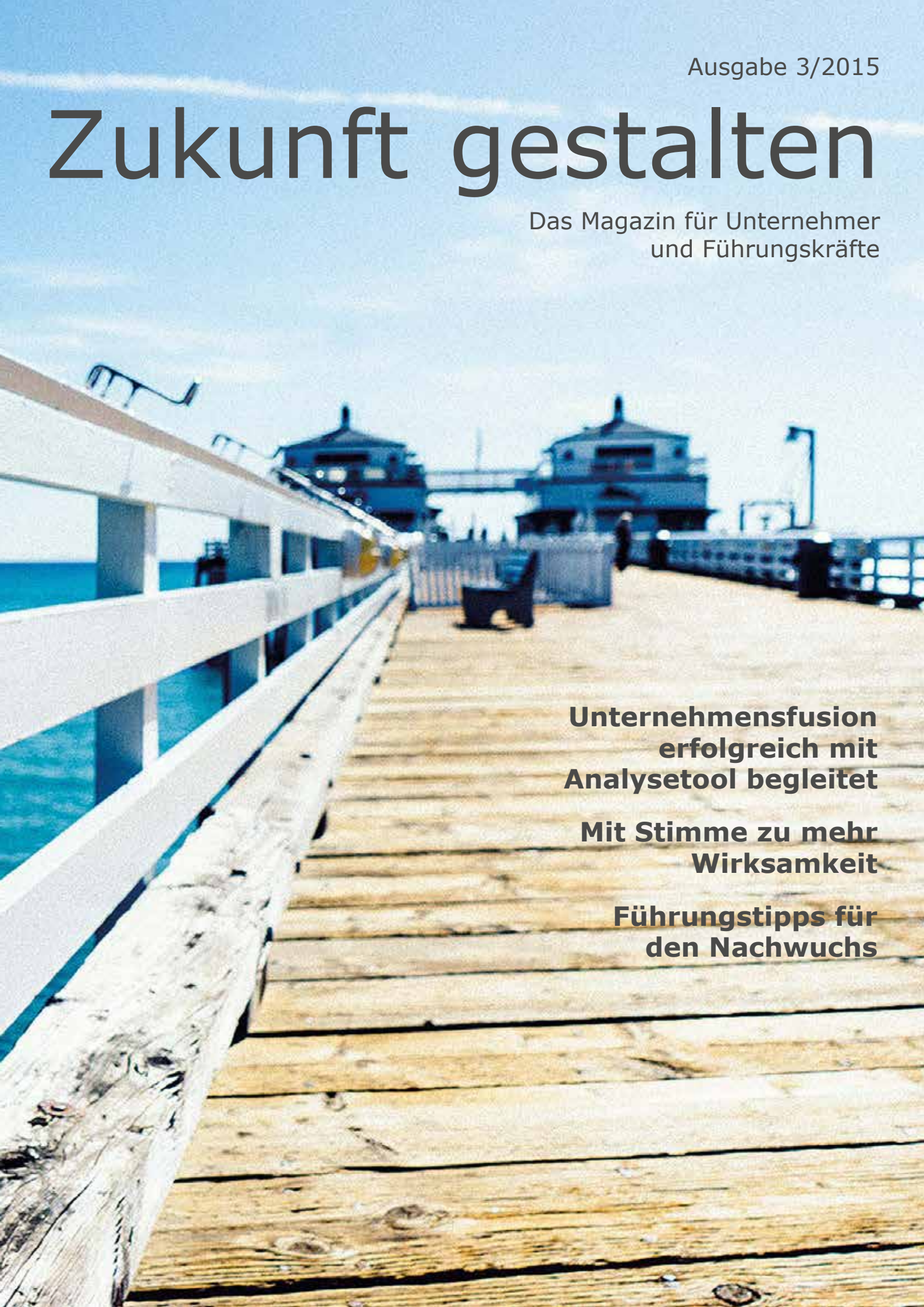
Ausgabe 3/2015

Zukunft gestalten

Das Magazin für Unternehmer
und Führungskräfte



Unternehmensfusion erfolgreich mit Analysetool begleitet

Mit Stimme zu mehr Wirksamkeit

Führungstipps für den Nachwuchs

Ein STIMMiger Auftritt!
Warum sich Stimmtraining lohnt

von Steffi Renz
ab Seite 6

Unternehmensfusion
Wertschätzend Werte erhalten und mehren

von Frank Scharr
ab Seite 8

Es lag am Preis! Eindeutig!
Warum Sie Ihre Kunden besser kennenlernen sollten!

von Andrea Mettenberger
ab Seite 12

Die geborene Führungskraft
… ist leider so selten, wie der große Lottogewinn

von Bernd Kollmann
ab Seite 14

Onboarding
Wie ein „Check-In" von neuen Mitarbeitern gelingt

von Katrin Hemminger
ab Seite 18

Lean in und be in flow
Kreative Lösungsfindung mit Lego® Serious Play®

von Jens Dröge
ab Seite 20

Unternehmerpersönlichkeit
Wie sie zum Erfolgsfaktor wird

von Markus Riehl
ab Seite 24

AUSBLICK INS HEFT 4:

Und jetzt auch noch „Straining"
… Mobbing auf subtile Art laut Prof. Harald Ege

von Bernd Kollmann
auf Seite 28

Weitere Themen / Rubriken:

Kontaktdaten der Autoren
Seite 26-27

Veranstaltungsinformationen
Seite 29

Zukunft gestalten

Das Magazin für Unternehmer und Führungskräfte

IMPRESSUM

Herausgeber:
trainer konzepte
Andrea Mettenberger

Redaktion:
Andrea Mettenberger, Bernd Kollmann
und die freien Autoren dieser Ausgabe

Gestaltung und Realisation:
trainer konzepte
Andrea Mettenberger
Bernd Kollmann

Kontaktadresse:
trainer konzepte
Andrea Mettenberger
Burkhardt+Weber-Straße 59/8a
72760 Reutlingen

Telefon +49 7121 137 5332
info@trainerkonzepte.de

Bildnachweise:
Iceteaimages, Kurhan, kantver, stockyimages, freshidea, ChenPG, Viktor Cap 2013, fotogestoeber, PHOTOMORPHIC PTE. LTD., NAN, Franco Visintainer, ra2studio, Sasint alle@fotolia.de, jay mantri, Deathtothestockphoto.com, Katrin Hemminger, Markus Riehl, Frank Scharr, Jens Dröge, Steffi Renz, Esther Leibelt, Moni Francis & Buddy Olly, Andrea Mettenberger und Bernd Kollmann

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Für den Inhalt der Veröffentlichung sind die jeweiligen Autoren verantwortlich. Obwohl dieses Magazin mit der größtmöglichen Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit und sachliche Richtigkeit. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Redaktion ist ausgeschlossen.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ich wurde für das Gasteditorial gebeten ein Thema aufzugreifen, das meine Generation beschäftigt. Für mich gerade ganz klar das Thema „Anforderungen eines Unternehmens an einen Bewerber".

Momentan befinde ich mich in der Abschlußphase meines Studiums zur Wirtschaftspsychologin und das Thema ist aktueller denn je. Aber auch schon in der Vergangenheit hat dieses Thema bei mir immer wieder Fragen aufgeworfen.

Jeder, der seinen Abschluss, egal ob Uni, FH oder Schule, endlich geschafft hat steht vor der großen Aufgabe passende Stellen zu suchen und dementsprechend Bewerbungen zu schreiben.

Doch allein bei der Suche bekommen die meisten große Augen und es stehen zahlreiche Fragezeichen im Raum. Denn viele Unternehmen setzen mindestens 2-3 Jahre Berufserfahrung voraus, zudem sollte der passende Kandidat nicht zu alt sein und am besten noch einen sehr guten Uniabschluss in der Hand haben.

Dabei stellt sich mir zum einen die Frage: was ist der Hintergrund der Unternehmen, die diese Stellenanzeigen erstellen, was genau erwarten diese? Und zum anderen: wie viele dieser Superkandidaten gibt es in Deutschland überhaupt? Wenn einer der Superkandidaten dann die Stelle antritt und seinen Job macht, kann das Unternehmen diesem Menschen überhaupt das bieten, was er erwartet? Meiner Erfahrung nach sind die Stellenanzeigen der Unternehmen in Bezug auf Erwartungen oft etwas zu hoch angesetzt und die Bewerber beziehungsweise späteren Arbeitnehmer langweilen sich mit der Zeit im Job oder sind frustriert, weil das Unternehmen nicht das gehalten hat, was die Stellenanzeige vielleicht verspricht.

Ist es außerdem nicht so, dass alles erlernbar ist? Das heißt, ein Bewerber mit Doktortitel und 5 Jahren Berufserfahrung muss sich genauso mit den Abläufen, der Kultur und den Aufgaben des Unternehmens an sich auseinandersetzen und sich einarbeiten wie ein Nichtstudierter-Berufsanfänger. Und bedeuten 3 Jahre Berufserfahrung wirklich, dass dieser Bewerber besser auf die Stelle passt? An was genau wird das festgemacht? Ich würde sagen, dass Teamgeist, Kooperationsbereitschaft, vernetztes Denken, Begeisterungsfähigkeit, Eigeninitiative, Zuverlässigkeit, Anstrengungsbereitschaft, Engagement und Ehrlichkeit viel wichtiger sind und dass mit diesen Attributen fast jede Herausforderung bewältigt werden kann, ganz gleich der Berufserfahrung oder Höhe des Abschlusses.

Für die Zukunft wünsche ich mir, dass Unternehmen nicht nur nach Berufserfahrung, Abschluss, Aussehen oder Noten entscheiden, sondern sich die Bewerber auch von der menschlichen Seite und den jeweiligen Eigenschaften anschauen und dieser Beurteilung dann mehr Wichtigkeit verleihen.

Jetzt wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen dieser Ausgabe,
Esther Leibelt

Esther Leibelt

Verlagskauffrau und
aktuell im Abschluß
Ihres Studiums zur
Wirtschaftspsychologin

Ein STIMMiger Auftritt!

