die Vorbereitung zur Lean-Moderation dient der Erfassung der themenrelevanten Prozess-Strukturen im Überblick sowie der Entwicklung eines dafür maßgeschneiderten Moderation-Designs. Dabei sind folgende Informationen im Vorfeld seitens des Auftraggebers bereit zu stellen:

- Thema des Lean-Projektes
- Gewünschte Effekte, Ergebnisse, Ziele
- Derzeitig gelebter Ablauf des Prozesses
- Bekannte Probleme im derzeitigen Prozess
- Vermutungen über die Ursachen für die bekannten Probleme
- Nominierung eines Lean-Koordinators
- Zahl der Teilnehmer
- Berufliche Funktion und Aufgaben der Teilnehmer
- Hierarchiestufe der Teilnehmer, Organigramm
- Bei Führungskräften: Zahl der unterstellten Mitarbeiter
- Gesamtmitarbeiterzahl des Unternehmens am Standort

## 1.13 Six Sigma Moderation – Prozess

Six Sigma ist ein Management-Tool, das den dafür ausgebildeten Anwender befähigt, gewünschte Veränderungen hocheffizient und nachvollziehbar herbeizuführen. Dabei wird ein reales Thema in die Struktur von Six Sigma übersetzt und in dieser Struktur gelöst. Diese Lösung wird anschließend in die Realität umgesetzt, gesteuert und gegebenenfalls nachjustiert. Prozesse werden so besser vorhersagbar (geringere Streuung) und steuerbar (richtige Positionierung). Um die optimalen Steuerungsmöglichkeiten für den Prozesses herauszufinden, filtert Six Sigma aus einer Vielzahl von Einflussparametern genau diejenigen heraus, die die optimale Wirkung auf das gewünschte Ziel haben.

Six Sigma-Moderation unterstützt Projekt-Teams in Unternehmen dabei, dieses Management-Tool auf spezifische Optimierungsaufgaben anzuwenden.

## 1.14 Six Sigma Moderation – Vorbereitung

Die Vorbereitung zur Six Sigma-Moderation dient der Erfassung der für das Moderations-Design wichtigen Projektparameter sowie der Entwicklung eines dafür maßgeschneiderten Moderation-Designs.

Dabei sind folgende Informationen im Vorfeld seitens des Auftraggebers bereitzustellen:

- Thema des Six Sigma-Projektes
- Gewünschte Effekte, Ergebnisse, Ziele
- Derzeitiger gelebter Ablauf des Prozesses
- Bekannte Probleme im derzeitigen Prozess
- Vermutungen über die Ursachen für die bekannten Probleme
- Nominierung eines Six Sigma Koordinators
- Zahl der Teilnehmer
- Berufliche Funktion und Aufgaben der Teilnehmer
- Hierarchiestufe der Teilnehmer, Organigramm
- Bei Führungskräften: Zahl der unterstellten Mitarbeiter
- Gesamtmitarbeiterzahl des Unternehmens am Standort

## 1.15 Kybernetisches Management: KVP / Kaizen / RFSD Supervision

Kybernetisches Management, Systemisches Management, Evolutionäres Management: Die Erkenntnisse der Kybernetik beziehen sich immer und ausschließlich auf Systeme, nie auf Objekte. Also sind kybernetisches und systemisches Management identisch. Es wird nur jeweils ein anderer Aspekt betont. Systeme, die sich nicht ändern, die also statisch sind, sind nicht von besonderem Interesse. Daher befassen wir uns mit dynamischen Systemen, also solchen, die sich im Zeitablauf verändern. Es gibt zwei Arten der Änderung: solche die geplant sind, und solche die ungeplant verlaufen. Die wirklich interessanten Änderungen treten nicht dort auf, wo die Änderungen einem vorgefassten Plan entsprechen, sondern dort, wo sie evolutionären Charakter haben.

Die Kybernetik ist die Wissenschaft von der Funktion komplexer Systeme, insbesondere hinsichtlich Kommunikation, Steuerung und Rückkopplung (Regelkreises, Selbststeuerung).

Elemente:

- Triggern
- Steuern
- Automatisieren
- Abweichungsanalyse: Ist- Sollwert
- Neuronale Netze
- Entropie
- Rezeptor
- Effektor

Das verbindende Konzept dieser Elemente ist der Begriff der Navigation, die in dynamischen, selbstregulierenden Systemen dazu dient, ein Gleichgewicht aufrechtzuerhalten und ein vorgegebenes Ziel zu erreichen.

Die Basis funktionierender Organisationen (Individuen, Prozesse, Unternehmen) ist die effektive Regulierung, Lenkung und Kommunikation der unterschiedlichen sensomotorischen Bereiche.

Kybernetisches Management geht davon aus, dass die Ergebnisse des Handelns von der Struktur, den Regeln und den Interaktionsmustern der Teilnehmer abhängen. Dabei lässt es sich vom prozessorientierten Wandel leiten und unterstützt eine kreislauf- und rückkopplungsorientierte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. Es geht um das Verständnis komplexer Zusammenhänge, vor allem im Kommunikationsverhalten.

Der klassische Ansatz im kybernetischen Management ist, dass das Lösen von Problemen es erfordert, dass das lenkende System mindestens dieselbe Varietät besitzt wie das zu lenkende System. Dieser Ansatz wird bei adVantagePoint im Sinne des Ausspruches von Albert Einstein: „Mache die Dinge so einfach wie möglich, aber nicht einfacher“ modifiziert. Komplexe hochvariate Systeme sind selten nachhaltig praxistauglich, da in solchen Systemen der Faktor Entropie nur mit einem hohen und dauerhaften Einsatz von Energie zu steuern ist.

Elemente von kybernetischem Management bei adVantagePoint:

- AVES™
- KVP
- Kaizen
- Lean
- Six Sigma
- RFSD

AVES™: siehe 4.01 bis 6.09

KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist ein Commitment aller Beteiligten zu stetiger Verbesserung. Diese Haltung durchdringt dann alle Aktivitäten und das ganze Unternehmen. KVP bezieht sich auf die Produkt-, die Prozess- und die Servicequalität. Umgesetzt wird KVP durch einen Prozess stetiger Verbesserungsschritte:

- Systemrahmen festlegen und abgrenzen
- Zieldefinition (was soll verbessert werden)
- Beschreibung von Ist- und Soll-Zustand anhand von Kennzahlen
- Probleme beschreiben und bewerten (Zeit, Geld, Energie, Stress pro Zeiteinheit, ...)
- Problemanalyse (Ursachen, Zusammenhänge, Schnittstellen, Nebenwirkungen)
- Lösungsideen sammeln (Kreativtechniken)
- Lösungsideen bewerten und entscheiden
- Maßnahmen ableiten, Aufwand und Ertrag bewerten
- Ergebnispräsentation vor dem Entscheidungsgremium
- Maßnahmen vereinbaren und Ressourcen für die Umsetzung klären
- Maßnahmen umsetzen
- Erfolg prüfen

Kaizen ist ursprünglich ein japanisches Management-Konzept (Toyota), das integrativer Bestandteil von LEAN-Management ist. Es bewirkt bei konsequenter Anwendung eine kontinuierliche inkrementale Verbesserung der damit bearbeiteten Vorgänge. Wesentlich ist dabei, durch die Einstellung der Entscheidungsträger die Synergien aus den KVP-Prinzipien voll zur Geltung zu bringen und so die Umsetzung zu unterstützen. Kaizen-Praxis beinhaltet eine Besprechungsphilosophie mit klaren und schnellen Entscheidungsstrukturen. Der Fokus liegt weniger auf dem Ergebnis (Six Sigma), als vielmehr auf einem optimal an die Kundenbedürfnisse angepassten Prozess (LEAN).

