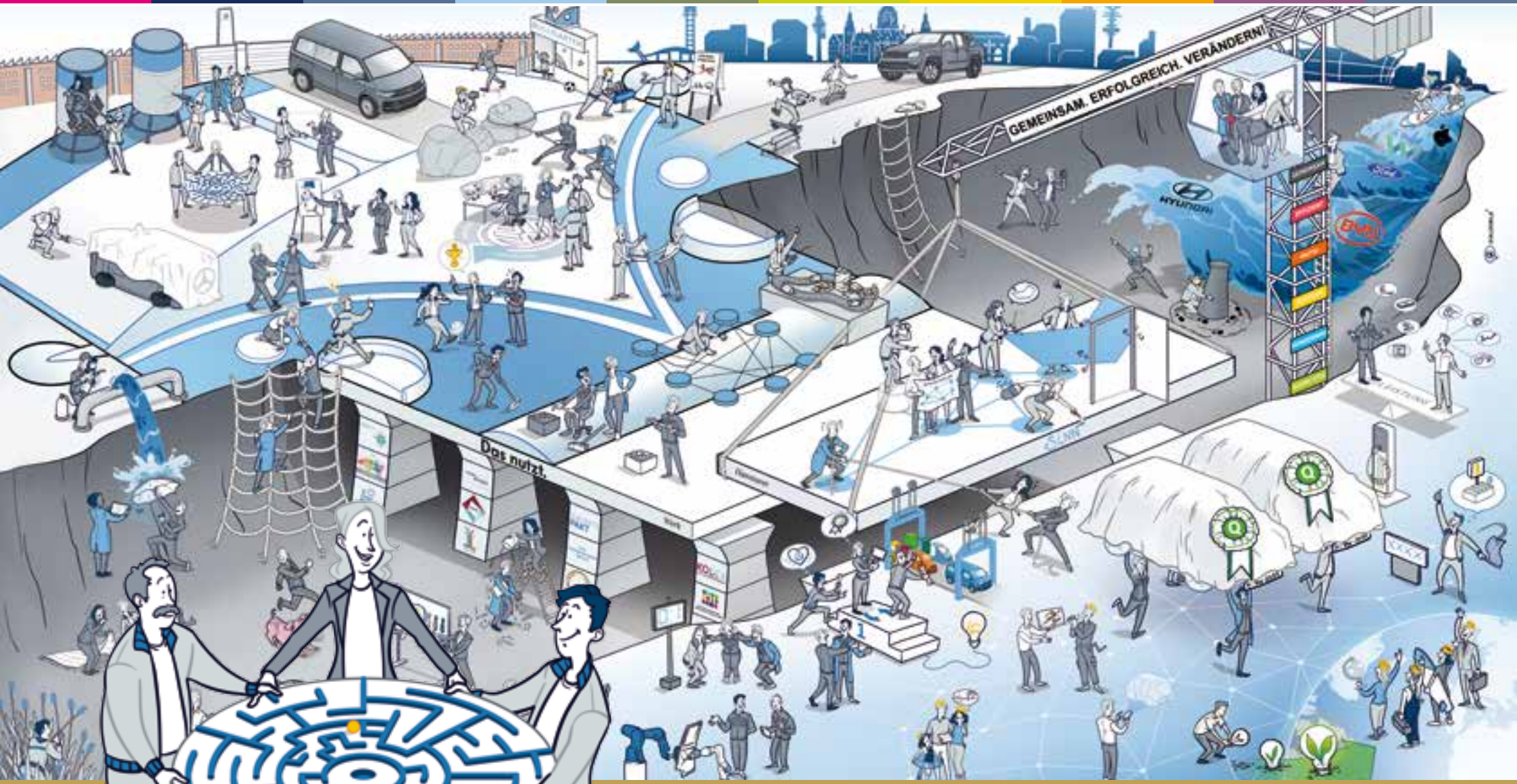



© DIALOGBILD

VW Nutzfahrzeuge

# TRANSFORMATION WERK HANNOVER

Eine Success Story von DIALOGBILD und GOLDPARK

# DIE ENTSTEHUNG DES BILDES & DIE SZENEN IM ÜBERBLICK

Prozessoptimierungen, Strategie, Kulturarbeit und eine gute Kommunikation sind für das Werkmanagement von VW Nutzfahrzeuge in Hannover Schlüssel für den Weg in eine erfolgreiche Zukunft. In der Vergangenheit wurden Strategie- und Transformationsprozesse dabei oft von Powerpoint-„Schlachten" begleitet. Es gab etliche Charts, auf denen versucht wurde, möglichst verständlich deutlich zu machen, was das Unternehmen erreichen will und wie der Weg dorthin aussehen soll. Nun möchte VW Nutzfahrzeuge andere Wege gehen und hat gemeinsam mit GOLDPARK und DIALOGBILD ein Zukunftsbild entwickelt. In einem intensiven Prozess ist dabei einerseits das Bild entstanden, andererseits hat die Auseinandersetzung über die Dinge, die dem Werkmanagement im Bild wichtig sind, zu einem gemeinsamen Verständnis geführt und auch immer wieder ermöglicht, dass unterschiedliche Sichtweisen diskutiert und zusammengeführt wurden. Das hilft dem Werkmanagement Hannover heute einig aufzutreten und mit einer gemeinsamen Stimme über die Zukunft und den Weg dorthin zu kommunizieren.

Das Dialogbild wurde nachhaltig für alle Veranstaltungen genutzt, sowie Informationen und Formate, die die Transformation betreffen und auch, um die Entwicklungen im Transformationsprozess zu reflektieren. Die Unternehmenstransformation beschreibt dabei die grundlegende und gesamtheitliche Neuausrichtung im Werk Hannover.