Warum sich Stimmtraining lohnt

von Steffi Renz

Ihre Stimme ist Ihre Visitenkarte und prägt den ersten Eindruck. Oft entscheidet schon das „Hallo" über Sympathie oder Antipathie. Und damit auch über Ihren Erfolg!

Sie machen Sport, gehen ins Fitnessstudio oder trainieren im Verein? Prima! Dann kennen Sie das gute Gefühl, wenn nach einiger Zeit des Übens Veränderungen eintreten. Der Körper wird straffer, die Muskeln fester, die Selbstsicherheit nimmt zu.
So wie Sie den Bizeps oder die Ausdauer trainieren, können Sie auch Ihrer Stimme zu noch mehr Leistung verhelfen.
„Sprechen kann doch jeder" sagen Sie jetzt vielleicht. Stimmt! Doch nutzen Sie das Potenzial Ihrer Stimme wirklich voll aus? Sprechen Sie so, dass Sie Ihre Zuhörer mitnehmen, mitreißen können? Trauen Sie sich, die Lautstärke zu variieren, mit Tönen zu spielen, zur Stimme auch die passende Körpersprache einzusetzen?

Sprechen ist mehr als Austausch von Fakten. Wenn Sie hören „Schön, dass Sie da sind", ihr Gegenüber diesen Satz aber gelangweilt und monoton von sich gibt, sie dabei nicht ansieht oder sich sogar abwendet, dann werden Sie nie das Gefühl haben, dass Sie willkommen sind. Um „Anzukommen" beim Gegenüber müssen Stimme, Körpersprache und Inhalt stimmig sein. Und das nicht nur bei großen Vorträgen oder Präsentationen. Auch beim täglichen Kontakt mit Kunden oder Kollegen ist die Stimme Ausdruck Ihrer Kompetenz. Unsere Stimme transportiert unsere Emotionen und wirkt im Bruchteil von Sekunden.
Höchste Zeit also, ihr die Aufmerksamkeit zu schenken, die ihr gebührt!

Stimme entsteht durch den Atemfluss und geschieht immer bei der Ausatmung. Daher ist es für einen optimalen Stimmklang unerlässlich, dass Sie frei atmen können. Einengende Kleidung und eine schlechte Körperhaltung hindern Sie daran, gut zu sprechen. Eine lockere Aufrichtung im ganzen Körper lässt Sie selbstsicher wirken. Und bietet beste Voraussetzungen, um Ihre Stimme bestens zur Geltung zu bringen.

Vor dem Joggen oder Hanteltraining wärmen Sie sich auf. Auch Ihre Stimme braucht eine gewisse Anlaufzeit. Tun Sie ihr etwas Gutes und bereiten Sie sie auf ihren Einsatz vor. Dazu gehört auch, dass ihr Kiefer, der Mundraum, die Zunge und die Lippen locker und gelöst sind. Massieren Sie Ihren Kaumuskel. Beginnen Sie kurz unter den Ohren und fahren Sie in kleinen, kreisenden Bewegungen nach unten Richtung Kinn. Lassen Sie Ihre Lippen flattern, machen Sie schnaubende Geräusche. Vielleicht finden Sie das am Anfang komisch. Aber es hilft, zu entspannen und bereitet Ihren Körper auf den optimalen Stimmeinsatz vor!

„Nuschel nicht so, sprich deutlich!" – diese Ermahnung hat wohl jeder von uns schon einmal gehört. Besonders wenn man aufgeregt ist, neigt man dazu, zu schnell zu sprechen, Silben oder Wortenden zu „verschlucken". Das wiederum wirkt wenig überzeugend oder kompetent. Eine deutliche Aussprache muss regelmäßig geübt werden. Ganz einfach geht das mit einem Korken: Sprechen Sie einige Sätze. Klemmen Sie dann den Korken zwischen die Schneidezähne. Sprechen Sie die Sätze erneut. Versuchen Sie dabei, so klar und deutlich wie möglich zu sprechen. Wichtig bei der Übung ist es, den Kiefer weiterhin locker zu lassen und nicht zu verkrampfen. Nehmen Sie den Korken aus dem Mund und tragen Sie die Sätze erneut vor: Sie werden merken, dass Sie nun freier, lockerer und unkomplizierter sprechen.

Steffi Renz

Moderatorin und Stimmtrainerin
www.steffirenz.de

Sprechen ist Muskelarbeit – und Muskeln können trainiert werden. Eine Investition in ein Stimmtraining ist immer eine Investition in sich selbst und den eigenen Erfolg. Lernen Sie, Ihre persönliche Sprechstimme zu finden und diese gezielt und erfolgreich einzusetzen. Gewinnen Sie mehr stimmliche Präsenz. Verbessern Sie Ihre Haltung und dadurch Ihre Ausstrahlung. Üben Sie eine präzise Aussprache. Achten Sie auf Betonung, Pausen, Sprechtempo und Lautstärke. Gewinnen Sie den Kampf gegen das Lampenfieber vor Sprechsituationen. Haben Sie Spaß am Sprechen und lassen Sie das hören!

Unternehmensfusion

Wertschätzend Werte erhalten und mehren

von Frank Scharr

Frank Scharr

Unternehmensberater
www.com-con.org

Inhaber und Geschäftsführer zweier bisheriger Wettbewerber im Farbengroßhandel in Südtirol erkennen, dass der Unternehmenserfolg mittel- bis langfristig aus eigener Kraft nicht sichergestellt werden kann. Per Zufall kommen sie miteinander ins Gespräch und nähern sich an. Aus gegenseitigem Respekt wird Sympathie, aus Sympathie wird Partnerschaft und daraus die Idee der Fusion. Doch die Hürden sind hoch.

Die Ausgangssituation:

Das eine Unternehmen kommt aus dem deutschsprachigen Teil, das andere aus dem italienischen Teil. Das eine Unternehmen hat 20 Mitarbeiter, das andere etwa 40 Mitarbeiter und ist zudem Teil einer großen Unternehmensgruppe. Der kleine, inhabergeführte Farbengroßhandel erweitert laufend seine Marktanteile, das große, von einem für mehrere Unternehmen der Gruppe zuständigen Geschäftsführer geleitet, verwaltet die bestehende Position und verliert fast unmerklich an Bedeutung. Dazu prallen nicht nur zwei Sprachen sondern auch zwei Kulturen und zwei Firmenseelen frontal aufeinander.

Der Höhepunkt dieser Herausforderung besteht darin, dass die Führung des kleinen Unternehmens in Zukunft die Führung des neuen, gemeinsamen Unternehmens übernehmen soll.

Es war klar, dass der Prozess ohne qualifizierte Begleitung nicht klappen würde, bzw. die Verluste zu hoch wären. Diese Entscheidung wurde einvernehmlich getroffen.

Der Verlauf des Prozesses:

Zu Beginn des Beratungsprozesses setzten sich die beiden Unternehmensleiter mit dem Thema in einem Zielfindungs-Workshop auseinander. Dabei wurde schnell klar, dass die Ziele der beiden Beteiligten nicht weit auseinander lagen – die Ausgangssituationen jedoch umso mehr. Doch wo lagen die aktuellen Standorte der beiden Firmen ganz konkret? Das konnte keiner der Chefs exakt formulieren. Da war eine professionelle Beratung und Moderation gefragt.

Man hatte zwar die Bilanzen der beiden Firmen analysiert und eine klassische Firmenbewertung für die Verteilung der Firmenanteile vorgenommen, doch beiden Unternehmern war schnell klar geworden, dass das ein Blick in den Rückspiegel war. Die wahren Firmenwerte konnten sie eben nicht aus einer Bilanz herauslesen.

Es gab zu viele offene Fragen: Worum geht es uns bei dieser Fusion? Was sind unsere wahren Firmenwerte? Wo liegen unsere Unternehmenstreiber? Wie wollen wir das bewerten?

Um dieses zu erfahren, wurde eine Unternehmensanalyse der beiden Firmen durchgeführt. Es sollte keine klassische, rein zahlenbasierte, sondern vielmehr eine wertebasierte Analyse werden. Beiden Chefs war es wichtig, dass der Erhalt und Ausbau zukunftsfähiger Werte sowie die hohe Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern vor der nackten, betriebswirtschaftlichen Zahl stehen sollte.

Eine große Hürde bestand zudem darin, dass beide Firmenlenker die Gespräche so lange wie möglich geheim halten wollten. Trotzdem sollte das Knowhow der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie deren persönliche Einstellung zu ihren Ursprungsunternehmen die Grundlage der anstehenden Fusions- und Veränderungsprozesse bilden. Ein echter Spagat, der die meisten am Markt befindlichen Analysetools ausschloss.

Die Wahl fiel auf die trimano Unternehmensanalyse.

Mittels eines Web-gestützten Fragebogens wurden Geschäftsleitung, Führungskräfte und ALLE Mitarbeiter beider Firmen befragt. Das Ergebnis gibt Auskunft zu den vier Triebfedern ihres bisherigen Unternehmens.

Was kam dabei heraus? Eine kleine Zusammenfassung:

Schon dieser erste Abgleich ergab erhebliche Differenzen in der Ausgangssituation. War das eine Unternehmen von einer sehr hohen Zukunftsorientierung und dem Drang nach selbstständigem Handeln auf allen Ebenen getrieben, so dominierten im anderen Unternehmen die Administration und anweisungsorientiertes Handeln. Hier stand Wachsen gegen Verwalten.

Verglich man die innere Stärke des Einen mit der des Anderen, so zeigte sich das eine Unternehmen durch die Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe zwar finanziell stärker als das andere, war aber gegenüber Marktschwankungen viel anfälliger, hatte deutlich weniger Widerstandskraft.

Die historisch bedingte Marktdurchdringung und ein gut funktionierendes IT-System waren große Pluspunkte für das große Unternehmen. All diese und noch viel mehr Ergebnisse wurden zusammen mit den Chefs diskutiert und Punkt für Punkt im Konsens für eine Fusionsbewertung auf Basis der trimano Unternehmensanalyse aufgearbeitet. Die Folge war eine deutliche

Abweichung zur rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise.