LEAN: siehe 1.11 und 1.12

Six Sigma: siehe 1.13 und 1.14

RFSD (Regenerative Fractal SCORE Design, Rückkoppelnd Fraktales SCORE Design) ist ein von adVantagePoint entwickeltes kybernetisch-evolutionäres Konzept. Basis ist ein Implementieren von kleinen funktionalen Regelkreisen (fraktale Organisation), die nach den Prinzipien neuronaler Netze verknüpft sind. Dadurch werden komplexe Muster in der Unternehmensstruktur durch die Entscheidungsträger quer durch die Hierarchien unbewusst erkannt und genutzt, ohne dass eine Abstraktion über die diesen Mustern zugrunde liegenden Regeln stattfindet. Ein wesentlicher Effekt ist dabei das Durchgängigmachen von Unternehmenszielen oder Projekten auf allen relevanten Hierarchieebenen, um hoch-qualitative Ergebnisse hocheffizient zu erreichen.

R	Regenerative	Rückkoppelnd
F	Fractal	Fraktales
S	SCORE	SCORE
D	Design	Design

SCORE = Symptom, Cause, Outcome, Resources, Effects

adVantagePoint unterstützt Unternehmen dabei, diese vernetzten Tools auf spezifische Optimierungsaufgaben anzuwenden.

### **1.16 Kybernetisches Management: KVP / Kaizen / RFSD Supervision – Vorbereitung**

Die Vorbereitung zur Supervision von Cybernetic Processing dient der Erfassung der themenrelevanten Prozess-Strukturen im Überblick, der Entwicklung eines dafür maßgeschneiderten Moderations- und Implementierungs-Designs sowie der Informationsverarbeitung und Bereitstellung während der Projektbegleitung.

### **1.17 Projekt-, oder Prozessmoderation**

Prozess- oder Projektmoderation dient dazu, seitens des Auftraggebers definierte Projekte oder Prozesse zu begleiten. Beispiele können Restrukturierungen, Produktpositionierungen, Change Management-Prozesse, Schnitt- oder Nahtstellenprojekte, Zielkoordination zwischen Unternehmenseinheiten oder durchgängiges Leben der CI ... sein.

### **1.18 Projekt-, oder Prozessmoderation - Vorbereitung**

Die Vorbereitung zur Projekt- bzw. Prozessmoderation dient der Erfassung der für das Moderations-Design wichtigen Projektparameter sowie der Entwicklung eines dafür maßgeschneiderten Moderation-Designs.

Dabei sind folgende Informationen im Vorfeld seitens des Auftraggebers bereitzustellen:

- Thema, Ist, Ressourcen
- Gewünschte Effekte, Ergebnisse, Ziele
- Derzeitig gelebter Ablauf des Prozesses / im Projekt
- Bekannte Probleme im derzeitigen Prozess / Projekt
- Vermutungen über die Ursachen für die bekannten Probleme
- Koordinatoren, Verantwortlichkeiten
- Zahl der Teilnehmer
- Berufliche Funktion und Aufgaben der Teilnehmer
- Hierarchiestufe der Teilnehmer, Organigramm

## **1.19 Innerbetriebliche Mediation**

Die innerbetriebliche Mediation dient dazu, bei Konflikten zwischen zwei oder drei Einzelkontrahenten diesen Konflikt zu bearbeiten. Die Mediation verfolgt dabei das Ziel, einen sicheren Rahmen zu schaffen, in dem die Konfliktparteien über ihren Konflikt und dessen Hintergründe sprechen können und in dem sie unter Anleitung des Mediators eine selbstbestimmte, einvernehmliche und konkrete Konfliktregelung erarbeiten, die auf das Ziel der Mediation ausgerichtet ist. Die Inhalte der Mediation unterliegen der absoluten Vertraulichkeit auch gegenüber dem Auftraggeber.

Die Mediation endet mit einer Abschlussvereinbarung, die in schriftlicher Form den zukünftigen Umgang der Konfliktparteien regelt. Diese Abschlussvereinbarung ist auch vom Auftraggeber einsehbar.

Eine Mediationseinheit setzt sich aus 60 Minuten Beratungszeit und nachträglicher Protokollerstellung zusammen. Die Protokolle dienen der internen Verlaufsdocumentation sowie der Dokumentation des Status für die Konfliktparteien. Sie unterliegen der Schweigepflicht Dritten gegenüber und dem Auftraggeber, ausgenommen in anonymisierter Form zu adVantagePoint internen Supervisionszwecken.

Mediationen werden in den Räumlichkeiten des Auftraggebers durchgeführt. Zur professionellen Begleitung steht während dieser Zeit ein adVantagePoint Mediator zur Verfügung.

Die Einteilung der Mitarbeiter zu den Mediationen (Terminplan) wird seitens des Auftraggebers innerhalb des definierten Zeitrahmens durchgeführt. Änderungen des im Auftrag definierten Zeitrahmens müssen seitens des Auftraggebers mind. 14 Tage vorher bekannt gegeben werden. Geblockte Zeiträume, die seitens des Auftraggebers nicht rechtzeitig abgesagt oder nicht eingehalten werden, gelten als erbracht und werden verrechnet.

## **1.20 Innerbetriebliche Gruppen- oder Teammediation**

Die innerbetriebliche Gruppen- oder Teammediation dient dazu, bei Konflikten zwischen mehr als drei Einzelkontrahenten oder zwischen Teams oder Abteilungen, diesen Konflikt zu bearbeiten.

Die Mediation verfolgt dabei das Ziel, einen sicheren Rahmen zu schaffen, in dem die Konfliktparteien über ihren Konflikt und dessen Hintergründe sprechen können und in dem sie unter Anleitung des Mediators bzw. der Mediatoren eine selbstbestimmte, einvernehmliche und konkrete Konfliktregelung erarbeiten, die auf das Ziel der Mediation ausgerichtet ist. Die Inhalte der Mediation unterliegen der absoluten Vertraulichkeit auch gegenüber dem Auftraggeber.

Eine Mediationseinheit entspricht 60 Minuten. Für Gruppen- oder Teammeditationen ist es zweckmäßig, die Beratungseinheiten blockweise durchzuführen. Die Länge der Blöcke richtet sich nach der Zahl der Teilnehmer, dem Thema und der Konfliktstruktur. Sie wird im Rahmen der Auftragserteilung mit dem Auftraggeber abgestimmt.