**Gutes Verhalten – Gegenwart**

01. Silos aufbrechen
02. Augenhöhe
03. Probleme lösen
04. Individuelle Lösungen und altbewährte Wege
05. Bulligarten
06. Leader schaffen Leader, nicht Follower
07. Gesamtverantwortung
08. „Drachentötung"
09. Vertrauen, dass andere ihren Job verstehen / Zuverlässigkeit
10. Management / Steuern & Führung
11. Deliver what you promise / Zuverlässigkeit

**Verhalten, welches geändert werden soll – Gegenwart**

12. Ursachen beheben
13. Eigeninitative
14. Schweinehund überwinden
15. Probleme ansprechen ist unangenehm
16. Sich hinter Paragraphen verstecken
17. Fehler weitergeben
18. Personaleinsatzplanung
19. Regel- und Informationsflut
20. Einigkeit in der Steuerrichtung / Commitment
21. Gefahrenbewusstsein entwickeln
22. Angst vor Veränderungen

**Werksprojekte**

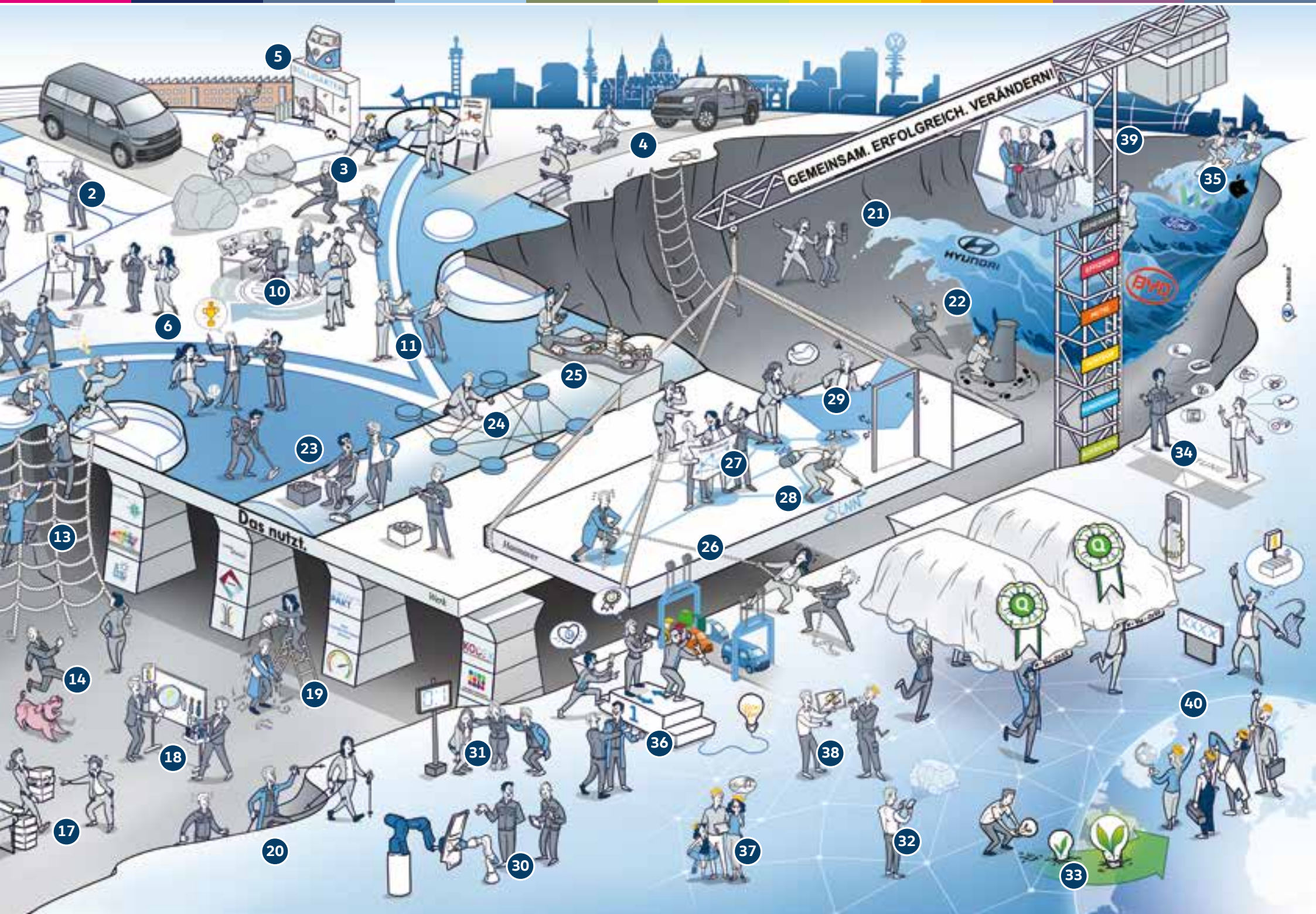
23. Wir bringen Menschen mit Tätigkeitseinschränkungen in wertschöpfende Positionen
24. Wir organisieren uns prozessorientiert und arbeiten als Netzwerk zusammen
25. Wir bauen unsere Autos unter der Woche

**Veränderungserfolg**

26. Zusammenarbeit und Leistung führen zum Erfolg
27. Wir arbeiten als Netzwerk zusammen
28. Wir haben einen gemeinsamen Sinn und arbeiten darauf hin
29. Schlanke Prozesse

**Zukunft**

30. Neue Fertigungstechnologien
31. Wir stehen zusammen, auch in Misserfolgen
32. Zukunft der Marke
33. Nachhaltigkeit
34. Work-Life-Balance
35. Kooperationen
36. Mission VWN Werk Hannover
37. Mission Privat-Kunde
38. Mission gewerblicher Kunde
39. Mission Mitarbeiter
40. Vision


GEMEINSAM. ERFOLGREICH. VERÄNDERN!
Das nutzt.
HYUNDAI
BYD
1
2
3
4
5
6
10
11
13
14
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40

# DAS BESTE AUS ZWEI WELTEN

**GOLDPARK** begleitet Transformationen, analysiert die spezifischen Muster einer Organisation, entwickelt Architekturen, berücksichtigt soziale Dynamiken und sorgt für Wirksamkeit und Sicherheit in der Umsetzung.

**DIALOGBILD** entwickelt das Leitbild des Unternehmens und visualisiert Prozesse, Veränderungen und Visionen. Komplexe Themen werden auf anschauliche und nachvollziehbare Weise dargestellt. DIALOGBILD-Medien sind ein effektives Instrument, um Wissen zu vermitteln, Zusammenhänge darzustellen und Orientierung zu geben.