Zusammen mit den betreuenden Wirtschaftsprüfern wurde dann ein betriebswirtschaftliches Konzept entworfen, das beiden Unternehmen gerecht wurde und ein Höchstmaß an Entwicklungsmöglichkeiten ließ. Chef des neuen Unternehmens sollte der bisherige Inhaber des

kleineren Unternehmens werden.
Der nächste Schritt sollte komplizierter werden. Im Rahmen einer Präsentation wurden den Führungskräften die Ergebnisse der Unternehmensanalyse und mögliche Handlungsalternativen vorgestellt. Beide Teams befanden eine Fusion als das am meisten Erfolg versprechende Szenario.

So fand wenige Tage später der erste gemeinsame Workshop für Führungskräfte statt. Nach einer kurzen Phase des Kennenlernens ging es gleich an die Ergebnisse der trimano Unternehmensanalysen. Beide Firmen wurden verglichen und ein präzises und weitgehend emotionsfreies Stärken- und Schwächenprofil für alle Firmenbereiche erstellt.
Die meisten Teilnehmer des Workshops erkannten sehr schnell die einmalige Chance, an der Neugestaltung eines neuen Unternehmens aktiv teilhaben zu können. Einige wenige beharrten jedoch auch gegen sachlich korrekte Argumente auf alten Abläufen und Funktionen. Aus den zwei getrennten Firmenteams wurden während des Workshops sehr rasch die firmenübergreifenden Gruppen der Fusionstreiber bzw. der Fusionsgegner.
Nach zwei Tagen intensiver Arbeit, mal in Arbeitsgruppen, mal im Plenum, lag ein konkreter Fusionsplan mit Zeitplan, definierten Maßnahmen und Verantwortlichkeiten auf dem Tisch. Es wurden übergreifende Arbeitsteams zur Detaillierung der Pläne gebildet und ein straffer Sitzungsplan erstellt.

Im Wunsch, möglichst alle Mitarbeiter in die Fusion mitzunehmen, wurde für die Führungskräfte eine zusätzliche Analyse, das trimano Kompetenzprofil für Führungskräfte, durchgeführt. Damit konnte rasch und präzise festgestellt werden, wie es um die innere Einstellung der befragten Führungskräfte zu ihrem Unternehmen und zur geplanten Fusion stand.
Aufbauend auf dieses Wissen wurde mit allen Befragten ein Gespräch geführt. Besonderes Augenmerk lag verständlicherweise auf den „kritischen Fällen", die überwiegend aus dem Lager der Fusionsgegner kamen. Die fürchteten um ihre Pfründe oder waren schlicht (noch) nicht fit für die Zukunft.
Der feste Wille der Unternehmensleitungen, für jeden Mitarbeiter eine wertschätzende Zukunftslösung zu finden, führte - bis auf zwei Personen - zu guten Ergebnissen. Letztendlich waren dort die Differenzen jedoch nicht zu überbrücken und man trennte sich von ihnen in einem respektvollen Outplacementverfahren.
So konnte die Fusion vier Monate, nachdem die Führungskräfte informiert wurden, offiziell vollzogen werden. Mit einem Höchstmaß an Disziplin, gegenseitigem Verständnis und unzähligen Überstunden und Meetings konnte man nach nur sechs weiteren Monaten eine erste, erfolgreiche Zwischenbilanz ziehen. Neben einem zweistelligen Umsatz- und Ertragsplus schlagen u.a. eine motivierte Führungsmannschaft und ein zufriedener Chef zu Buche. Sowohl zahlreiche Neukunden als auch an einer Zusammenarbeit interessierte Großlieferanten waren weitere Zeichen des Erfolges. Heute, knapp zwei Jahre nach der Fusion, hält der Trend ungebrochen an. Es wurden bereits neue Niederlassungen gegründet, neue Mitarbeiter eingestellt und all dies vor dem Hintergrund einer sonst schwachen Konjunktur in Italien.

Um immer ganz nah am innerbetrieblichen Standort des Unternehmens zu sein, wird die trimano Unternehmensanalyse jährlich wiederholt und Veränderungen somit sichtbar. Im Rahmen des Fusionsprojektes wurden insgesamt zwölf Workshops, ca. 25 Einzelcoachings sowie unzählige Videokonferenzen durchgeführt und zusätzlich in ca. 40 Beratungstage vor Ort investiert. Durch die Umsatz- und Ertragssteigerung konnte dieses Beratungs- und Analyseinvestment schon während der Fusionsphase mehr als nur wieder eingespielt werden.

Es lag am Preis! Eindeutig!

Warum Sie Ihre Kunden besser kennenlernen sollten!

von Andrea Mettenberger

Kürzlich erhielt ich auf Nachfrage, warum mein Kunde denkt, dass er den Auftrag nicht bekommen hat, folgende Antwort: „Wir waren mal wieder zu teuer. Der Mitbewerber ist mit Dumpingpreisen vorgegangen." Darauf noch wütender: „Der kann doch nicht rechnen! Da kann man ja nicht mehr überleben!"

„War es nur der Preis?", frage ich.
Die Antwort: „Natürlich! Es liegt immer nur am Preis."

Wie würden Sie reagieren, wenn es andere Gründe gibt, warum das Angebot von der Konkurrenz besser war?

Ich mache mich auf den Weg zum Kunden meines Kunden. Im Vorfeld habe ich einen Fragebogen entwickelt und aufgeschrieben, was ich bei diesem Termin alles erfahren möchte. Der Termin ist ein Interviewtermin - im Dienstleistungsbereich auch oft als „Debriefing" bezeichnet.

Der Kunde empfängt mich sehr freundlich und bittet mich in sein Büro. Es ist eine offene und gute Stimmung. So erfahre ich, wie sich das Team meines Kunden von Anfang an im Angebotsprozess bewährt hat. Wir sprechen über das Engagement der im Angebotsprozess beteiligten Personen. Fragen und Situationen, bei denen der Wettbewerber sich besser positioniert hat und warum. Ich erhalte Antworten, welche Vorgehensweisen dem Kunden gefallen und nicht gefallen haben. Ebenso erfahre ich, dass dem Kunden unklar war, welche Verantwortung und Funktionen die einzelnen Teammitglieder tatsächlich innehatten. Er äußert sich: „Bis zum Schluss war mir nicht klar, wer nun den Hut für das Gesamtprojekt auf hatte. Ich hatte den Eindruck, dass es hier noch internen Klärungsbedarf gab. Vor allem diese Unsicherheit konnte ich bis zur Projektvergabe nicht loswerden."

Wir reden weiter über einzelne Schritte des Angebotsprozesses. Hier wurden optimal vorbereitete Meetings genannt. Die konstruktiv, lösungsorientiert und genau auf die Anfrage ausgerichtet waren. Hier hatte das Team meines Kunden ziemlich gut abgeschnitten. Ich erfahre auch, dass ein anderer Anbieter sich bereits bei den ersten Gesprächen um Kopf und Kragen geredet hat. Unkoordiniert und mit allen möglichen Ideen kommend. Ein K.o.-Kriterium!
Nun wird es spannend. Mein Ansprechpartner dreht sich um und greift in sein Regal. „Sehen Sie, wie schwer es für uns ist, hier den besten Projektpartner zu gewinnen." Ich schaue auf den Tisch und vor mir liegen alle Angebote, die das Unternehmen in diesem Angebotsprozess erhalten hat. Ich nehme mir das erste Angebot und schaue mir die einzelnen Abschnitte an. Beim zweiten Angebot bin ich überrascht, wie sehr sich einzelne Abschnitte doch ähneln. Und beim dritten Angebot merke ich, dass sich viele Abschnitte innerhalb der einzelnen Angebote nicht unterscheiden. Ich frage meinen Gesprächspartner: „Wenn sich die Angebote so ähneln, welche Entscheidungskriterien sind für Sie dann maßgebend?"

Die Antwort, die ich erhalte, überrascht mich nicht wirklich. Es sind Kriterien wie

- Lösungsorientierte Ergebnisse und Resultate
- Hohe Qualität
- Vorhandenes Fachwissen und Know-how
- Offene und ehrliche Kommunikation, dazu gehört, auch auf Schwächen hinzuweisen
- Aufbau von Vertrauen, das wieder über die offene und ehrliche Kommunikation entsteht
- Gute Erreichbarkeit und feste Ansprechpartner
- Einhalten von Terminen
- Hinweisen auf Optimierungsmöglichkeiten
- Ausgeprägtes Kulanzverhalten, wenn es zu Beanstandungen kommt
- Der Preis und eine entsprechende Transparenz - keine versteckten Kosten/Gebühren

Für meinen Ansprechpartner ist das Angebotsdokument dennoch ein wichtiger und wesentlicher Bestandteil in der Bewertung. Da ist auch er der Meinung, dass es interessanter und überzeugender wäre, wenn er nicht sechs Mal die gleichen Sätze lesen würde. Man merkt ihm an, das langweilt ihn.

Im Laufe des Gesprächs erhalte ich noch interessante Informationen, wie sich das Team meines Kunden und auch die Mitbewerber während der Angebotspräsentation positioniert haben. Zum Preis kommen wir erst am Schluss unseres Gesprächs. „Natürlich", so mein Gesprächspartner, „ist der Preis für uns ein wichtiges Kriterium. Aber darüber lässt sich immer verhandeln – sofern das Gesamtpaket stimmt."

Dieser Termin war für meinen Interviewpartner im Übrigen eine Selbstverständlichkeit. Meine Anfrage zu diesem Termin beantwortete er so: „Selbstverständlich gerne. Für mich ist das ein professioneller Abschluss zu unserer Ausschreibung. Nur so können Sie doch feststellen, wie Sie Ihre Prozesse verbessern können."