Am Ende des Beratungsblockes werden jeweils Protokolle erstellt, die der internen Verlaufsdocumentation sowie der Dokumentation des Status für die Konfliktparteien dienen. Sie unterliegen der Schweigepflicht gegenüber Dritten und dem Auftraggeber, ausgenommen in anonymisierter Form zu adVantagePoint internen Supervisionszwecken.

Die Mediation endet mit einer Abschlussvereinbarung, die in schriftlicher Form den zukünftigen Umgang der Konfliktparteien regelt. Diese Abschlussvereinbarung ist auch vom Auftraggeber einsehbar.

Mediationen werden, wenn nicht anders vereinbart, in den Räumlichkeiten des Auftraggebers durchgeführt. Zur professionellen Begleitung steht während dieser Zeit die bei Auftragserteilung vereinbarte Anzahl von adVantagePoint Mediatoren zur Verfügung. Die Einteilung und Information der Mitarbeiter zu den Mediationen (Terminplan) wird seitens des Auftraggebers innerhalb des definierten Zeitrahmens durchgeführt.

Änderungen des im Auftrag definierten Zeitrahmens müssen seitens des Auftraggebers mind. 14 Tage vorher bekannt gegeben werden. Geblockte Zeiträume, die seitens des Auftraggebers nicht rechtzeitig abgesagt oder nicht eingehalten werden, gelten als erbracht und werden verrechnet.

### **1.21 Innerbetriebliche Gruppen- oder Teammediation – Vorbereitung**

In die Vorbereitung für innerbetriebliche Gruppen- oder Teammediation fällt:

- Das Design des Mediationsprozesses auf Basis folgender, seitens des Auftraggebers beizustellenden Informationen:
  - Thema des Konfliktes
  - Bekannte Hintergründe, Vermutungen über Ursachen
  - Bekannte Auswirkungen des Konfliktes
  - Ziel der Mediation
  - Zahl der Teilnehmer
  - Berufliche Funktion und Aufgaben der Teilnehmer
  - Hierarchiestufe der Teilnehmer, Organigramm
  - Bei Führungskräften: Zahl der unterstellten Mitarbeiter
  - Gesamtmitarbeiterzahl des Unternehmens am Standort
- Protokollierung der Beratungsblöcke zur internen Verlaufsdocumentation sowie der Dokumentation des Status für die Konfliktparteien

## 1.22 Strategie-Workshop:

Strategie-Workshops dienen der Überleitung der im diagnostischen Prozess ermittelten Parameter in Handlungen zur Zielerreichung:

- wo steht das Unternehmen/der Standort/das Team heute:  
Präsentation und Diskussion der Findings aus dem diagnostischen Prozess, Ermittlung potenzieller Einflussfaktoren
  - wo soll/will/muss sich das Unternehmen/der Standort/das Team hinbewegen:  
Definition und Anspruch von Zielen und Metazielen
  - wofür will das Unternehmen/der Standort/das Team stehen:  
Festlegung einer Vision auf den Ebenen Werte, Identität und Zugehörigkeit, Einbezug der neurobiologischen Ebenen der Veränderung
  - wie kommt das Unternehmen/der Standort/das Team dorthin:  
Abstimmung von Wegen, Mitteln & Maßnahmen
  - Strategieentwicklung:
    - auf welchen Arbeitsfeldern will sich das Unternehmen/der Standort/das Team weiterentwickeln? In welche Richtung?
    - in welchen Bereichen ist das Unternehmen/der Standort/das Team besser/schlechter, schneller/langsamer, flexibler/schwerfälliger, billiger/teurer, als der Wettbewerb? Wohin soll sich der USP entwickeln?
    - wie positionieren sich Mitarbeiter derzeit hinsichtlich
      - Methodenkompetenz
      - fachlicher Kompetenz
      - Erfahrungskompetenz
      - sozialer Kompetenz
    - auf welchen dieser Kompetenzfelder ist eine Weiterentwicklung wünschenswert? In welche Richtung?
- ⇒ Entwicklung eines konkreten Umsetzungsplans, Umwandlungen von Zielen in Aktivitäten, Etablieren von bedarfsorientierten Messgrößen

## 1.23 Rechte an Unterlagen

Das Urheberrecht für Unterlagen, Fragebögen, Surveys, Auswertungsstrukturen, Angebote, Projektablaufpläne, etc. verbleibt in jedem Fall bei adVantagePoint.

1.23.01 Der Auftraggeber erhält Nutzungsrechte im Rahmen des seitens adVantagePoint operativ umgesetzten Auftrages im Rahmen der Bezahlung der im Angebot definierten Pauschalen. Dieses Nutzungsrecht ist zeitlich und räumlich auf Dauer und Ort der Abwicklung des Auftrages begrenzt, personell auf die teilnehmenden Personen des Auftraggebers. Die persönliche Nutzung durch die Teilnehmer für den persönlichen Gebrauch unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen in Hinblick auf das Urheberrecht ist ausdrücklich gestattet.

1.23.02 Darüber hinaus gehende Nutzungsrechte (einfaches Nutzungsrecht) können vertraglich festgelegt werden. Sie können seitens des Auftraggebers entweder über die Bezahlung des vereinbarten Einmalbetrags (Pauschale) oder über die Erfüllung einer über fünf Jahre laufenden Lizenzvereinbarung erworben werden.

1.23.03 In Einzelfällen kann analog wie beim einfachen Nutzungsrecht (siehe 1.23.02) auch ein ausschließliches Nutzungsrecht vereinbart werden.

## **2. Personalmanagement-Tools**

### **2.01 Befragungssysteme für Mitarbeiter**

Befragungssysteme für Mitarbeiter dienen der strukturierten Führung für Mitarbeitergespräche, zur Erhebung der Qualität von Arbeitsprozessen an Schnittstellen, zum Feststellen der Mitarbeiterzufriedenheit oder als 360° Feedbacksystem für Führungskräfte.

adVantagePoint entwickelt Befragungssysteme, die zugeschnitten auf die jeweilige Fragestellung nachvollziehbare und verwertbare Ergebnisse liefern.

### **2.02 Profilerstellung für Personalrecruiting / akquisitorisches Profiling**

Bei der Personalauswahl ist ein Schlüssel für eine zukünftig erfolgreiche Zusammenarbeit des Bewerbers mit seinem Arbeitgeber – abgesehen von der fachlichen Qualifikation, dass das Persönlichkeitsprofil des Bewerbers mit dem Stellenprofil übereinstimmt.

In einem ersten Schritt erarbeitet adVantagePoint gemeinsam mit der Personalabteilung und dem künftigen Vorgesetzten, welche Metaprogrammausprägung und Graves Level-Struktur mit Stelle und Unternehmensphilosophie kompatibel ist.