Im Werk Hannover hat GOLDPARK in einem ersten Schritt eine Organisationsdiagnose durchgeführt und die IST-Situation ermittelt:

**Wo stehen wir aktuell und wie erleben wir die Situation?**

Hierauf aufbauend hat das Werkmanagement in Hannover sich die Frage gestellt „ **Wo wollen wir hin?**“ und sein Selbstverständnis im Rahmen eines Workshops definiert.

Das Ergebnis: Komplexe Abläufe, Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit, Technologieumstellungen, veränderte Zusammenarbeit, u.v.m. Diese und weitere Herausforderungen müssen vom Werk Hannover in den kommenden Jahren bewältigt werden und es ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften dies und die Antworten darauf klar und verständlich zu transportieren. Das Dialogbild ist das optimale Instrument, um die Ziele und den Weg dorthin greifbar zu machen.

Gemeinsam haben GOLDPARK und DIALOGBILD diesen Transformations prozess begleitetet und unterstützt.

# DIE VIER DIMENSIONEN EINER UNTERNEHMENSIDENTITÄT

Am Ende sind es die Entscheidungen, um die es in einem Unternehmen geht. Sinn, Strukturen, Strategien und auch eine Kultur sind kein Selbstzweck, sondern dienen dem Erfolg und der Fortentwicklung der Organisation. Damit diese Fortentwicklung gewährleistet werden kann, trifft eine Organisation Entscheidungen bzw. muss sie treffen. Die Ausgestaltung der 4 DNA-Dimensionen ist die Basis und damit verantwortlich für das Treffen von Entscheidungen.

Es reicht nicht, den Fokus auf eine Dimension zu legen. Wenn es nicht zu einem „Gen-Defekt" kommen soll, müssen die 4 Dimensionen ausgewogen betrachtet und bearbeitet werden. GOLDPARK als Transformationsbegleiter ist Experte für DNA-Modellierungen.

# DAS LEISTUNGSPORTFOLIO VON GOLDPARK

**Klarheit zur Situation herstellen**

Zu Beginn ging es um die Synchronisation von Sichtweisen und einer gemeinsamen Einschätzung, wo die Organisation und das Führungsteam stehen. Hierfür wurden mit dem Werkmanagement sowie ausgewählten Führungskräften Interviews geführt. Deren Ergebnisse waren die Basis für die erste Transformationsphase.

**Durch den Veränderungsprozess navigieren**

Durch die Komplexität des Prozesses war eine gute Steuerung und permanente Reflektion des Prozesses notwendig. Dabei wurde sowohl mit dem WM als auch mit anderen FK im Sinne eines Soundings gearbeitet, um das Vorgehen in der Veränderung jeweils den aktuellen Erfordernissen anpassen zu können.

**Change-Story entwickeln**

Durch die Vielzahl an Initiativen im Konzern bestand die Gefahr, dass die Orientierung verloren geht und Zusammenhänge unklar werden. Um im Prozess insgesamt für eine Richtung und Orientierung zu sorgen, hat das WM eine Change Story entwickelt.

**Rollenkompetenz erhöhen**

Der Transformationserfolg hängt u.a. davon ab, ob die Menschen ihre (neuen) Rollen so leben, dass Transformationen Wirksamkeit entfalten können. Hierfür musste ein klares Rollenverständnis hergestellt werden. Es wurden u.a. kollegiale Beratungsgruppen installiert, um FK schnell und situativ handlungsfähig zu machen und die Wirksamkeit der Führung in der Transformation zu erhöhen.

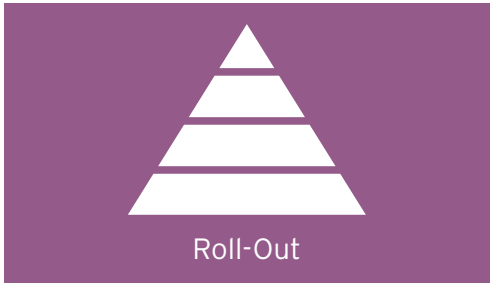
**Unternehmens-DNA modellieren**

Auf den ersten Blick ging es „nur" um die Entwicklung des Top-Managements. Es wurde jedoch schnell klar, dass durch den Gesamtkontext, in dem sich das Unternehmen befunden hat, eine umfassende Transformation vollzogen werden muss. Dazu gehörte sowohl die Auseinandersetzung mit dem Zukunftsbild des Werks als auch die Frage, welche kulturellen Überzeugungen notwendig sind. Darüber hinaus wurden in einem verknüpften Prozess die Strukturen und Prozesse im Werk angepasst. Alle Aktivitäten wurden miteinander verbunden, so dass die DNA der Organisation intensiv umgestaltet wurde.

**Dynamiken im Feld bearbeiten**

Um mehr Wirksamkeit zu erzielen und die potentiellen Spannungen und Spaltungen in der Organisation zu minimieren wurden Change-Berater etabliert. Diese konnten schneller reagieren als die externen Berater und haben damit eine wichtige Funktion übernommen, um Konflikte frühzeitig bearbeiten zu können. Die Abstimmung und Kooperation zwischen internen und externen Change-Beratern ist von großer Bedeutung.

# DAS LEISTUNGSPORTFOLIO VON DIALOGBILD



**DIALOGBILD**

Um den Strategie- und Transformationsprozess von Volkswagen Nutzfahrzeuge zielgruppengerecht und interessant zu kommunizieren, wurde ein Dialogbild im feinillustrierten Stil mit 50 Szenen entwickelt. Die Erarbeitung erfolgte über eine Workshop-Serie bei der die Führungskräfte aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden wurden.

**Graphic Recording**

Um die Teilnehmer von Beginn an in die Welt der Bilder zu entführen und die Themen anschaulich darzustellen, wurde die inhaltliche Entwicklung durch ein Graphic Recording begleitet. Das hierdurch entstandene visuelle Protokoll wurde als Basis für die Entwicklung des Gesamtbildes genutzt.