Fazit: Nehmen Sie die unterschiedlichsten Kriterien, die der Kunde zur Entscheidungsfindung nutzt, ernst! Manchmal erfahren Sie diese Kriterien bereits frühzeitig. Manchmal auch erst, nachdem die Entscheidung gefallen ist. Damit Sie bei der nächsten Anfrage Ihres Kunden ins Schwarze treffen, ist das Gespräch, das im Nachgang geführt wird, Gold wert. Am besten, Sie schicken für dieses Gespräch eine neutrale und erfahrene Person.

Kunden sind mittlerweile über jegliche Dienstleistungen oder Produkte bereits im Vorfeld sehr gut informiert. Angebote müssen deshalb überzeugen, mit positiven Überraschungen bestückt sein und den Mehrwert der Zusammenarbeit oder des Produktes herausstechen lassen.

Andrea Mettenberger

Trainerin, Beraterin, Coach
www.markante-konzepte.de

Die geborene Führungskraft …

… ist leider so selten, wie der große Lottogewinn

von Bernd Kollmann

Bernd Kollmann

Trainer für Führungskompetenzen
www.berndkollmann.de

Führungskraft zu sein, ist ein regelrechter Ausbildungsberuf. Fragen Sie mal die „alten Hasen". Diese Ausbildung wird den Nachwuchskräften meist nicht bzw. nicht mehr zugestanden. Weder Zeit noch Budget werden in sinnvoller Weise zur Verfügung gestellt. Dabei wundern sich doch alle, wie es mit unserem Führungsniveau aussieht. Da denkt man über Teamevents nach, über Online-Module zur Mitarbeiterbindung, Employer Branding oder gesundheitsfördernde Maßnahmen in Form von Yoga und Co.. Methoden / Prozesse, die alle ihren Sinn haben, wenn sie richtig eingesetzt werden. Die Basis bildet dennoch immer ein gutes Führungs- / Mitarbeiterverhältnis. Oder wie sehen Sie das?

Neulich erlebt …

Frisch von der Uni, mit gutem Abschluss in einem wirtschaftlichen Studiengang, steht Martin Vertice (Name geändert) am Start seiner beruflichen Karriere.

Fester Job, unbefristet, gutes Gehalt, bekanntes mittelständisches Unternehmen und der Arbeitsplatz ist ohne Umzug erreichbar. Moderne Arbeitsumgebung, hoher technischer Standard. Jackpot! In der Probezeit wird Martin an allen relevanten Stellen des Unternehmens eingesetzt, um einen Überblick zu erhalten. Von Anfang an war klar, dass Martin nach der Probezeit als Nachwuchsführungskraft in dem Unternehmen starten wird.

Nun ist es soweit. Die Probezeit ist erfolgreich mit besten Bewertungen abgeschlossen. Drei Mitarbeiter sind zu führen. Das Team ist in Martins studiertem Fachgebiet angesiedelt, also alles vom Feinsten. Auf seine Frage, wie er denn die Führung leisten soll und wie er dabei unterstützt wird, bekam Martin vom Personalchef folgende Antwort: „Sie haben doch eine akademische Ausbildung mit einem erfolgreichen Abschluss. Jetzt machen Sie mal den Job ein paar Monate und wenn es partout nicht klappt, bekommen Sie einen Crash-Kurs vom Unternehmen spendiert. Führen ist aber nicht schwer und Sie als Akademiker können das sowieso."

Heute, 16 Monate nach dem Start in diesem Unternehmen, sitzt Martin bei mir im Büro. Er hat eine Empfehlung bekommen und möchte ein Coaching bezüglich seiner beruflichen Zukunft haben. Er möchte wissen, wo sein Weg hinführen wird, denn so kann es nicht weiter gehen … In diesen gut 16 Monaten ist Martin laut eigener Aussage um Jahre gealtert und fühlt sich ausgelaugt und unglücklich. „Ich will nicht mehr verheizt werden", ist seine klare Erkenntnis.

Ein Einzelfall? Nein!

Leider ist dieses „Phänomen" sehr häufig in Unternehmen zu finden. Ganz egal welche Branche oder Firmengröße … Daraus resultieren immer wiederkehrende Situationen:

Eine *unzufriedene Führungskraft*:
„Was wollen die überhaupt von mir? Nichts mache ich richtig."

demotivierte Mitarbeiter:
„Wieder so ein Jungspund. Mal schauen wie lange der durchhält … Wer nimmt Wetten an?"

enttäuschte Personaler:
„Er hat doch so einen guten Abschluss."

frustrierte Unternehmer:
„So ein Mist. Die Jungen taugen auch nichts mehr."

und eine Wahrnehmung in der *Öffentlichkeit*, die mehr als „bescheiden" ist:
„Dort kann man nicht arbeiten. Da wirst Du verheizt.".

Wie sieht es bei Ihnen aus? Ist Ihr Traumjob Führungskraft? Oder vergeben Sie als Unternehmen gerade den Traumjob: Führungskraft?

Dann die gute Nachricht: Es geht auch besser.

Führungskraft ist ein Fulltime-Job mit vielen Aufgaben. Die an Sie gestellten Anforderungen sind vielfältig:

1. Persönliche Erwartungen und Vorgaben der Geschäftsleitung
2. Unternehmensziele
3. Monats- oder Quartalsziele
4. Projektziele
5. Kundenwünsche und -erwartungen
6. Und nicht zuletzt die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter. Ganz individuell.

Denken Sie bitte daran, dass sie auf diese Punkte teilweise oder sogar überhaupt nicht aktiv Einfluss nehmen können.

Wenn Ihnen diese „Rahmenbedingungen" klar sind und Sie weiter auf die Arbeit als Führungskraft setzen, dann schauen Sie sich die überlebenswichtigen Eigenschaften als geschätzte und erfolgreiche Führungskraft auf der folgenden Seite an:

Kritikfähigkeit - Nutzen Sie die konstruktive Kritik Ihres Umfeldes als Chance. Ziehen Sie daraus Ihre Konsequenzen als relevanten Teil Ihrer Arbeit. Sehen Sie diese nicht als lästige Störung Ihres Daseins, sondern als Weg zur Führungskraft.

Eigenreflexion - Die ersten beiden Punkte gehen Hand in Hand. Warten Sie nicht auf Kritik, sondern hinterfragen Sie Ihre Arbeit regelmäßig. Dies gilt ebenso für Ihre Entscheidungen, Erfolge und Misserfolge. Sie entscheiden dadurch besser und der nächste Schritt zur Führungskraft ist gemacht.

Achtung – Klingt das für Sie seltsam? Nein, oder? Achtung bzw. Respekt gegenüber den Kollegen und Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden ist für eine Führungskraft selbstverständlich. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter deutlich spüren, dass Sie Ihre Arbeit und sie als Mensch wertschätzen und anerkennen. Dies gilt natürlich ganz besonders dann, wenn Sie Kritik üben müssen.

Entscheidungsfähigkeit – Es gibt kaum eine größere Strafe als langsame Entscheider. Schlimmer sind nur noch die „Nacht-Entscheider". Für jedes Unternehmen und speziell Ihr ganzes Team ist es die Lähmung pur. Seien Sie überlegt, aber zügig und stehen Sie zu den Konsequenzen.

Kommunikationsverhalten – Sie wissen ganz genau, wann und was Sie Ihren Mitarbeitern zu sagen haben? Dann brennt hier nichts an. Keine Sorge, Sie müssen nicht alle Entscheidungen diskutieren und erläutern. Mitarbeiter gehen nur lieber die „Extra-Meile" wenn sie wissen, warum und wozu.

Zuverlässigkeit – Dies gilt in 3 Ebenen für Sie als Führungskraft. Gegenüber dem Unternehmen, also Ihrem Arbeitgeber und seinen Vorgaben. Ebenso gegenüber Ihren Mitarbeitern. Den Menschen, die ihren Einsatz fürs gemeinsame Ziel bringen. Und natürlich in allen Positionen, egal ob direkt oder indirekt, Ihren Kunden gegenüber. Hier ist eine der größten Klippen zu umschiffen, um allen dreien gerecht zu werden.

Empathie – Das bedeutet nicht, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern „best friend forever" sein müssen. Im Gegenteil. Das wird es oft nur unnötig schwerer machen. Sie sind aber gefordert, sich in Ihre Mitarbeiter einzufühlen, um Probleme und Unzufriedenheiten rechtzeitig zu erkennen. Sie haben keinen Haufen von Fachkräften vor sich, sondern Mitarbeiter und deren Fähigkeiten mit berechtigten menschlichen Aspekten. Darin liegt eine große Verantwortung für Sie als Führungskraft.

Lernbereitschaft – Auf Grund der Kritikfähigkeit und Selbstreflexion ist es ganz hilfreich, aus diesen Erkenntnissen zu lernen. Sich selbst weiter zu entwickeln. Als Vorbild andere anzuregen, sich weiter zu entwickeln. Und nicht zuletzt haben Mitarbeiter verdammt oft richtig gute Ideen, die Ihnen abhanden kommen würden, wenn Sie nicht offen dafür sind.

Bauchgefühl – Im Geschäftlichen wird das Bauchgefühl häufig belächelt. Zahlen, Daten und Fakten sind das Maß der Dinge. Weit gefehlt. Das ist die Fähigkeit, zu Ihren kompletten Informationen auch die Unbewussten einzubeziehen. Ihr absolutes Alleinstellungsmerkmal als Führungskraft. Denn hierbei kombinieren Sie Erfahrung, Informationen und Instinkte.

Zielstrebigkeit – Im ganz positiven Sinne. Verfolgen Sie Ziele konsequent und mit voller Kraft, aber nicht skrupellos. Sie sind aber nicht als der alleinige Macher gefragt. Nutzen Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen Ihres Teams, um gemeinsam Erfolg zu haben. Schmücken Sie sich mit der Fähigkeit, ein Team zu führen, das den Erfolg geschafft hat und nicht sie als Einzelner. Wenn Ihnen das widerstrebt, dann bleiben Sie lieber Experte und genießen den Erfolg alleine. Für Führungskräfte ist der Teamerfolg das Ziel.