Daraus abgeleitet berätet adVantagePoint bei der Gestaltung der Stellenausschreibung, so dass sich aufgrund dieser Gestaltung jene Menschen bevorzugt angesprochen fühlen, auf die dieses Profil passt. Somit wird der Personalauswahlprozess schon zu Beginn effektiv gestaltet.

Ergänzend siehe 2.03, 2.04

### **2.03 LAB-Profil**

Rodger Bailey adaptierte das Konzept der Meta-Programme für den Bereich der Wirtschaft in Form des Language and Behavior-Profils (LAB-Profil, 8 Minuten-Interview). Dieses wird beispielsweise im Bereich Stellenbesetzung zur Auswahl der richtigen Bewerber eingesetzt. Dazu muss in einem ersten Schritt eruiert werden, welche Metaprogrammkombination für die entsprechende Position erforderlich ist. In einem zweiten Schritt werden Kandidaten hinsichtlich des Matches ihres persönlichen Sets an Metaprogrammen getestet und die Übereinstimmungen festgestellt.

Darüber hinaus ist dieses Werkzeug auch zur optimalen Gestaltung von Teams hilfreich.

### **2.04 Personalauswahlverfahren begleiten**

Ergänzend siehe 2.02 und 2.03

Ein adVantagePoint-Supervisor begleitet beratend bei der Personalauswahl aufgrund der Bewerbungsgespräche und der vom Bewerber übergebenen Unterlagen. Basis dafür ist die vorhergehende Definition eines zur Stelle kompatiblen Persönlichkeitsprofils.



## 2.05 Best Practice Integration (BPI-Modell)

Maßgeschneidertes Übertragen von Kompetenzen und Fähigkeiten (best practice) in die Positionen oder Teams, in denen sie für das effektive Durchführen der Aufgaben wichtig sind.

Es wird die gewünschte Ressource bzw. Tiefenstruktur einer Strategie von einem "Best Practice Donator" auf den "Best Practice Acceptor" übertragen, wobei es sich dabei um Personen, Teams oder Unternehmen handeln kann. Dabei wird besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass die Übertragung in einer auf den Acceptor abgestimmten Form (verträglich im Gesamtrahmen und sinnvoll im Kontext) erfolgt.

Anwendung: Nachwuchsführungskräfte, bei Wechsel in Führungspositionen durch Jobrotation, Kündigung, Pensionierung oder Beförderung, für Projektteams. "Fit to go" für Teams, bei denen Sand im Getriebe ist, bei Naht-/Schnittstellenproblemen.

## 2.06 Burnout-Statustest

Ziel des Testes ist das Erkennen, inwieweit ein Mitarbeiter Burnout-gefährdet ist bzw. in welcher Risikogruppe er sich befindet.

- Als Basistest fungieren vom jeweiligen Mitarbeiter auszufüllende Fragebögen.
  - Burnout-Zustandstest
  - Stress-Zustandserhebungs-Test
- Ergänzend können Analysen des Arbeitszeitprofils durchgeführt werden.
- Darüber hinaus kann der adrenale Stressindex (ASI) bestimmt werden, ein medizinisches Diagnoseinstrument zur Früherkennung von Stress- und Burnoutrisiken:
  - Messung des Cortisol-Tagesprofils
  - Bestimmung des basalen DHEA-Wertes
  - Biofeedback-Stressreaktions-Test

## 2.07 Stress-Zustandserhebung

Ziel des Testes ist das Erkennen, inwieweit ein Mitarbeiter stressbelastet oder -belastbar ist.

- Als Basistest fungiert ein vom jeweiligen Mitarbeiter auszufüllender Fragebogen.
  - Stress-Zustandserhebungs-Test
- Darüber hinaus kann der adrenale Stressindex (ASI) bestimmt werden, ein medizinisches Diagnoseinstrument zur Früherkennung von Stress- und Burnoutrisiken:
  - Messung des Cortisol-Tagesprofils
  - Bestimmung des basalen DHEA-Wertes
  - Biofeedback-Stressreaktions-Test

## **2.08 Antreiber-Test**

Das Modell innerer Antreiber kommt aus der Transaktionsanalyse, die darunter Forderungen versteht, mit denen konventionelle, kulturelle und soziale Vorstellungen verbunden sind. Als Gebote haben diese im Unbewussten verankerten Botschaften einen Absolutheitscharakter, der nicht angezweifelt wird und das Verhalten kontrolliert. Der Antreiber-Test quantifiziert die Ausprägung dieser Antreiber. Stark ausgeprägte Antreiber können im Extremfall gesundheitsgefährdend sein und ins Burnout treiben. Antreiber in normaler Ausprägung sind Motivatoren für das Handeln.

## **2.09 Orientierungs- und Motivationsprofil**

Dieser Test gibt eine Indikation dafür, wohin sich ein Mensch orientiert. Die Orientierungsrichtung zeigt, welche Faktoren im Berufsleben für einen Menschen motivierend sind. Sind diese Faktoren in seinem Arbeitsumfeld ausreichend vorhanden, so fördern sie das Engagement und die Mitarbeiterbindung. Fehlen sie, führt das letztlich zu Demotivation, innerer Kündigung oder dem Wechseln des Dienstgebers.

## **2.10 Konfliktmuster-Test**

Der Konfliktmustertest gibt Hinweise auf das Repetoir an Verhaltensmustern eines Menschen in Konfliktsituationen. Basierend auf den Testergebnissen kann das Repetoir des Getesteten weiterentwickelt werden.

## **2.11 Kommunikationsmuster-Test**

Dieser Test gibt Einblick über die persönlichen Stärken, Ressourcen und Gefahren in der Kommunikation mit anderen Menschen. Basierend auf den Testergebnissen kann das Repetoir des Getesteten weiterentwickelt werden.

## **2.12 Transaktionsmuster-Test**

Basierend auf der Theorie der Transaktionsanalyse wird ermittelt, in welcher Ausprägung die inneren Zustände bei Interaktionen zwischen Menschen zu tragen kommen.

## **2.13 Konvergenz / Divergenz-Test**

Der Konvergenz / Divergenz – Test ist ein Persönlichkeitstest, der Rückschlüsse auf das Persönlichkeitsprofil hinsichtlich Passivität, Logik, Fantasie und Kreativität liefert.

## **2.14 Führungsstil-Test**

Es wird die Ausprägung des Führungsstiles ermittelt. Als Führungsstile werden im Rahmen dieses Testes verstanden: Laissez-faire, Antiautoritär, Kooperativ, Autoritär.

## **2.15 Team-Soziogramm**

Das Team-Soziogramm stellt in graphischer Form dar, wer welche soziale Rolle im Team einnimmt. Es zeigt beispielsweise informelle Gruppenleiter oder lässt Konfliktpotenziale erkennen.

## 2.16 Organisations-Soziogramm

Das Organisations-Soziogramm stellt in graphischer Form die Qualität der Interaktionen zwischen Abteilungen auf. Es unterstützt beim Erkennen von Schnittstellenproblemen in Unternehmen.