**Live Illustration & Workshop**

Um die Teilnehmer in den Entstehungsprozess aktiv einzubinden, wurden die Inhalte des Dialogbildes über eine Workshop-Serie mit Live Illustrationen entwickelt. Ein Dialogbild Moderator führt die Diskussion und der Illustrator übersetzt die Inhalte parallel in Bilder. Dieses Vorgehen ermöglicht nicht nur eine Steigerung für das Bewusstsein und die Akzeptanz der Themen, die Teilnehmer werden vielmehr auch zu deren Botschaftern.

**Roll-Out**

Um das Dialogbild wirkungsvoll und nachhaltig auszurollen, wurden Roll-Out-Elemente wie Freisteller (freigestellte Einzelszene vor einem transparenten Hintergrund), Leitfaden (Broschüre in der die komplette Geschichte des Dialogbildes erläutert und jede einzelne Szene erklärt wird), sowie großformatige Drucke entwickelt.

**e-Learning**

Um das Bild auch über die digitalen Kommunikationskanäle an die Interessenten zu bringen, wurde eine interaktive Version entwickelt. Das interaktive Dialogbild wird als Ergänzung und als eigenständiges Selbstlernmedium eingesetzt. Der VW-Nutzfahrzeuge Mitarbeiter kann sich mit seinem PC oder Tablet Schritt für Schritt durch die Geschichte des Bildes klicken und auf spielerische Art die Inhalte kennenlernen. An den Ankerpunkten wird in die entsprechende Szene gezoomt und ein beschreibendes Textfeld erscheint.

# LIVE-ILLUSTRATION & GRAPHIC RECORDING IN WORKSHOPS: UNSERE TOOLS ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG

Aufbauend auf den Ergebnissen der Organisationsanalyse hat das Werkmanagement im Rahmen eines Workshops sein Selbstverständnis definiert. DIALOGBILD hat diesen Workshop mit einem Graphic Recording begleitet. Ein Illustrator hat die Inhalte zeitgleich am Rechner mitgezeichnet und die Ergebnisse dokumentiert. Die Teilnehmer/innen wurden durch das Graphic Recording in die Welt der Bilder entführt und auch komplexe Themen wurden so anschaulich dargestellt. Durch die digitale Visualisierung konnten einzelne Themen später nochmal herangezoomt und das finale Protokoll jedem/r Teilnehmer/in per Mail zur Verfügung gestellt werden.

**Die Live-Illustration**

DIALOGBILD begleitet Veranstaltungen und entwickelt auf der Bühne vor den Augen der Teilnehmer einzelne Szenen oder ein ganzes Bild. Die Interaktion zwischen Illustrator und Publikum steht hierbei im Fokus. Die Teilnehmer werden so in den Entstehungsprozess eingebunden.

**Der Workshop**

In der Gruppe werden die vorher definierten Inhalte bearbeitet und diskutiert. Der Moderator führt die Diskussion, der Illustrator übersetzt die Inhalte parallel in Bilder. Das Ergebnis ist eine Skizze zur anschließenden Ausarbeitung des DIALOGBILD-Mediums. Bei mehreren parallel arbeitenden Gruppen können die Teil-Ergebnisse während der Veranstaltung konsolidiert werden, sodass am Ende ein gemeinsames Ergebnis vorliegt.

**Das visuelle Protokoll**

DIALOGBILD begleitet Meetings und Unternehmensveranstaltungen mit einem Illustrator und dokumentiert die Vorträge der Teilnehmer zeitgleich visuell. Die Teilnehmer erhalten durch das Graphic Recording – auch Visual Recording genannt – ein visuelles Protokoll der einzelnen Themen. Dieses entsteht wahlweise an einer Metaplanwand oder per Zeichentablett und Beamer am Rechner.

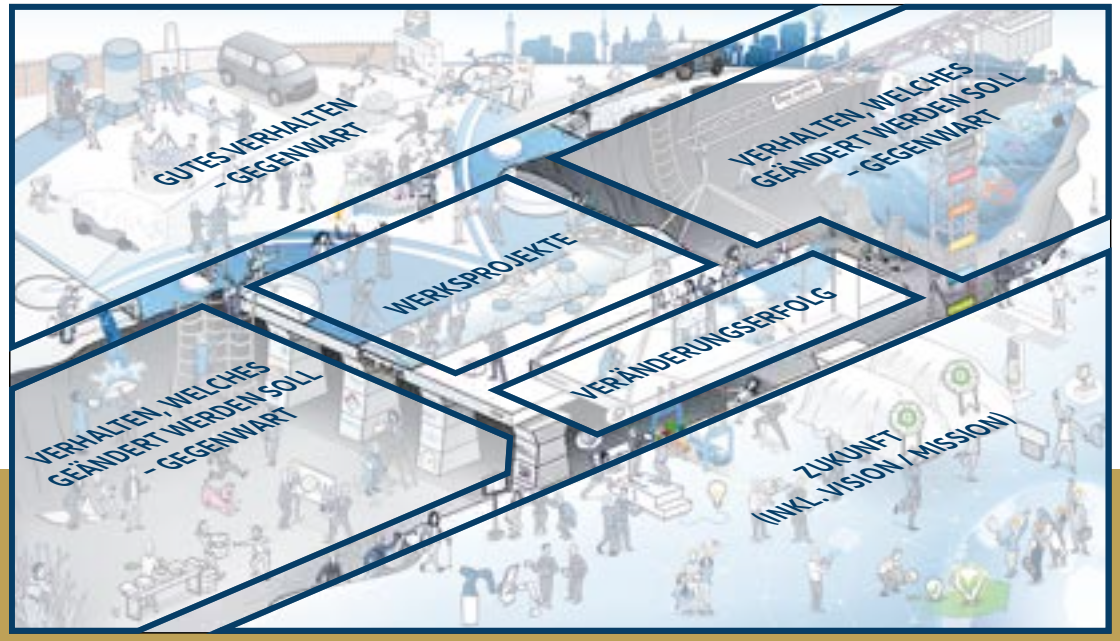
IDENTITÄT NACH INNEN & AUSSEN
WIR STEUERN DAS WERK
KLARHEIT / TRANSPARENZ
WIR MÜSSEN UNS MEHR IN DIE KARTEN GUCKEN LASSEN.
(MEHR) REDEN FÜR KOMMUNIKATIONSFORMATE UND FORMATE FÜR AUSTAUSCH
WIR HELFEN PROBLEME ZU LÖSEN
WIR SORGEN FÜR DAS AUFBRODELN VON IDEEN.