Egoismus – Ebenso im ganz positiven Sinne. Sie brauchen den gesunden Egoismus, um Ihre Ziele durchzusetzen, ungeliebte Entscheidungen zu treffen oder einfach nur um gesund zu bleiben. Diese Fähigkeit, sich auf sich selbst zu konzentrieren, ist notwendig in Ihrer Rolle als Führungskraft.

Wenn jetzt alles passt, dann haben Sie Ihren Traumjob gefunden.

Zur Sicherheit investieren Sie in ein Führungskräftetraining oder Coaching, das Sie auf Ihrem Weg erfolgreich begleitet.

Wenn Sie Qualität wollen mit einer großen Nachhaltigkeit, dann achten Sie auf eine gezielte Analyse Ihres Führungsvermögens, eine langfristige Trainingsplanung mit Zeit zum Üben und reichlich Luft zur Reflexion. Ihre Ausbildung zur Führungskraft ist nicht von heute auf morgen zu „zaubern". Sie bringen die passenden Eigenschaften und Werte mit, dann kann das Ziel erfolgreich anvisiert werden. „Von-heute-auf-morgen"-Veranstaltungen, z.B. in vier Tagen zur Führungskraft, kosten nur Geld und bringen keinen Investitionsgewinn. Gehen Sie dafür lieber in den Urlaub, wenn es zu stressig wird.

An dieser Stelle ist Konsequenz gefragt - auf dem Weg zu einem der tollsten Berufe der Welt: Geschätzte und erfolgreiche Führungskraft.
So macht es Martin jetzt und ist sich seiner Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten absolut bewusst. Er weiß, dass er Zeit und Unterstützung braucht und bekommt. Sein Arbeitgeber wurde auch überzeugt …

Danke für das Vertrauen in Ihre Mitarbeiter und in Ihre zukünftigen, geschätzten Führungskräfte.

Traumjob: Führungskraft - Alle Ansprüche sind im Gleichgewicht.

Onboarding

Wie ein „Check-In" von neuen Mitarbeitern gelingt

von Katrin Hemminger

In zahlreichen Branchen, bei denen es zunehmend schwieriger wird, Fachkräfte überhaupt noch zu finden, wird es, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, existenziell immer wichtiger, diese auch zu binden. Zahlreiche Studien belegen, dass die ersten 100 Tage in einem Unternehmen entscheidend sind.

Hier bietet sich der Vergleich mit der Planung eines 100-tägigen Segeltörns anhand einer Checkliste an.

Die natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat, aber mit Gedanken an eine Auszeit mit Sonne, Strand und der endlosen Weite des Meeres, so kurz vor den Sommerferien, eventuell inspiriert und im besten Fall anregt, bislang praktizierte Prozesse zu prüfen und zu optimieren.

Punkt 1: Wir müssen Meer und Boot auswählen und die passende Besatzung rekrutieren

Diese Gedanken sollten auch am Anfang jedes Personalfindungsprozesses stehen. Denn wer als Führungskraft keine klaren, kurz-, mittel- und langfristigen Ziele hat und nicht weiß, für was das Unternehmen steht, auf welchem Meer das Boot segelt, ob es sich um einen Ein- oder Mehrmaster handelt, wird es umso schwerer haben, die richtigen Besatzungsmitglieder zu finden.

Gerade Leistungsträger mit Potenzial, die sogenannte Generation Y, die oft unter vielen Angeboten wählen kann, erwartet mittlerweile mehr als nur einen unbefristeten Arbeitsvertrag und ein ordentliches Gehalt. Eine hinreichende Work-Life-Balance und persönliche Entwicklungschancen mit Wunsch nach umfassenden Feedback-Strukturen, flexiblen Arbeitszeitmodellen, Angeboten zur fachlichen und persönlichen Entwicklung sind ernstzunehmende Punkte aus zahlreichen Studien.

Sich diesen zu verschließen, bei Kenntnis des demographischen Wandels in Deutschland, gleicht nahezu einem Reiseantritt bei Windstärke zwölf. Die Gefahr ist groß, über kurz oder lang mit einer Besatzung übers offene Meer zu treiben, das zu wenig Potenzial und Stärke hat, das Ruder fest im Griff zu haben oder auch mal rumreißen zu können, wenn diverse Einflussfaktoren das erfordern.

Punkt 2: Wir treffen die Wahl zwischen „Ab und zu im Liegestuhl liegen" oder jeden Tag das große Segel setzen

Damit Stellenausschreibungen nicht der Suche nach der „eierlegenden Wollmichsau" gleichen und wenn überhaupt Bewerbungen ins Haus kommen, die als völlig ungeeignet erscheinen, ist weniger oft mehr. Sprich es muss klar definiert sein, für welche Position mit welchen Kompetenzen und Verantwortungsbereichen die Besatzung erweitert werden soll. Soll die oder der Neue in ein bestehendes Team integriert werden oder eine leitende Funktion erhalten. Oft hat man bei näherem Hinschauen auch schon alles an Bord. Es wurde lediglich verpasst, mit den Mitarbeitern und Teams Gespräche über berufliche und persönliche Ziele zu führen, einen innerbetrieblichen Karrierefahrplan zu erstellen, geeignete Aus- und Weiterbildungsprogramme anzubieten, die den „faulen Liegestuhlbesetzer" bei richtigem Fordern, Fördern und Motivieren zum Segelsetzer werden lassen.

Punkt 3: Wir fordern Angebote an und checken diese mit Herz und Verstand

Wenn Punkt 1 und 2 mit einer wohldurchdachten Strategie zum Ergebnis führen, dass die Reise zu neuen Ufern angetreten wird und es einen Neuzugang geben soll, werden Bewerbungen eingehen und können mit klarer Sicht geprüft werden.

Fachliche Qualifikationen sind meist sehr schnell geprüft. Bei Einschätzung der sozialen Kompetenzen, die zunehmend wettbewerbsentscheidender werden, wird es meistens diffiziler.

Es gibt mittlerweile viele Tools, um diese Fähigkeiten auf wissenschaftlich basierter Ebene zu prüfen, analog für unseren Segeltörn mit „HolidayCheck-Portalen".

Unschlagbar ist aber parallel dazu sicher nach wie vor das persönliche Gespräch. Warum aber werden die Personen, die für den späteren Integrationsprozess mitverantwortlich sind, nicht eingebunden? Was spricht dagegen, dass ein Bewerber seinen potenziellen Abteilungsleiter direkt beim Vorstellungsgespräch kennenlernt oder die Möglichkeit geboten wird, einen Tag zur Probearbeit zu kommen? Oft können da in recht schneller Zeit auf beiden Seiten illusorische Erwartungen beseitigt werden. Und es wird dadurch die Basis eines guten Miteinanders gelegt.

Punkt 4: Wir treffen unsere Entscheidung und bestätigen die Reise

Da es in manchen Branchen mittlerweile schon so ist, dass sich ein Unternehmen bei potenziellen Azubis und Fachkräften bewerben muss, fällt die Entscheidung immer öfter auf das Angebot, das am Attraktivsten erscheint. Darum sind gewisse Anreize sicher kein Fehler, aber auch diese sollten wohldurchdacht sein und auf den Wunschkandidaten zugeschnitten sein.

Einem 45 – jährigen, sportlichen, kinderlosen Single ist sicher die Übernahme der Kosten fürs Fitnessstudio oder ein Arbeitszeitmodell, das ihm die Möglichkeit eröffnet, auch mal eine vierwöchige Trekkingtour in Nepal buchen zu können, lieber, als die Garantie auf einen Platz im betriebseigenen Kindergarten. Oder?

Punkt 5: Der Tag der Anreise steht bevor, der Check-In ist vorbereitet

Bei jeder längeren Urlaubsreise bereitet man sich vor. Reisedokumente werden auf Gültigkeit geprüft, Wetterprognosen gegoogelt, das Gepäck zusammengestellt usw.

Das sind tatsächlich auch für das „An – Bord – Nehmen" im Betrieb wichtige Punkte. Sprich die Integration mit dem Ziel, schnell einen vollwertigen und leistungsstarken MITarbeiter zu haben, kann beschleunigt werden, wenn er bereits am ersten Tag zu SEINEM Arbeitsplatz geführt wird, dieser mit allen benötigten Utensilien wie z.B. eigenen Visitenkarten, E-mailzugang, Liste der Passwörter, ggf. Firmenkleidung, Arbeitswerkzeug ausgestattet ist.

Zudem sicher auch kein Fehler, dass JEDER im Betrieb darüber informiert ist, dass jemand Neues an Bord kommt. Jemand darauf vorbereitet ist, einen Firmenrundgang mit Vorstellung wichtiger Personen vorzunehmen und am Arbeitsplatz eine Mappe mit den wichtigsten Firmeninformationen, -broschüren, eine Liste mit Ansprechpartnern zu diversen Themen, Arbeitsanweisungen usw. bereit liegt. Das ist ja mittlerweile schon Standard in jedem Drei – Sterne Hotel.

Katrin Hemminger

Beraterin
www.personalkompetenz-bw.de

Punkt 6: Die Segel werden gesetzt, der Reiseablaufplan für die nächsten 100 Tage liegt vor

Das neue Besatzungsmitglied ist da und dann? Dann wird es spannend. Denn jeden Tag besteht die Chance oder Gefahr von Bord zu gehen! Die Gefahr ist klar dann geringer, wenn die zu erledigenden Aufgaben klar sind, sich nach kürzester Zeit keine Unter- oder Überforderung einstellt, sondern das Gefühl entsteht, durch die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse einen wichtigen Beitrag leisten zu können.

Nur wie kann man das sicherstellen? Am Einfachsten sicher dadurch, ab dem ersten Tag Transparenz und ein offenes Kommunikationsklima zu schaffen. Transparenz dahingehend, dass Unternehmensziele und Ansätze für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess vermittelt werden, dass ein stetiger Austausch mit wertschätzendem und konstruktivem Feedback stattfindet, um die Basis für eine langfristige Verbindung zu schaffen, die sowohl bei Flaute oder Sturm überlebt.

Jetzt steht einem erfolgreichen Segeltörn bzw. Ihrem Onboarding Ihres neuen Mitarbeiters nichts mehr im Weg.