## 2.17 Unternehmens-DNA-Test

Unternehmens-DNA klassifiziert Unternehmen anhand folgender sogenannter DNA-Bausteine:

- Entscheidungsbefugnisse
- Informationen
- Motivationsfaktoren
- Strukturen

Diese Bausteine müssen aufeinander abgestimmt sein, damit eine Organisation gesund funktioniert. Anhand der Bewertung dieser Bausteine werden 7 Typen von Unternehmen abgeleitet:

- Ungesunde Organisationstypen: (69%)
  - passiv-aggressive Organisation (27%)
  - unkoordinierte Organisation (8%)
  - komplexe Organisation (10%)
  - überverwaltete Organisation (9%)
  - Organisation ohne zuordenbares Profil (15%)
- Grenzfälle: (14%)
  - Just-in-Time Organisation (10%) ... hohes Burnout-Risiko für Mitarbeiter
  - hierarchische Organisation (4%) ... Anpassungsschwierigkeiten bei Marktveränderung
- Gesunder Organisationstypus: (17%)
  - flexible Organisation (17%)

Anhand dieser Sichtweise und den zugrunde liegenden Erkennungsmerkmalen kann - vor allem in Verbindung mit AVES™ - rasch und gezielt erkannt werden, welche Interventionen die Abstimmung der Bausteine aufeinander fördern, so dass ein gesunder Organisationstyp unterstützt wird.

## 2.18 Graves Level-Test / Entwicklungsprofil eines Unternehmens

Einteilungsmaßstab zur Klassifizierung und schnellen Erfassung des Entwicklungszustandes eines Unternehmens und der Personen in diesem Unternehmen.

Ähnlich wie Produkte einen Entwicklungszyklus durchschreiten, tun dies auch Organisationen und Individuen.

Für eine gesunde und funktionelle Organisation ist das Zusammenspiel von Teilbereichen, die sich in unterschiedlichen Graves-Level-Ausprägungen befinden, wichtig. In Abhängigkeit von Unternehmenskultur, Unternehmensgröße und Graves-Level des Unternehmens kann jeweils eine andere Verteilung der Graveslevel-Häufigkeit bei den Mitarbeitern sinnvoll sein.

Das Modell baut auf verschiedenen Entwicklungsstadien der Werte und Handlungsweisen von Personen, Teams oder Organisationen auf, die jedoch nicht gewertet werden. Es geht um die Passung von Werten, Strategien, Handlungen und den jeweiligen situationalen Umweltbedingungen.

Graves unterscheidet in seinem System acht Stufen (Level) der Entwicklung, die evolutionär durchlaufen werden. Das bedeutet, dass jeder von uns einzelne Stufen durchläuft und sich so je nach Umweltbedingung und eigener Persönlichkeit weiterentwickelt. Gleiches gilt für Teams, Organisationen und Unternehmen.

Die einzelnen Entwicklungsstufen erfordern unterschiedliche Management-, Führungs-, Beratungs- und Kommunikationsstile. Je nach Gesprächs- und Interaktionspartner und Zustand des organisationalen Systems sollten Berater in der Lage sein, ihr Verhalten entsprechend anzupassen.

### **2.19 In Situ Diagnostik / Gemba Walk**

„Go Gemba“ kommt aus dem japanischen und bedeutet sinngemäß „Gehe dorthin, wo es passiert“ oder auch „Sei vor Ort“ und stellt ein grundlegendes Element im Lean- und Six Sigma-Management dar.

Die Wahrnehmung tatsächlicher innerbetrieblicher Abläufe und der beteiligten Menschen direkt am Ort des Geschehens eröffnet den Zugang zu wesentlichen Dynamiken, welche nur dort erkennbar sind, wo sie unmittelbar stattfinden.

Als wesentlicher Teil des diagnostischen Prozesses werden hier jene Informationen gesammelt, die in der Regel im Unternehmen und bei seinen Mitgliedern nur unbewusst vorhanden sind, welche aber eine essentielle Rolle für eine erfolgreiche Gestaltung jedes Optimierungsprozesses spielen.

### **3. Vorträge**

Auszug aus dem möglichen Themengebieten:

- Kreativtechniken im Unternehmensalltag
- Präsentationstechnik
- Selfmarketing – der Weg zwischen Bescheidenheit und Aufschneiderei
- Verkauf der neuen Generation
- Regenerations / Balance Workshop - Sinnvoll mit allen Sinnen wahrnehmen
- Unsere Sprache – der Schlüssel zum Mitmenschen
- Verhandlungspsychologie: Verhandeln jenseits von Techniken

#### **3.01 Vorträge abhalten mit einem Präsentator**

Vorträge durch adVantagePoint haben einen stark interaktiven Charakter. Es wird weniger auf theoretische Hintergründe, sondern mehr auf Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis wertgelegt. Zur Unterstützung des zu transportierenden Wissens wird mit Visualisierungen, Illustrationen und Praxisbeispielen aus dem Publikum gearbeitet.

Damit der interaktive Charakter gewahrt werden kann, ist die maximale Teilnehmerzahl mit 20 limitiert. Änderungen der Teilnehmeranzahl unterliegen der vorherigen Vereinbarung mit adVantagePoint.

#### **3.02 Vorträge abhalten mit zwei Präsentatoren**

Zusätzlich zu 3.01 wird der interaktive Charakter der adVantagePoint-Vorträge noch stärker betont und durch Rollenspiele zur Veranschaulichung der Inhalte ergänzt.

Damit der interaktive Charakter gewahrt werden kann, ist die maximale Teilnehmerzahl mit 30 limitiert. Änderungen der Teilnehmeranzahl unterliegen der vorherigen Vereinbarung mit adVantagePoint.

#### **3.03 Vorträge Vorbereitung**

In die Vorbereitung von Vorträgen fällt die Erstellung des Vortragsdesigns und der Präsentationshilfsmittel. Vorträge von adVantagePoint werden an das Zielpublikum angepasst.

## **4. AVES™-Classic / AVES™-Classic Optional**

### **4.01 Themen- und Zieldefinition**

In einem Gespräch mit dem Auftraggeber werden Themen- und Zielfelder abgestimmt. Unter Berücksichtigung der Ausgangssituation und des gewünschten Ergebnisses wird abgesteckt, in welchem Rahmen und Umfang Maßnahmen machbar und sinnvoll sind. Höchstes Augenmerk wird in dieser Phase auf die Folgeauswirkungen des Zieles gelegt. Weiters wird festgehalten, anhand welcher Evidenzkriterien für den Auftraggeber erkennbar sein wird, dass das Ziel der Maßnahme erreicht ist.

Das Meeting findet zwischen Auftraggeber und der Geschäftsführung von adVantagePoint statt.

Die daraus resultierenden Ergebnisse dienen als Basis für die Konzeptentwicklung mit dem Expertensystem AVES™. Nach der Freigabe für diese Konzeptentwicklung durch den Auftraggeber wird seitens adVantagePoint das Konzept entwickelt und die Wirkung der Maßnahmen in Hinblick auf die Erfüllungskriterien prognostiziert.