# DER DIALOGBILD ENTWICKLUNGSPROZESS UND DER ROLL-OUT

Nachdem das Werkmanagement sein Selbstverständnis definiert hatte, war die Basis für den weiteren Entwicklungsprozess des Dialogbildes geschaffen. Zusammenhänge zwischen Strategien, Leitbildern, Projekten und Prozessen sollen einfach und verständlich dargestellt werden. In den Dialogbild Entwicklungsprozess war nicht nur das obere Werkmanagement, sondern auch der erweiterte 40er-Führungkreis eingebunden.

Zusätzlich zum Dialogbild wurde noch ein Leitfaden entwickelt. Der Leitfaden ist ein zentrales Instrument zur Arbeit mit dem Dialogbild. Hier wird die komplette Geschichte zum Dialogbild erläutert, in die das Dialogbild eingebettet wird. Auf den ersten Seiten werden die Rahmenbedingungen und Ziele der Dialogbild-Anwendung erklärt. Ein roter Faden zeigt den Weg durch das Bild. Dann wird die Grundidee des Bildes und schließlich jede einzelne Szene erläutert. Es besteht auch die Möglichkeit Fragen zu hinterlegen, um die Diskussion anzuregen und die Teilnehmer mit einzubeziehen.

Ausgerollt wurde das Dialogbild in einem Top-Down-Prozess im Rahmen von diversen Workshops. Begleitet wurden diese Workshops von GOLDPARK. Die Teilnehmer/innen haben sich das Bild dabei selber erschlossen und sind in den Dialog getreten. Mit den einzelnen Szenen konnten sich die Teilnehmer/innen gut identifizieren und es ist gelungen einen direkten Bezug zur Praxis herzustellen. Auf Szenen, die als besonders wichtig empfunden wurden, konnte dabei in einer vertiefenden Gruppenarbeit eingegangen werden. Die Veränderungsbereitschaft konnte damit erhöht und die Inhalte nachhaltig vermittelt werden.




Die Bildbereiche in der Übersicht

## 1. WERKMANAGEMENT

Dialogbild Entwicklung Skizzenstand, Dialogbild Entwicklung Ausarbeitung

## 2. 40ER KREIS

Einbindung Dialogbild Entwicklungsprozess, Großveranstaltung/Workshop, Arbeit mit Dialogbild

## 3. 120ER KREIS

Großveranstaltung/Workshop, erst kleine Gruppe (20 TN), dann große Gruppe, dann kollegiale Beratungsgruppen zum Austausch über schwierige Führungssituationen -> Praxisbezug vom Bild (kollegiales Feedback)

## 4. 230ER KREIS

Diverse Workshops (20 Teilnehmer pro Workshop), Meister

## 5. ALLE 8.000 MITARBEITER WERK HANNOVER

Meister kommunizieren vor allem für Mitarbeiter relevante Szenen

# INDIVIDUELLE ZUKUNFTSBILD REFLEXION

## VORBEREITUNG DES GESPRÄCHS MIT DEN EIGENEN MA

Beispiel: „Silos aufbrechen“

Verhaltensbeispiele, an denen ich merke, dass du diese Aspekte lebst

Positive Beispiele

Verhaltensbeispiele, wo ich Entwicklungspotential sehe

Negative Beispiele

## REFLEXION DER EINSCHÄTZUNGEN IM WERKMANAGEMENT

Das Werkmanagement spricht über die Reflexionsergebnisse der Mitglieder des 40er-Kreises (insb. bei Klärungsbedarf u. Unsicherheit) und reichert die Einschätzungen der Kollegen mit Führungsverantwortung um Beispiele an.

Beispiel:

MA berichtet im WM von seiner Einschätzung zur Zukunftsbild Reflexion -> WM ergänzt durch Einschätzungen und Beispiele (sofern möglich).

Bei der Szene „Silos aufbrechen“ können Rückmeldungen aus anderen Bereichen des WM wertvolle Hinweise geben, in wie weit wirklich eine auf Vernetzung ausgelegte Zusammenarbeit erfolgt.

## FEEDBACKGESPRÄCH MIT DEM MA

Jedes WM Mitglied nimmt sich Zeit für ein individuelles Gespräch mit dem MA und gibt anhand des Fragebogens Rückmeldung.

1. Rückmeldung/Wahrnehmung:

Meine Einschätzung ist, dass Sie zur Zeit mehr/weniger zur Vernetzung zwischen unterschiedlichen Geschäftsbereichen beitragen ...

2. Beispiele:

Ich mache das fest an ...

3. Wirkung + Erwartung

Das führt konkret dazu, dass ... Ich wünsche mir, dass Sie ...