Lean in und be in flow

Kreative Lösungsfindung mit Lego® Serious Play®

von Jens Dröge

Stellen Sie sich folgendes vor: Es ist Montagmorgen und Ihr Chef hat Sie und Ihre Kollegen zu einem Workshop geladen. Die Einladung haben Sie per Mail erhalten, der Betreff war wie immer allgemein gehalten und da die Agenda fehlte, wussten Sie eigentlich bis zum Termin selber nicht, um was es genau geht.

Sie sitzen nun also in Ihrem Workshop und hören dem Moderator und seinen Ausführungen zu. Ganz klar ist Ihnen zwar immer noch nicht, um was es geht, so lehnen Sie sich also erst mal zurück. Und während die Diskussion allmählich von drei Kollegen dominiert wird, nehmen Sie unwillkürlich Ihr Handy in die Hand und prüfen Ihre Mails. Irgendwann schlagen Sie Ihren Laptop auf und klicken sich durch Ihre Dateien am Rechner. Die Redner haben inzwischen begonnen, Lösungsvorschläge und Ideen auf ein Flipchart zu schreiben. Die Dialoge im Teilnehmerkreis werden nun leidenschaftlicher, und auch wenn es nicht zum Streit kommt, so merken Sie an der Art der Diskussion, dass sich der Kollege rechts von Ihnen und Ihr Gegenüber nicht recht gut verstehen. Sie alle sind aber professionell, so wollen Sie den Workshop natürlich mit einem Ergebnis abschließen. Und da die Zeit knapp geworden ist – Meetings sind ja immer sehr eng kalkuliert – fasst der Moderator nochmal die seiner Meinung nach wesentlichsten Punkte zusammen. „Was für ein effektiver Workshop", denken Sie noch bei sich, als sie den Raum verlassen.

Kommt Ihnen die Situation bekannt vor? Sicher, das Beispiel ist überzeichnet. Aber seien Sie ehrlich – die ein oder andere Verhaltensweise haben Sie sicher schon so erlebt, sei es als Teilnehmer oder als Moderator eines Workshops. Reflektieren Sie: An wie viele Meetings können Sie sich erinnern, in denen

- alle Teilnehmer beteiligt waren, anstatt dass sich einzelne zurückgelehnt haben?
- 100% Redeanteil aller herrschte, anstatt 20% der Teilnehmer 80% des Gesagten dominieren?
- sich alle auf ein gemeinsames Bild verpflichtet haben statt auf unterschiedliche Bilder des Gleichen?
- die Sache über dem Persönlichen stand, anstatt persönliche Befindlichkeiten die Sache überlagerten?
- die Zeit von Ergebnissen geprägt war und nicht von Diskussionen?

Ähnlich wie Sie vor dieser Frage stehen, stand auch Kirk Kristiansen, der Inhaber von Lego®, im Jahr 1996 vor dieser Herausforderung. Die Firma befand sich in einer strategischen Krise und Kristiansen erwartete von seinem Management neue Ideen für die Lösungsfindung.

Er machte die gleichen Beobachtungen wie oben beschrieben und war von den althergebrachten Methoden enttäuscht. So entschied er sich, zusammen mit dem International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, nach Alternativen zur herkömmlichen strategischen Planung zu suchen. Durch die Kombination von Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung und Lern- und Entwicklungstheorie entstand so das Grundgerüst von Lego® Serious Play®. In den folgenden 20 Jahren wurde die Methode stetig perfektioniert und zu dem moderierten, strukturierten Prozess entwickelt, der er heute ist.

Anders als man bei dem Namen Lego® erwarten könnte, steht bei Lego® Serious Play® nicht das Spielen im Vordergrund. Die speziell entworfenen und zusammengestellten Steine bilden lediglich das Medium, um auf spielerische Art das Modellieren mit unternehmerischen und individuellen Belangen zu kombinieren. Die Steine bilden also eine gemeinsame Sprache, um Teilnehmer aus verschiedenen Kulturen oder Geschäftsbereichen, mit unterschiedlichen Ausbildungsniveaus und über Hierarchien hinweg zusammen zu bringen, um so den kreativen Ideenfindungsprozess zu fördern, die Kommunikation zu verbessern, die Problemlösung zu erleichtern und die Entscheidungsfindung zu beschleunigen. Ausgehend von der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass die Hand-Gehirn-Verbindung sensorisch und motorisch besonders stark ausgeprägt ist, führen haptisch gestützte Denkprozesse zu einem tieferen und langanhaltenderem Verständnis des Problems und seiner Lösungen.

Lego® Serious Play® ist für jede Art von Fragestellungen geeignet, die eine metaphorische und symbolische Interpretation zulassen. Dabei wird jeder Workshop auf die individuelle Fragestellung und den jeweiligen Bedarf abgestimmt. Grundsätzlich werden drei Lego® Serious Play®-Anwendungen unterschieden:

Jens Dröge

Change-Manager bei der Walter AG
Freiberuflicher
Trainer, Berater, Coach
www.jensdroege.de

Real Time Strategy for the Enterprise:
Hierbei geht es um die Strategieentwicklung für Unternehmen, Bereiche oder Teams. Ausgehend von den eigenen Erwartungen wird ein Modell der gemeinsamen Identität erstellt und auf innere sowie äußere Einflussfaktoren analysiert. Dazu werden mögliche Szenarien, Auswirkungen und Zusammenhänge von zukünftigen Entwicklungen simuliert und Leitlinien, als Reaktion auf diese, abgeleitet.

Wie sehe ich mich in meinem Unternehmen?
Die eindrucksvolle Antwort eines Mitarbeiters.

Real Time Identity for the Team:
Im Vordergrund steht die Entwicklung einer gemeinsamen Teamidentität, um dadurch ein Verständnis für die Aufgaben des Teams und der einzelnen Teammitglieder zu erlangen. Abgeleitete Leitlinien sollen dabei unterstützen, die Zusammenarbeit optimal zu gestalten und zu stärken.

Real Time Identity for You:
Durch die Erarbeitung der eigenen Identität werden Fragen nach der zukünftigen Entwicklung der eigenen Persönlichkeit dargestellt und analysiert. Berücksichtigt wird hierbei auch, wie diese von Dritten wahrgenommen wird. Dazu werden Umstände und Verhaltensweisen abgeleitet, die die erhoffte Entwicklung optimal unterstützen, sowie Leitlinien, wie diese erreicht werden können.

Weitere Einsatzbereiche liegen beispielsweise in der Erarbeitung von Stellenprofilen, der Verbesserung von Kommunikationsprozessen, der Personalentwicklung, der Erarbeitung von Feedback sowie dem Change Management, dem Coaching, der Analyse konkreter Probleme oder kritischer Risiken und der Entwicklung von Strategien für den Umgang mit den Problemen oder Risiken. Aber auch in der Entwicklung neuer Produkte und Markenpositionierungen kommt Lego® Serious Play® zum Einsatz.

Geleitet werden solche Lego® Serious Play®-Workshops von speziell ausgebildeten und zertifizierten Trainern, die den Prozess durch gezielte Fragen so steuern, dass die Ziele durch die Teilnehmer selbst erreicht werden. Durch steigende Herausforderungen an die Fragestellung werden die Teilnehmer zunächst langsam an das Spielerische herangeführt und geraten so in den so genannten „flow", einen Zustand, in dem das Bauen und somit die spielerische Auseinandersetzung mit dem Thema selbstverständlich wird. So wird ein Thema nicht nur visualisiert, sondern durch metaphorische Modelle in kürzester Zeit begreifbar gemacht. Einsicht, Inspiration und Vorstellungskraft werden so gefördert.

Die einzelnen Modelle werden schließlich in der Gruppe besprochen, wodurch nicht nur eine deutliche Versachlichung erreicht wird, sondern auch eine 100%ige Beteiligung der Teilnehmer. Lego® Serious Play® bezeichnet dies als „leaning in".

Insgesamt ist bei Lego® Serious Play® Workshops eine höhere Verbindlichkeit in den erarbeiteten Lösungsstrategien zu erkennen, was durch eine hohe Identifikation der Teilnehmer mit ihren Modellen erreicht wird. Dies ist insbesondere dann beobachtbar, wenn die Modelle am Ende des Workshops auseinander gebaut werden.

Und nun stellen Sie sich erneut vor, Sie gehen am Montag in ein Meeting. Möchten Sie das nicht gerne mal wirklich effektiv erleben?

Heute schon eine Pause gemacht?

Unternehmerpersönlichkeit

Wie sie zum Erfolgsfaktor wird

von Markus Riehl

Laut dem KfW-Gründungsmonitor 2014 wagten in Deutschland im Jahr 2013 868.000 Gründer den Schritt in eine selbstständige berufliche Zukunft. Die Studie fand auch heraus, dass rund zwei Drittel der Gründer alleine als Soloentrepreneure starten. Für Gründer sind die Unterstützungsangebote sehr vielfältig und teilweise auch unübersichtlich. So verfügen zum Beispiel die Wirtschaftskammern über ein bundesweit verfügbares Erstberatungsangebot rund um das Themenfeld Existenzgründung. Der Blick in die Curriculi der klassischen Angebote der Gründungsberatung offenbart aber, dass hier in der Regel das Gründungskonzept, der Businessplan im Fokus der Beratung steht. Die Gründerperson taucht hier meistens nur mit ihren fachlichen Qualifikationen auf.

Selbstverständlich ist ein aussagekräftiges und tragfähiges Konzept für jedes Start-Up von essentieller Bedeutung. Dient es doch dazu, Finanzierungs- wie Geschäftspartner vom eigenen Vorhaben zu überzeugen, damit der Start des neuen Unternehmens gelingt. Doch was passiert danach, wenn der Gründer bzw. die Gründerin nach erfolgreicher Finanzierungsrunde beginnt, die neue Rolle als UnternehmerIn aktiv auszufüllen?