Dazu sind optional (nur bei AVES™-Classic Optional) im Vorfeld Initialworkshops oder Initialgespräche (siehe 4.02 und 4.03) zu führen, deren Ergebnisse mit in die AVES™-Analyse einfließen.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Analysepaketes angenommen.

### **4.02 Initialgespräche mit Systemrepräsentanten**

siehe 4.03

### **4.03 Initialworkshop mit Systemrepräsentanten**

Der AVES™ - Initialworkshop dient der Vertiefung und Detaillierung der Daten, die für die Qualität der darauf folgenden AVES-Analyse erforderlich ist. Der Umfang richtet sich nach dem gewählten AVES™-Paket.

Der Workshop wird mit den seitens des Auftraggebers und adVantagePoint bei Auftragserteilung definierten Schlüsselpersonen durchgeführt. Er kann entweder im Setting eines Workshops, in Form von Einzelinterviews oder als Kombination daraus durchgeführt werden.

Ziel ist es, die vorher seitens des Auftraggebers bereitgestellten Hardfacts durch die Expertise der Schlüsselpersonen in situ zu ergänzen. Dabei werden auch seitens des adVantagePoint Coaches soziometrische Strukturen erfasst, die für die Erstellung des Maßnahmenplanes wichtig sind.

#### **4.04 Analyseauswertung und Erstellung Maßnahmenplan**

Die Analyse mit der Erstellung des Maßnahmenkataloges wird durch adVantagePoint-Experten auf Basis der generierten Daten im Expertensystem AVES™ erstellt.

Vorgehensweise:

- Modellieren der Ist-Situation
- Analyse der Wirkungsverläufe
- Veränderungsvariablen
- Lenkungsparameter
- Maßnahmen-Rahmen & -Strategie

Die Ergebnisse werden im Maßnahmenplan zusammengefasst:

- geplante Umsetzungsmaßnahmen
- Ablaufplan
- Kostenvoranschlag, Konditionen

Der Maßnahmenplan wird anschließend im Rahmen der Konzeptpräsentation dem Auftraggeber präsentiert.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Maßnahmenplanes laut Anbot als angenommen.

#### **4.05 Konzeptpräsentation und Freigabe**

Die Konzepte basierend auf 5.04 und 5.05 werden dem Auftraggeber vorgestellt.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Maßnahmenplanes laut Anbot als angenommen.

#### **4.06 Erhebung Einpflegen der Ratingdaten, Statusanalyse und Bericht (nur bei AVES™-Classic Optional)**

Die Ratingdaten zu den Evidenzkriterien werden laufend erhoben, zusammengefasst und in Form der quartalsweisen Statusanalyse berichtet. Diese Analyse zeigt, inwieweit die prognostizierten Werte in Prozent für die Evidenzkriterien erreicht wurden. Bei größeren Abweichungen justiert adVantagePoint in Rücksprache mit dem Auftraggeber den Maßnahmenplan nach.

#### **4.07 Follow-up Meeting und Freigabe resultierender Adaptionen (nur bei AVES™-Classic Optional)**

Quartalsweise Präsentation der Ergebnisse aus der Statusanalyse.

Bei größeren Abweichungen schlägt adVantagePoint Tuningmaßnahmen vor, die erforderlichenfalls die laufenden Prozesse nachjustieren. Bei Tuningmaßnahmen, die erheblich vom ursprünglichen Maßnahmenplan abweichen, erstellt adVantagePoint ein Umsetzungsangebot für die Änderungen.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Tuningplanes laut Anbot als angenommen.

## **5. AVES™-Design**

### **5.01 Themen- und Zieldefinition mit Auftraggeber**

In einem Gespräch mit dem Auftraggeber werden Themen- und Zielfelder abgestimmt. Unter Berücksichtigung der Ausgangssituation und des gewünschten Ergebnisses wird abgesteckt, in welchem Rahmen und Umfang Maßnahmen machbar und sinnvoll sind.

Höchstes Augenmerk wird in dieser Phase auf die Folgeauswirkungen des Zieles gelegt. Weiters wird festgehalten, anhand welcher Evidenzkriterien für den Auftraggeber erkennbar sein wird, dass das Ziel der Maßnahme erreicht ist.

Das Meeting findet zwischen Auftraggeber und der Geschäftsführung von adVantagePoint statt.

Die daraus resultierenden Ergebnisse dienen als Basis für die Konzeptentwicklung mit dem Expertensystem AVES™. Nach der Freigabe für diese Konzeptentwicklung durch den Auftraggeber wird seitens adVantagePoint das Konzept entwickelt und die Wirkung der Maßnahmen in Hinblick auf die Erfüllungskriterien prognostiziert.

Dazu sind im Vorfeld Initialworkshops oder Initialgespräche (siehe 5.02 und 5.03) zu führen, deren Ergebnisse mit in die AVES™-Analyse einfließen.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Analysepaketes angenommen.

### **5.02 Initialgespräche mit Systemrepräsentanten**

siehe 5.03

### **5.03 Initialworkshop mit Systemrepräsentanten**

Der AVES™ - Initialworkshop dient der Vertiefung und Detaillierung der Daten, die für die Qualität der darauf folgenden AVES-Analyse erforderlich ist. Der Umfang richtet sich nach dem gewählten AVES™-Paket.

Der Workshop wird mit den seitens des Auftraggebers und adVantagePoint bei Auftragserteilung definierten Schlüsselpersonen durchgeführt. Er kann entweder im Setting eines Workshops, in Form von Einzelinterviews oder als Kombination daraus durchgeführt werden.

Ziel ist es, die vorher seitens des Auftraggebers bereitgestellten Hardfacts durch die Expertise der Schlüsselpersonen in situ zu ergänzen. Dabei werden auch seitens des adVantagePoint Coaches soziometrische Strukturen erfasst, die für die Erstellung des Maßnahmenplanes wichtig sind.



#### **5.04 Datenerfassung**

Für die AVES™-Pakete „Design“ und „Open Space“ werden die für die Analyse erforderlichen Hardfacts seitens adVantagePoint definiert. Die entsprechenden Daten sind seitens des Auftraggebers bereitzustellen. Dabei wird das Unternehmen von der adVantagePoint-Geschäftsführung hinsichtlich der genauen Abgrenzung und dem Detaillierungsgrad der Daten unterstützt. Die Daten werden für die Erstellung der AVES™-Analyse verwendet und unterliegen der Verschwiegenheitspflicht.