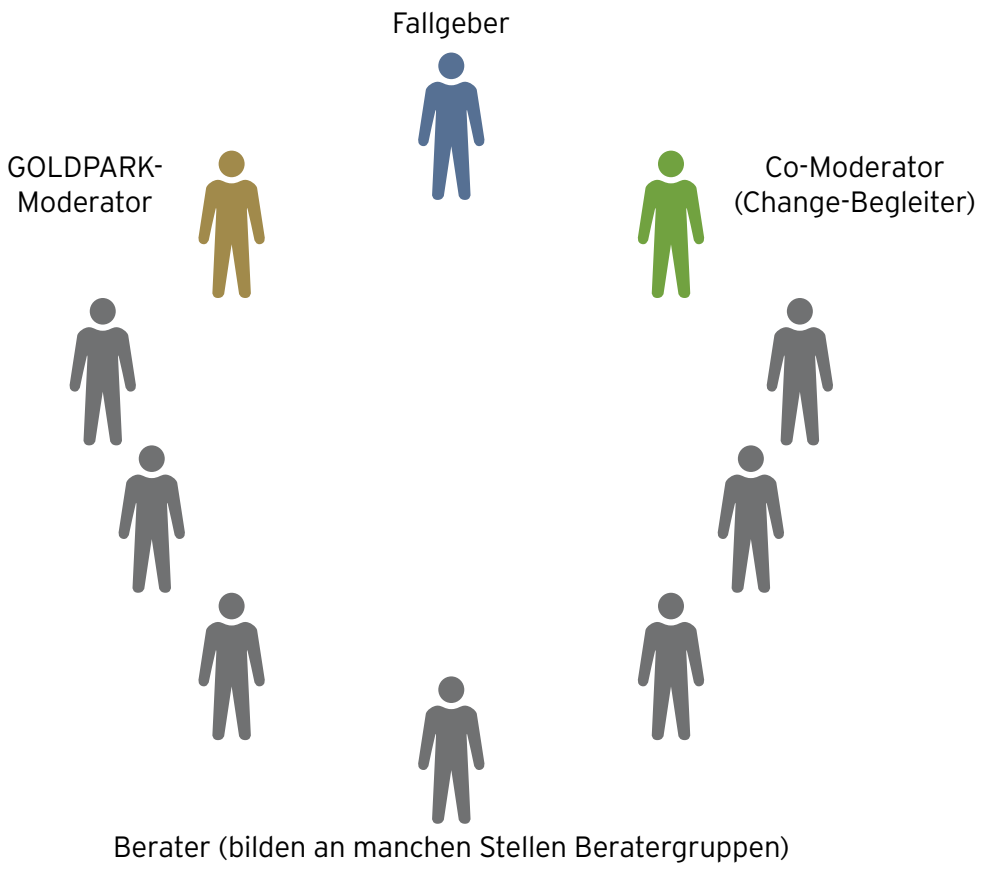
4. Rückkopplung

Was geht Ihnen jetzt durch den Kopf?

Was werden Sie jetzt tun? Brauchen Sie dabei Unterstützung?

Um im Transformationsprozess die persönliche Auseinandersetzung mit dem Zukunftsbild und dem eigenen Verhalten zu fördern, wurde die Individuelle Zukunftsbild Reflexion (IZR) initiiert. Das eigene Verhalten wird anhand ausgewählter Szenen reflektiert und die Umsetzung gefördert. Der konzeptionelle Gedanke wird verlassen und es wird „persönlich“. Die Wirkung der Veränderung wird spürbar erhöht. Es geht weg vom Transport und „schön, dass wir mal darüber gesprochen haben“ hin zu echter Umsetzung und Verbindlichkeit. Die Gespräche im Rahmen der IZR wurden kaskadenförmig angelegt. Zunächst hat das Werkmanagement die IZR mit dem 40er Kreis durchgeführt und danach der 40er Kreis mit dem 120er Kreis. Zunächst folgt die Selbsteinschätzung und die Reflektion des eigenen Verhaltens, um Stärken und Entwicklungspotentiale aufzudecken. Die Führungskraft hat vor dem persönlichen Gespräch ihr Feedback an den Mitarbeiter vorbereitet, diese Einschätzung mit Führungskollegen geteilt, um dann zusätzliche Anregungen und Beobachtungen zu erhalten. Im Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, wurde dann das Selbstbild des Mitarbeiters mit dem Fremdbild der Führungskraft abgeglichen und nächste Schritte identifiziert und vereinbart.

# ES GIBT IN DER KOLLEGIALEN BERATUNG VIER DEFINIERTE ROLLEN




### Rolle „Fallgeber“

- Bringt seinen Fall bzw. seine Fragestellung ein

### Rolle „Berater“

- Entwickeln über mehrere Etappen am Ende Lösungsideen für den Fallgeber
- Einzelperson oder Beraterteam

### Rolle „GOLDPARK-Moderator“ „Hüter des Prozesses“

- Behält Zeit, Ablauf und Rollen im Blick
- Gibt bei Bedarf an bestimmten Stellen inhaltliche Impulse
- Wurden Erfahrungen mit der Methode gesammelt, kann die Rolle von der gesamten Gruppe bzw. von den Change-Begleitern ausgefüllt werden

### Rolle „Co-Moderator“

- Treten an bestimmten Stellen als Change-Begleiter auf (Begrüßung, Aufzeigen von Unterstützungsangeboten)
- Beobachten, lernen und geben an bestimmten Stellen Rückmeldung zum Prozess und zum Erleben der Rollen

Für die konkrete Auseinandersetzung mit dem Zukunftsbild des Werks und zur Etablierung von neuen Verhaltensweisen im Kontext der angestrebten kulturellen Elemente, wurden kollegiale Beratungsgruppen installiert.

Kollegiale Beratung ist ein lösungsorientiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem eine Person von den übrigen Teilnehmenden nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird.

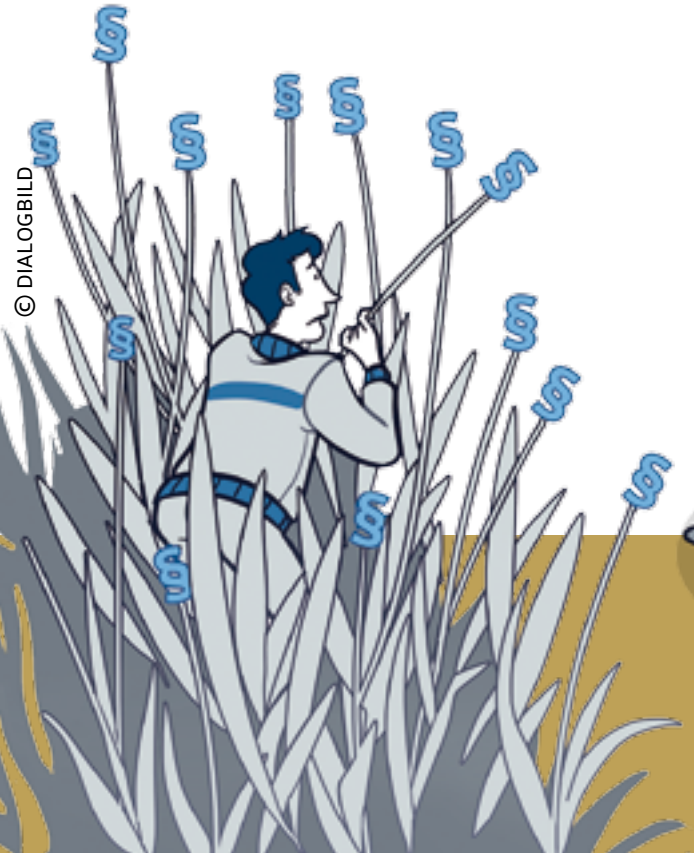
Die Führungskräfte erlangen damit schneller und nachhaltiger eine Handlungsfähigkeit im Kontext der angestrebten Veränderung. Die Wirksamkeit von Führung in der Transformation wird erhöht. Alle Teilnehmer, nicht nur die Person, die beraten wird, profitieren von den Treffen, da meist alle Führungskräfte ähnliche, herausfordernde Situationen erlebt haben oder erleben werden. Die Gruppen werden von GOLDPARK und den internen Change-Beratern begleitet.