Die meisten Gründer starten aus einem Angestelltenverhältnis in die Selbstständigkeit. Das bedeutet, sie haben im Rahmen ihrer Berufstätigkeit als Fach- oder Führungskräfte bereits berufliche Erfahrung gesammelt. Sie kommen aus einer in der Regel arbeitsteilig organisierten Berufswelt und haben sich in ihrem Bereich bzw. ihrer Abteilung im Idealfall laufend entsprechend der beruflichen Anforderungen qualifiziert und spezialisiert.

Insbesondere Soloentrepreneure sind gefordert, sämtliche Bereiche ihres Unternehmens zu überblicken bzw. aktiv handelnd voranzubringen. Nun fällt es leicht zu erkennen, dass sich alleine die fachlichen Anforderungen je nach Unternehmensbereich sehr stark unterscheiden. Der Gründer sieht sich mit seinen individuellen fachlichen Fähigkeiten genau dieser Vielfalt unterschiedlicher Anforderungen gegenüber. Ist er doch CEO, CFO, CMO, CIO und CTO*) und deren Team in Personalunion. Ist das Ableiten fachlicher Defizite für ein erfolgreiches Handeln in den einzelnen Unternehmensbereichen noch relativ leicht, ist die Analyse der Anforderungen an die überfachlichen Fähigkeiten des Gründers/der Gründerin um ein Vielfaches schwieriger.

Warum der Blick auf die überfachlichen Fähigkeiten unbedingt erforderlich ist, zeigt eine Untersuchung von FOCUS-MONEY, nach der der berufliche Erfolg nur zu 50% auf Fachkompetenz basiert und die anderen 50% im Bereich von überfachlichen individuellen Fähigkeiten der Person anzusiedeln sind (Quelle: FOCUS-MONEY online, 26.01.2007, „Erfolgsgaranten Soft Skills").

Im Rahmen der klassischen Angebote der Gründungsberatung spielen die überfachlichen Fähigkeiten der Gründerperson, wenn überhaupt, eine nachgelagerte Rolle. Dabei ist gerade in der Vorgründungsphase ein Blick auf die Kompetenzbiographie (Kompetenzen hier im Sinne überfachlicher Fähigkeiten) des Gründers entscheidend. Nur so gelingt die Entwicklung eines Geschäftskonzeptes und einer Unternehmensorganisation, die auch zur Gründerpersönlichkeit passt. Weiß der Gründer um seine überfachlichen Fähigkeiten und somit Stärken, wird er daraus sein eigenes Kernkompetenzfeld im entstehenden Unternehmen präzise definieren können. So entsteht das Unternehmenskonzept als Maßanzug, dessen Schnittmuster die individuellen fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten des Gründers sind. Der Gründer kann so bewusst entscheiden, in welchen Bereichen er für sich eine individuelle Erweiterung seiner Fähigkeiten anstreben möchte. Oder wo er durch Zukauf von Dienstleistungen und/oder Mitarbeitern die noch notwendigen Kompetenzfelder im eigenen Unternehmen besetzt.

Im Rahmen der Vorgründungsberatung des Steinbeis-Beratungszentrums Existenzgründung erfolgt die Analyse überfachlicher Fähigkeiten der Gründerperson anhand des wissenschaftlichen Verfahrens KODE® (Kompetenzdiagnostik und –entwicklung). Die biographische Auswertung gibt dem Gründer einen detaillierten Überblick über seine aktuellen überfachlichen Fähigkeiten. Darüber hinaus erfährt der Gründer, wie er sich diese Fähigkeiten in der Vergangenheit angeeignet hat. Der Gründer bzw. die Gründerin kann so im Abgleich mit den zukünftigen Anforderungen den eigenen individuellen Entwicklungsplan aufstellen. Er oder sie wird so den zukünftigen Anforderungen aus der Rolle als UnternehmerIn gewachsen sein. Über die Einbindung externer Kompetenzen kann im Rahmen dieser kompetenzorientierten Vorgründungsberatung zu einem frühen Zeitpunkt entschieden werden und nicht erst dann, wenn ein Mangel durch das Ausbleiben des Unternehmenserfolges sichtbar wird.

*) Erklärung laut Wikipedia:

CEO: **Chief Executive Officer**, Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens oder Vorsitzender der Geschäftsführung oder des Vorstands

CFO: **Chief Financial Officer**, kaufmännischer Leiter eines Unternehmens

CMO: **Chief Marketing Officer**, Hauptverantwortlicher für das Marketing eines Unternehmens

CIO: **Chief Information Officer**, Verantwortlicher für das Informations- und Kommunikationsmanagement in einem Unternehmen

CTO: **Chief Technical Officer**, leitender Ingenieur eines Unternehmens

Markus Riehl

Leiter des
Steinbeis Beratungszentrum
Stuttgart
www.stw.de/su/1667

Das Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung ist Partner des Landes Baden-Württemberg bei der Umsetzung des Programms Existenzgründungsgutscheine. In der Kompaktberatung können über den Steinbeis-EXI-Gutschein kostenfrei acht Stunden Beratungsleistung abgerufen werden. In der Intensivberatung, ausgehend von der Kompaktberatung, bis zu zehn Tage mit einem Eigenanteil von 20 % (max. 160,- Euro/Tag zzgl. MwSt.). Voraussetzung ist, dass der Unternehmenssitz, egal ob im Voll- oder Nebenerwerb, in Baden-Württemberg geplant ist.

Platz für Ihre Notizen

2012 gründete Frank Scharr COMPASS CONSULTING mit der Aufgabe, Unternehmen praxisorientiert in Organisation und Vertrieb zu beraten.

Dabei kann er auf mehr als 30 Jahre Erfahrung als Geschäftsführer im Handel und in der Industrie zurückgreifen.

COMPASS CONSULTING versteht sich als Lotse der dem Unternehmenskapitän aufzeigt, wo Untiefen lauern und gefährliche Strömungen herrschen.

Dazu nutzt COMPASS CONSULTING die trimano Unternehmensanalysen als Firmenradar. Mit den trimano Kompetenzprofilen werden zusätzlich Positionen und Teamzusammensetzungen optimal besetzt.

COMPASS CONSULTING ist

COMPASS CONSULTING,
Inhaber Frank Scharr
Hans-vom-Stall-Str. 23/1, 88239 Wangen
Tel.: +49 (0)7522 913 534
Mobil: +49 (0)176 340 957 73
E-Mail: fs@com-con.org
www.com-con.org

Jens Dröge ist Change und Lean Manager bei der Walter AG in Tübingen und bietet freiberuflich als zertifizierter Lego® Serious Play® Facilitator Workshops nach dieser Methode an.

Jens Dröge hat seine Ausbildung bei einem der Entwickler von Lego® Serious Play® gemacht und steht für einen kostenlosen Demoworkshop gerne zur Verfügung.

Seine Expertise verzahnt Hard-Facts und Soft-Aspects. Viele Situationen hat er als Unternehmensberater und als Führungskraft selber durchlebt und kennt Projekte und die Herausforderungen. Er besitzt daher nicht nur das Know-How, sondern auch das Know-What.

Jens Dröge
Training, Beratung, Coaching
Nürtinger Straße 35, 72555 Metzingen
Mobil: +49 (0)162 460 5402
E-Mail: mail@jensdroege.de
www.jensdroege.de

Mit unserem Netzwerk von Experten bieten wir den ganzheitlichen Ansatz, kleine und mittlere Unternehmen (branchenübergreifend) bei der Personalfindung, Personalbindung und Personalentwicklung zu unterstützen.

Wollen auch Sie motivierte und engagierte Menschen = MITarbeiter in Ihrem Unternehmen, dann greifen Sie auf unsere Kompetenzen zu.

Wir erstellen Ihnen individuelle Angebote, damit sich Ihre Investition in Ihr Unternehmenskapital Mensch auch lohnt und es in Ihrem Unternehmen nachhaltig rund läuft!

CR Personalkompetenz e.K.
Baden-Württemberg
Corinna Riegler
Metzger Straße 55, 72764 Reutlingen
Tel.: +49 (0)7121 697 0051
E-Mail: info@personalkompetenz-bw.de
www.personalkompetenz-bw.de

Das Steinbeis Beratungszentrum – Strategisches Kompetenzmanagement ist erfahrener Begleiter von Start-Ups.

Im Mittelpunkt steht stets die Gründerperson mit Ihren überfachlichen Kompetenzen und ihrer individuellen Biographie. Das Ergebnis ist ein auf die Gründerperson zugeschnittenes Geschäfts- und Realisierungskonzept. Gründer werden so ideal darauf vorbereitet, Geldgeber, Geschäftspartner und Kunden durch Authentizität zu überzeugen.

Markus Riehl – Leiter des Zentrums – verfügt über eine mehr als 10-jährige Erfahrung in Beratung und Coaching von Start-Ups von der Idee bis zur Etablierung im Zielmarkt.

Steinbeis-Beratungszentrum
Strategisches Kompetenzmanagement
Markus Riehl
Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart
Tel.: +49 (0)7072 135 2788
Mobil: +49 (0)162 293 2063
E-Mail: riehl@stw.de
www.stw.de/su/1667

In über 25 Jahren auf den unterschiedlichsten „Bühnen" der Wirtschaft (Vertrieb, Führung, Unternehmer, Trainer, Coach und Speaker) habe ich meine Grundlagen geschaffen und vielseitige Erfahrungen gesammelt.

Eine 6-jährige Trainer- und Coachausbildung vervollständigt mein Wissen um die Pädagogik, Andragogik und Psychologie. Seit über 15 Jahren gebe ich die gewonnenen Erfahrungen und das Know-How an meine Klienten weiter.

In folgenden Kompetenzfeldern können Sie auf meine Erfahrungen zugreifen:

- Führung
- Vertrieb
- Team / Zusammenarbeit
- Personaleignungsdiagnostik
- Unternehmensanalysen

Bernd Kollmann
Trainer, Coach, Speaker
Stettiner Straße 27, 72760 Reutlingen
Tel.: +49 (0)7121 748 4015
Mobil: +49 (0)178 529 6365
E-Mail: info@berndkollmann.de
www.berndkollmann.de

Ich bin seit über 25 Jahren Moderatorin und Journalistin aus Leidenschaft.