In der Regel sind folgende Datenfelder für den Auftragsrahmen zu erheben:

- Analyse: Ist / Soll
- Ziel, Auswirkungen, Evidenzkriterien
- Name und Funktion der Personen
- Organigramm, Teamstrukturen
- Jahresbruttoeinkommen der Personen
- Zahl der fachlich geführten Mitarbeiter
- Einkommen der fachlich geführten Mitarbeiter (Gesamtsumme)
- Einfluss auf die fachlich geführten Mitarbeiter
- Budgetverantwortung, beeinflussbarer Budgetanteil
- Projektbudgethöhe
- Einfluss auf die Projektgestaltung
- Umsatz-, Markt- und Ergebnisverantwortung

#### **5.05 Analyse und Prognosebericht inkl. Maßnahmenplan**

Die Analyse mit der Erstellung des Maßnahmenkataloges wird durch adVantagePoint-Experten auf Basis der generierten Daten im Expertensystem AVES™ erstellt.

Vorgehensweise:

- Modellieren der Ist-Situation
- Analyse der Wirkungsverläufe
- Veränderungsvariablen
- Lenkungsparameter
- Maßnahmen-Rahmen & -Strategie
- Effekte: Prognose, Bewertung

Die Ergebnisse werden im Prognosebericht zusammengefasst:

- geplante Umsetzungsmaßnahmen
- Ablaufplan
- Erfüllungsgrad der Evidenzkriterien
- Kostenvoranschlag, Konditionen

Der Prognosebericht wird anschließend im Rahmen der Konzeptpräsentation dem Auftraggeber präsentiert.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Maßnahmenplanes laut Anbot als angenommen.

## **5.06 Konzeptpräsentation und Freigabe**

Die Konzepte basierend auf 5.04 und 5.05 werden dem Auftraggeber vorgestellt.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Maßnahmenplanes laut Anbot als angenommen.

## **5.07 Erhebung Einpflegen der Ratingdaten, Statusanalyse und Bericht**

Die Ratingdaten zu den Evidenzkriterien werden laufend erhoben, zusammengefasst und in Form der quartalsweisen Statusanalyse berichtet. Diese Analyse zeigt, inwieweit die prognostizierten Werte in Prozent für die Evidenzkriterien erreicht wurden. Bei größeren Abweichungen justiert adVantagePoint in Rücksprache mit dem Auftraggeber den Maßnahmenplan nach.

## **5.08 Follow-up Meeting und Freigabe resultierender Adaptionen**

Quartalsweise Präsentation der Ergebnisse aus der Statusanalyse.

Bei größeren Abweichungen schlägt adVantagePoint Tuningmaßnahmen vor, die erforderlichenfalls die laufenden Prozesse nachjustieren. Bei Tuningmaßnahmen, die erheblich vom ursprünglichen Maßnahmenplan abweichen, erstellt adVantagePoint ein Umsetzungsangebot für die Änderungen.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Tuningplanes laut Anbot als angenommen.

## **6. AVES™-Open Space**

### **6.01 Themen- und Zieldefinition mit Auftraggeber**

In einem Gespräch mit dem Auftraggeber werden Themen- und Zielfelder abgestimmt. Unter Berücksichtigung der Ausgangssituation und des gewünschten Ergebnisses wird abgesteckt, in welchem Rahmen und Umfang Maßnahmen machbar und sinnvoll sind.

Höchstes Augenmerk wird in dieser Phase auf die Folgeauswirkungen des Zieles gelegt. Weiters wird festgehalten, anhand welcher Evidenzkriterien für den Auftraggeber erkennbar sein wird, dass das Ziel der Maßnahme erreicht ist.

Das Meeting findet zwischen Auftraggeber und der Geschäftsführung von adVantagePoint statt.

Die daraus resultierenden Ergebnisse dienen als Basis für die Konzeptentwicklung mit dem Expertensystem AVES™. Nach der Freigabe für diese Konzeptentwicklung durch den Auftraggeber wird seitens adVantagePoint das Konzept entwickelt und die Wirkung der Maßnahmen in Hinblick auf die Erfüllungskriterien prognostiziert.

Dazu sind im Vorfeld Initialworkshops oder Initialgespräche (siehe 6.02 und 6.03) zu führen, deren Ergebnisse mit in die AVES™-Analyse einfließen.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Analysepaketes angenommen.

### **6.02 Initialgespräche mit Systemrepräsentanten**

siehe 6.03

### **6.03 Initialworkshop mit Systemrepräsentanten**

Der AVES™ - Initialworkshop dient der Vertiefung und Detaillierung der Daten, die für die Qualität der darauf folgenden AVES-Analyse erforderlich ist. Der Umfang richtet sich nach dem gewählten AVES™-Paket.

Der Workshop wird mit den seitens des Auftraggebers und adVantagePoint bei Auftragserteilung definierten Schlüsselpersonen durchgeführt. Er kann entweder im Setting eines Workshops, in Form von Einzelinterviews oder als Kombination daraus durchgeführt werden.

Ziel ist es, die vorher seitens des Auftraggebers bereitgestellten Hardfacts durch die Expertise der Schlüsselpersonen in situ zu ergänzen. Dabei werden auch seitens des adVantagePoint Coaches soziometrische Strukturen erfasst, die für die Erstellung des Maßnahmenplanes wichtig sind.

#### **6.04 Datenerfassung**

Für die AVES™-Pakete „Design“ und „Open Space“ werden die für die Analyse erforderlichen Hardfacts seitens adVantagePoint definiert. Die entsprechenden Daten sind seitens des Auftraggebers bereitzustellen. Dabei wird das Unternehmen von der adVantagePoint-Geschäftsführung hinsichtlich der genauen Abgrenzung und dem Detaillierungsgrad der Daten unterstützt. Die Daten werden für die Erstellung der AVES™-Analyse verwendet und unterliegen der Verschwiegenheitspflicht.

In der Regel sind folgende Datenfelder für den Auftragsrahmen zu erheben:

- Analyse: Ist / Soll
- Ziel, Auswirkungen, Evidenzkriterien
- Name und Funktion der Personen
- Organigramm, Teamstrukturen
- Jahresbruttoeinkommen der Personen
- Zahl der fachlich geführten Mitarbeiter
- Einkommen der fachlich geführten Mitarbeiter (Gesamtsumme)
- Einfluss auf die fachlich geführten Mitarbeiter
- Budgetverantwortung, beeinflussbarer Budgetanteil
- Projektbudgethöhe
- Einfluss auf die Projektgestaltung
- Umsatz-, Markt- und Ergebnisverantwortung

#### **6.05 Analyse und Prognosebericht inkl. Maßnahmenplan**

Die Analyse mit der Erstellung des Maßnahmenkataloges wird durch adVantagePoint-Experten auf Basis der generierten Daten im Expertensystem AVES™ erstellt.

Vorgehensweise:

- Modellieren der Ist-Situation
- Analyse der Wirkungsverläufe
- Veränderungsvariablen
- Lenkungsparameter
- Maßnahmen-Rahmen & -Strategie
- Effekte: Prognose, Bewertung

Die Ergebnisse werden im Prognosebericht zusammengefasst:

- geplante Umsetzungsmaßnahmen
- Ablaufplan
- Erfüllungsgrad der Evidenzkriterien
- Effekte in Softeuros über der Zeitachse
- Kostenvoranschlag, Konditionen

Der Prognosebericht wird anschließend im Rahmen der Konzeptpräsentation dem Auftraggeber präsentiert.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Maßnahmenplanes laut Anbot als angenommen.