Pro Beratungsgruppe gibt es ca. 8 Führungskräfte, die hierarchisch auf einer Ebene sind und in unterschiedlichen Bereichen arbeiten (Vernetzung und Silos aufbrechen als „Nebenprodukt“). Die Beratungsgespräche finden alle 6-8 Wochen in einem ca. 4-stündigen Treffen statt.

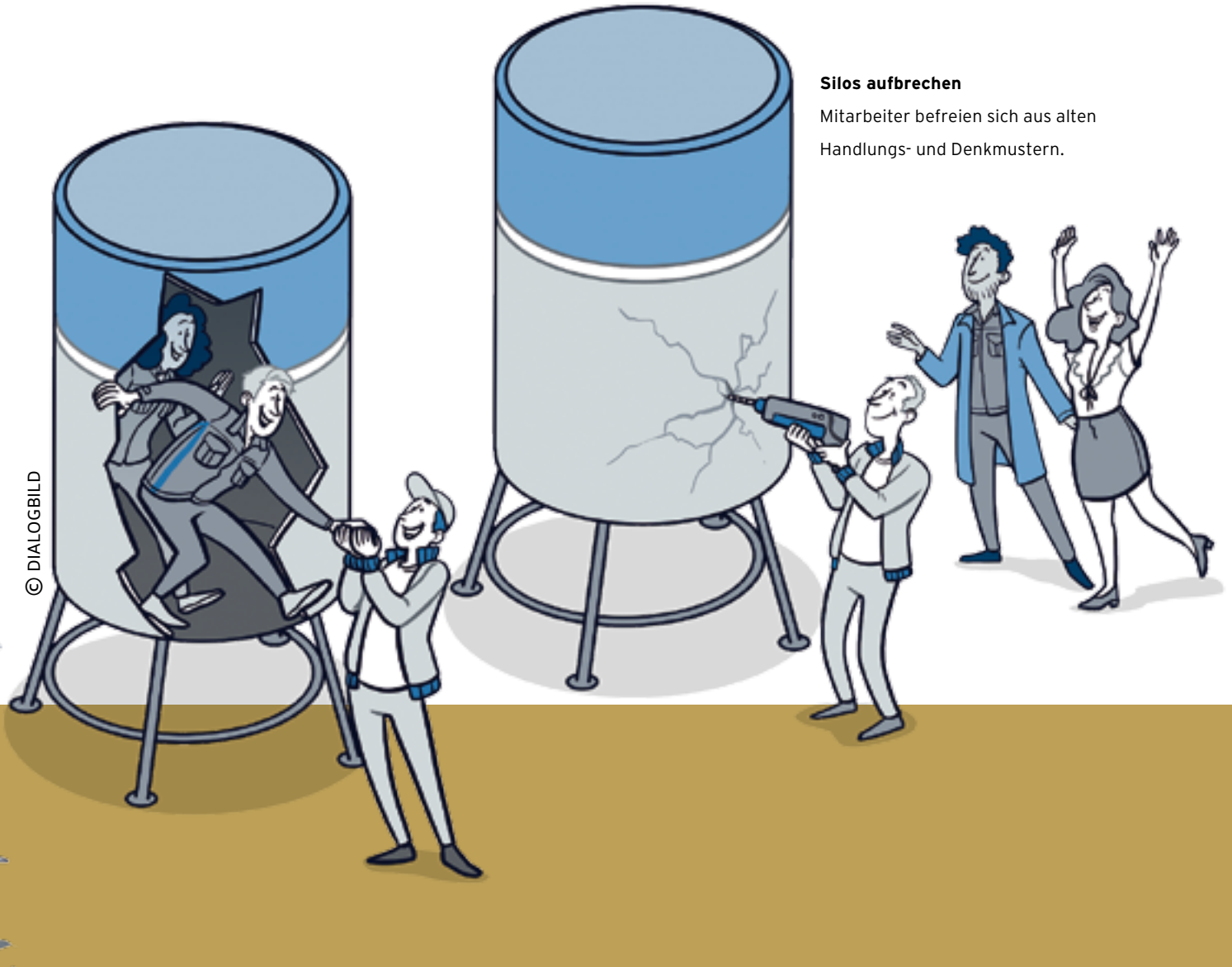
# EINIGE BEISPIELSZENEN AUS DEM DIALOGBILD

**Sich hinter Paragraphen verstecken**

Ein Mitarbeiter versteckt sich hinter Vorschriften, Betriebsvereinbarungen und Prozessbeschreibungen, anstatt nach Lösungen zu suchen.



© DIALOGBILD



© DIALOGBILD

**Silos aufbrechen**

Mitarbeiter befreien sich aus alten Handlungs- und Denkmustern.