Meine langjährige Erfahrung am Mikrofon und auf der Bühne gebe ich mit großer Begeisterung weiter. In meinen Seminaren zum Thema Sprechen und Stimme sorgen viele praktische Übungen für schnellen Erfolg.

Ob Einzelcoaching, Workshop oder mehrtägiges Seminar: Das Sprech- und Stimmtraining ist stets auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten.

Lassen Sie uns Spaß am Umgang mit der Stimme haben! Sprechen Sie leichter und gewinnen Sie mehr Ausstrahlung.

Ich freue mich auf Sie!

Steffi Renz
Im Hörnle 39, 72800 Eningen u.A.
Tel.: +49 (0)7121 411 850
Mobil: +49 (0)151 170 186 91
E-Mail: info@steffi-renz.de
www.steffi-renz.de

Seit 2010 arbeitet Andrea Mettenberger als selbstständige Trainerin und Coach. Ihre Schwerpunkte sind das Angebotsmanagement und die Präsentationsfähigkeit. Dynamisch und zielorientiert motiviert sie ihre Kunden, den persönlichen Auftritt zu stärken.

Ihre Themen sind:

- Rhetorik und Präsentation
- Stilsicher Angebote schreiben
- Angebotsmanagement und Angebotsprozesse
- Debriefing-Analysen
- Persönlichkeits-Analysen
- Im Vertrieb richtig punkten

markante konzepte
Andrea Mettenberger
Burkhardt+Weber-Str. 59 72760 Reutlingen
Tel.: +49 (0)7121 137 5332
Mobil: +49 (0)151 507 260 20
E-Mail:
a.mettenberger@markante-konzepte.de
www.markante-konzepte.de

Und jetzt auch noch „Straining“

... Mobbing auf subtile Art laut Prof. Harald Ege

von Bernd Kollmann

In seinem Buch „Straining: Eine subtile Art von Mobbing“ (2014, ISBN 978-3-525-40365-5) erklärt Prof. Ege, dass es keiner Serie von feindseligen Handlungen (wie es fürs Mobbing definiert ist) bedarf, um einer Person das Leben im Job „schwer“ oder „unmöglich“ zu machen.

Eine einzige (!) gezielte Aktion bzw. Handlung kann das „Opfer“ dauerhaft negativ beeinflussen. Für den Gerichtspsychologen Ege (als Gutachter in vielen Gerichtsverfahren zum Thema Mobbing gefragt) ist es ein weit verbreitetes Phänomen, das extrem subtil funktioniert.

Wie das geht? Ganz einfach kraft der Hierarchie: **Die „ausgewählte“ Person wird degradiert, isoliert oder wie Luft behandelt**.

Bei einem Auftrag, den ich vor etlichen Jahren in einem mittelständischen Unternehmen hatte, erlebte ich folgende Situation: Die „unliebsame“ Führungskraft wurde über Monate ohne Aufgabe, Medien und direkten menschlichen Kontakt in ein Glasbüro mitten im Großraum gesetzt und musste acht Stunden anwesend sein. Das erklärte Ziel war, die Kündigung der „unkündbaren“ Person aus eigenen Stücken, um die hohen Kosten der Abfindung zu sparen.

Prof. Ege nennt dieses strategische Ziel für diesen Fall: Beseitigung. Er spricht von Entfernung, wenn es das strategische Ziel des Strainers ist, die unliebsame Person los zu werden, um diese Position mit einer gefälligen neuen Person zu besetzen. Bestrafung ist es dann, wenn „man“ sich für etwas rächen möchte, ein Exempel statuieren möchte. Und zu guter Letzt kommt noch die Blockierung. Dabei wird die geplante Karriere behindert bzw. unmöglich gemacht.

Straining, eine „neue“ Methode, die laut italienischen Studien viel häufiger im „Einsatz“ ist als Mobbing selbst.

Wie funktioniert denn „Straining“?

Die Geschäftsleitung bzw. Personalleitung ist häufig in diesen Prozess eingebunden. Das große Ziel: Die Eliminierung der Person aus dem Unternehmen oder zumindest die Kaltstellung der unliebsamen Person ohne hohe Kosten.

Haben Sie auch Erfahrungen in dieser Richtung (Mobbing, Straining, Bossing, ...) gemacht? Gute als auch schlechte Erfahrungen? Als Betroffene, als Begleiter oder sogar als Berater? Dann schreiben Sie uns doch Ihre Story an info@trainerkonzepte.de. In der nächsten Ausgabe werden wir uns mit diesem Thema ausführlicher befassen. Wir freuen uns auf Ihren Beitrag.

27.06.2015
9:30 - 17:00 Uhr

Ihr Auftritt, bitte!
Ein Sprech- und Stimmtraining

Ein ganzer Tag, um den eigenen Auftritt zu optimieren!

- Bewusster Umgang mit Atem und Stimme
- Übungen zur präzisen Artikulation
- Stimme erzeugt Stimmung
- Lautstärke, Betonung, Tempo, Pausen
- Körpersprache
- Umgang mit Lampenfieber
- Tipps zur Stimmpflege

Kosten: 149,- € (zzgl. MwSt.) inkl. Handout, Getränken und Snacks

Steffi Renz
Tel. +49 (0)7121 411 850

27.07.2015
9:30 - 18:00 Uhr

Trainingsbedarfsanalysetag
für Führungskräfte

Für alle Führungskräfte, die sich konsequent weiterentwickeln wollen. Es aber satt haben immer im Nebel zu stochern und keine Lust auf „heiße Kohlen“-Wochenenden haben.

Mit diesem Analysetag erhalten Sie die Übersicht an welchen Stellen Ihre Führungskompetenzen Entwicklungsbedarf haben. Max. 6 Teilnehmer.

Investition: 197,- € (inkl. MwSt.) inkl. Führungskompetenzanalyse, Getränken und Pausensnacks

trainer konzepte
Tel. +49 (0)7121 137 5332

28.07.2015
9:30 - 18:00 Uhr

Trainingsbedarfsanalysetag
für Vertriebsmitarbeiter

Für alle Vertriebsmitarbeiter, die sich konsequent weiterentwickeln wollen. Es aber satt haben immer im Nebel zu stochern und keine Lust auf „heiße Kohlen“-Wochenenden haben.

Mit diesem Analysetag erhalten Sie die Übersicht an welchen Stellen Ihre Vertriebskompetenzen Entwicklungsbedarf haben. Max. 6 Teilnehmer.

Investition: 197,- € (inkl. MwSt.) inkl. Vertriebskompetenzanalyse, Getränken und Pausensnacks

trainer konzepte
Tel. +49 (0)7121 137 5332

17.09.2015
Beginn 18:30 Uhr

Outdoor-Impuls-Abend

für Geschäftsführer, Personaler und Führungskräfte

Wir vermitteln Impulse, mit denen wir Sie und Ihre Mitarbeiter aus dem alltäglichen herausrücken. Sie erhalten Anregungen für eine kreative und fruchtbare Personalentwicklung.

Am 17. September zeigen wir Ihnen, was wir bei einen Teamworkshop vermitteln. Machen Sie sich Ihr Bild!

Kostenfreie Veranstaltung.
Wir bitten um Anmeldung unter:
info@verrueckte-impulse.de

verRückte Impulse GbR
Tel. +49 (0)7121 695 8411

18.09.2015
9:30 - 14:00 Uhr

Schnupperseminar für Juniorverkäufer

Verkäufer zu sein ist für viele ein Traumberuf. Das ist es auch!

Es braucht nur eine gute Ausbildung, etwas Geduld und Fleiß. Dazu noch die passenden Grundwerte und die erfolgreichen Laufbahn im Vertrieb ist sichergestellt.

Leider findet diese Ausbildung viel zu selten statt. Bin ich dafür geeignet? Was brauche ich dafür? Wie sieht eine gezielte Ausbildung aus? Was investiere ich dafür?

Investition: 37,- € (inkl. MwSt.) inkl. Getränken und Pausensnacks

Bernd Kollmann
Tel. +49 (0)7121 748 4015

22.09.2015
9:30 - 18:00 Uhr

Führungskräfteworkshop
Generation Y & Co.

Alle sprechen davon. Keiner kennt sich wirklich aus. Jeder merkt aber dass die junge Generation anders „tickt“ als die ältere Generation. Daraus ergeben sich große Differenzen. Alte Führungstechniken funktionieren nicht mehr. Führungskräfte verzweifeln immer mehr.

In diesem Workshop erarbeiten Sie sich den Umgang mit der neuen Generation, um wieder sinnvoll führen zu können.

Investition: 197,- € (inkl. MwSt.) inkl. Getränken und Pausensnacks

Bernd Kollmann
Tel. +49 (0)7121 748 4015

30.10.2015,
Beginn 19:30 Uhr

Petticoat & Pomade - Show

Moni Francis & Buddy Olly erwecken die schönsten deutschen Schlagerperlen der 50er- & 60er-Jahre wieder zum Leben.

Auch der ein oder andere Rock´n´Roll-Hit, sowie wunderschöne Balladen kommen zurück auf die Bühne. Zwischen den Songs erzählen sie amüsante und kurzweilige Geschichten und Anekdoten.

Eintritt p.P. 29 € inkl. Snacks und Getränke aus der Wirtschaftswunderzeit

verRückte Impulse GbR
Tel. +49 (0)7121 695 8411

Wollen Sie in der nächsten Ausgabe der *Zukunft gestalten* mitwirken?

Haben Sie etwas zu einem spannenden Thema zu berichten das unsere Leser interessiert?

Wollen Sie Ihr Unternehmen im Rahmen eines Firmenportraits vorstellen?

Wollen Sie Ihre Veranstaltung(en) im Kalender bewerben?

Haben Sie eine spannende Coaching-/Trainingsmethode die Sie im Methodenportrait veröffentlchen wollen?

Dann schreiben Sie uns an:
info@trainerkonzepte.de

Bis zur nächsten Ausgabe im Oktober 2015 ...

www.trainerkonzepte.de