## **6.06 Konzeptpräsentation und Freigabe**

Die Konzepte basierend auf 5.04 und 5.05 werden dem Auftraggeber vorgestellt.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Maßnahmenplanes laut Anbot als angenommen.

## **6.07 Erhebung Einpflegen der Trackingdaten, Statusanalyse und Bericht**

Die Trackingdaten zu den Evidenzkriterien werden laufend erhoben, in Softeuros bewertet und zusammengefasst in Form der quartalsweisen Statusanalyse berichtet. Diese Analyse zeigt, inwieweit die prognostizierten Werte in Softeuros für die Evidenzkriterien erreicht wurden. Die Ergebnisse werden mit dem Auftraggeber im Follow-up Meeting präsentiert.

## **6.08 Follow-up Meeting und Freigabe resultierender Adaptionen**

Quartalsweise Präsentation der Ergebnisse aus der Statusanalyse.

Bei größeren Abweichungen schlägt adVantagePoint Tuningmaßnahmen vor, die erforderlichenfalls die laufenden Prozesse nachjustieren. Bei Tuningmaßnahmen, die erheblich vom ursprünglichen Maßnahmenplan abweichen, erstellt adVantagePoint ein Umsetzungsangebot für die Änderungen.

Mit der erfolgten Freigabe seitens des Auftraggebers gilt die Umsetzung des AVES™-Tuningplanes laut Anbot als angenommen.

## **6.09 Einpflegen der Tuningmaßnahmen aus dem Follow-up Meeting**

Die nach dem Follow-up Meeting freigegebenen Tuning-Maßnahmen werden in das AVES™-Expertensystem eingepflegt. Eine aktualisierte Prognose wird erstellt, die als Basis für die zukünftigen Trackings und Statusberichte dient.

## **B. Allgemeines**

### **7. Management Summary**

Auf Basis der in den Vorgesprächen definierten Anforderungen entwickeln wir ein umfangreiches Betreuungsprogramm individuell an die Bedürfnisse des Auftraggebers angepasst.

Das Betreuungsprogramm dient dem Know-how Aufbau der Mitarbeiter in den Bereichen Management-Tools, Soft Skills, Prozesseffizienz und Potenzialentwicklung. Die jeweiligen Betreuungswege setzen sich aus einem maßgeschneidert abgestimmten Mix von psychosozialem, mentalpsychologischem und Unternehmensentwicklungs-Know How zusammen. Dieser es ermöglicht auf die bereits individuell vorhandenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen aufzubauen und diese optimal Weiterzuentwickeln bzw. zu ergänzen.

Dieses Betreuungsprogramm bietet eine kosteneffiziente und lösungsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Ziel einer spürbaren Stärkung des psychomentalen Immunsystems des Unternehmens und seiner Mitglieder sowie der signifikanten Steigerung innerbetrieblichen Kommunikations- und Lösungskompetenz.

Unsere Leistungen dienen der nachhaltigen Entwicklung innerbetrieblicher Wertschöpfung.

## 8. Rahmen

Die adVantagePoint Maßnahmen finden – wenn nicht anders vereinbart – in den Räumlichkeiten des Auftraggebers statt. Vereinbarungsgemäß können Workshops, Seminare und Coachings bei Bedarf auch in anderen Räumlichkeiten stattfinden. In diesem Fall tritt adVantagePoint lediglich als Mittler für die Buchung der Hotelzimmer, Seminarräume auf. Die Abrechnung erfolgt, wenn nicht im Kostenvoranschlag anders definiert, direkt mit dem Auftraggeber. Sämtliche Hotelkosten und Spesen für Verpflegung von adVantagePoint-Coaches bzw. Trainern sind vom Auftraggeber zu tragen und werden diesem direkt von den Hotels verrechnet. Dasselbe gilt für Hotelstornogebühren.

Finden die Maßnahmen in den Räumen des Auftraggebers statt, so sind von diesem folgende Leistungen zu erbringen:

- Bereitstellung der erforderlichen Räumlichkeiten (Schulungsraum mit Fenster, Besprechungszimmer, ...)
- Beamer, Flipchart, Whiteboard und Zubehör

Die in den vorangestellten Kapiteln beschriebenen Leistungen werden durch einen Trainer oder Coach der adVantagePoint e.U. oder einem unter Vertrag stehenden Poolpartner innerhalb der Regelarbeitszeiten (Montag bis Freitag von 09:00 Uhr bis 18:00 Uhr) erbracht.

Die Preise zu den angebotenen Maßnahmen entnehmen Sie bitte der separaten Übersicht. Bei Auftrag erstellen wir basierend auf diesen Preisen ein detailliertes Angebot über den auftragsrelevanten Leistungsumfang. Alle Preise verstehen sich zuzüglich der jeweils gesetzlich gültigen Umsatzsteuer.

Leistungen, die außerhalb der Regelarbeitszeit Montag bis Freitag von 09:00 - 18:00 Uhr erbracht werden, stellen wir gemäß den angegebenen Zuschlägen gesondert in Rechnung.

Montag bis Freitag ab 18:00 Uhr	gültiger Tagessatz plus 50% Zuschlag
Samstag:	gültiger Tagessatz plus 50% Zuschlag
Sonn- und Feiertage:	gültiger Tagessatz plus 100% Zuschlag

Zahlungsmodalitäten:

1/3 der Angebotsbruttosumme bei Auftragserteilung, monatliche Teilbetragsrechnungen laut Angebot. Alle Zahlungen sind innerhalb von 14 Tagen nach Rechnungszugang ohne Abzug fällig.

Sonstige Kosten:

Anfallende Reisezeiten und Fahrtkosten für Trainings in den Räumen des Auftragnehmers werden gesondert und nach Aufwand berechnet.

## 9. Allgemeine Bedingungen

Vertraulichkeit:

Dieser Leistungskatalog ist ausschließlich für das im Deckblatt angeführte Unternehmen bestimmt und darf nicht an Dritte in irgendeiner Form ohne die ausdrückliche Genehmigung der adVantagePoint e.U. weitergeleitet werden.

Allgemeine Geschäftsbedingungen:

Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der adVantagePoint e.U.

Angebotsfrist:

Die adVantagePoint e.U. hält sich an Angebote mindestens zwei Wochen nach Angebotsdatum gebunden. Die Inhalte dieses Leistungskataloges gelten bis auf Widerruf. Änderungen vorbehalten.

Ansprechpartner:

Für Fragen steht Ihnen der Geschäftsführer der adVantagePoint e.U. gerne zur Verfügung:

DI Gerhard Pech  
Tel.: +43-(0)660-48 19 165  
gerhard.pech@advantagepoint.at

Wir freuen uns auf Ihren Auftrag!

St. Veit an der Gölsen, 05. Februar 2015