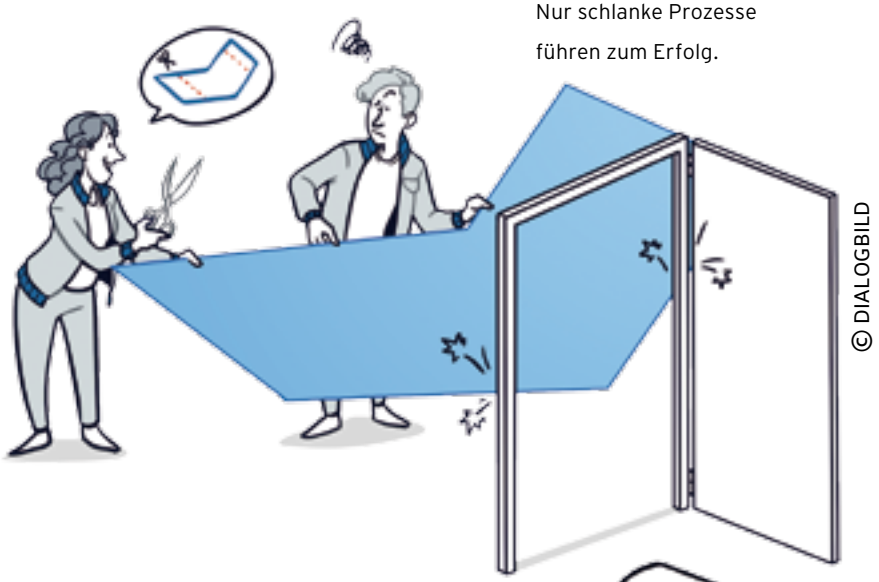
**Den Schweinehund überwinden**

Der Mitarbeiter lernt seinen inneren Schweinehund zu überwinden.

© DIALOGBILD

**Schlanke Prozesse**

Nur schlanke Prozesse führen zum Erfolg.



© DIALOGBILD

**Work-Life-Balance**

Leistung von Mitarbeiter und Unternehmen halten sich die Waage.

© DIALOGBILD

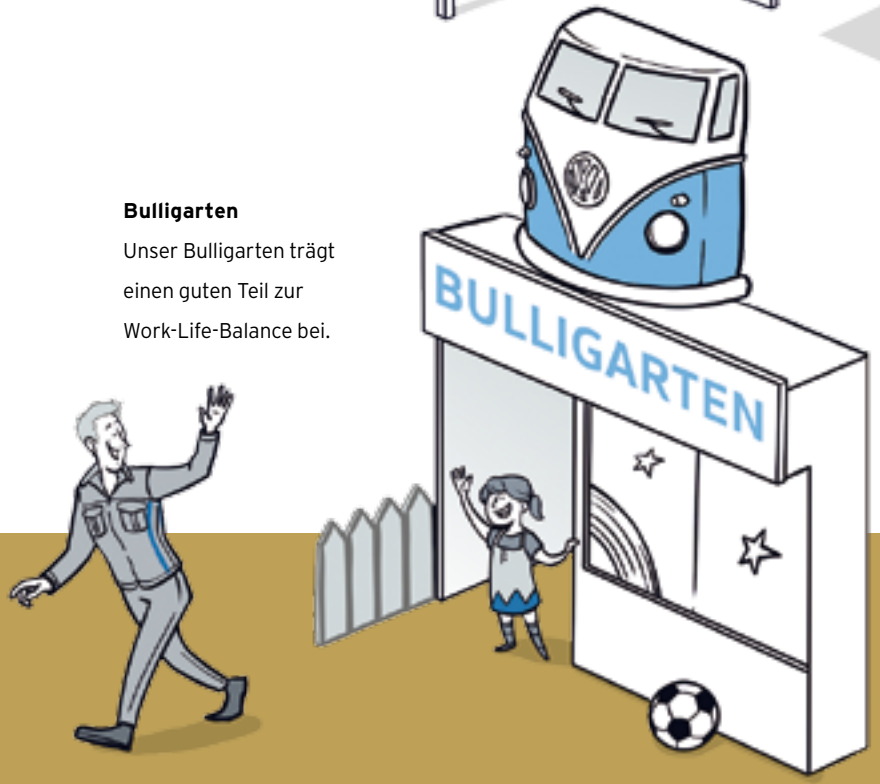
**Augenhöhe**

Wir begegnen uns auf Augenhöhe.

© DIALOGBILD

**Bulligarten**

Unser Bulligarten trägt einen guten Teil zur Work-Life-Balance bei.




© DIALOGBILD

**Zuverlässigkeit**

Deliver what you promise!

© DIALOGBILD

# DER AUFTRAGGEBER

**Thomas Hahlbohm**
Werksleiter

„In den vergangenen Monaten haben wir im Werkmanagement intensiv an unserer Vision für das Werk Hannover gearbeitet. Das daraus entstandene Zukunftsbild tragen wir nun in die Mannschaft – schließlich wollen wir als Werk Hannover gemeinsam erfolgreich verändern."

# JETZT BESTELLEN: UNSER GRATIS XXL-INFOPAKET

Sie wollen auch Ihre Kollegen vom Einsatz der Dialogbild-Methode überzeugen? Dann bestellen Sie jetzt unser kostenloses Info-Paket mit verschiedenen Beispiel-Postern. Auf Grund des größeren Formates erhalten Sie einen perfekten Eindruck, wie die Arbeit mit dem eigenen Dialogbild später aussehen kann. Auch um die Akzeptanz für visuelle Medien in Ihrem Unternehmen zu prüfen eignen sich die Poster: Hängen Sie die Plakate einfach im Büro oder im Gang auf und testen Sie die Reaktionen und die Dialogfreudigkeit Ihrer Kollegen. Gern stellen wir Ihnen auch digitales Material für Ihre interne Präsentation zur Verfügung. Das Info-Paket mit dem VWN Poster und weitere Unterlagen können Sie einfach unter www.dialogbild.de im Bereich „Kontakt", mit einer E-Mail an dialog@dialogbild.de oder per Telefon bestellen unter: +49 (0) 40 30 70 261-0. Stichwort: VW

DIALOGBILD®

DIALOGBILD visualisiert komplexe Themen auf anschauliche und nachvollziehbare Weise. DIALOGBILD-Medien sind ein effektives Instrument, um Wissen zu vermitteln, Zusammenhänge darzustellen und Orientierung zu geben.

**DIALOGBILD GmbH**
An der Alster 47
20099 Hamburg
Tel: +49 (0) 40 30 70 261-0
www.dialogbild.de

goldpark

GOLDPARK unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen genauso wie Großkonzerne in den Bereichen Transformationsbegleitung, Diagnostik, Führung, Konfliktmanagement & Teamentwicklung.

**Goldpark AG**
Johann-Klotz-Straße 12
60528 Frankfurt am Main
Tel: +49 (0) 272 99 89-70
www.goldpark.de