

Deutscher Vertriebsund Verkaufs-Anzeiger

19. Jg. · Nr. 214 · Juni 2006 · € 2,75

Zeitschrift für Handel, Dienstleistung und Industrie in Deutschland

In dieser Ausgabe lesen Sie unter anderem:

<u> Helmut König:</u> Wirtschafsmotor Netzwerk Seite 5 Dipl.-Psych. Thomas Eckardt: Moderation

Seite 7

Dr. Philipp Lathan: **Die Intuition als Ratgeber** im Kundengespräch Seite 11 Hans-Werner Bormann: Wenn Unternehmen neue Wege beschreiten Seite 15

Eine alte Kaufmannstugend wird neu entdeckt

Die Kunst, aus Kunden begeisterte Empfehler zu machen

von Anne M. Schüller, München

machen neugierig und verbreiten Kauflaune. Hierdurch ver- Eine Empfehlungsringern sich Kaufwiderstände strategie entwickeln erheblich. Empfohlenes Geschäft ist quasi schon vorver- Bevor es so richtig losgeht mit dende Frage:

(und Kontakte) zu Top-Verkäu- Urteil Wert legen. Ferner erar- • Ihre empfehlenswerten fern meiner Angebote und Ser- beiten Sie sich so schnell ein vices?

Empfehlungsgeschäft ist Ver- nen. trauensgeschäft. Deshalb wer- Danach beginnen Sie mit der leister erbringen Spitzenleistun- in den folgenden vier Schritten: • gen. Wer empfohlen werden will, braucht also ein exzellen- 1. Schritt: interne und tes Image und hoch qualifizierte Mitarbeiter, die nicht nur fach- 2. Schritt: Definition der lich, sondern auch emotional gut drauf sind. Wer fair berät und seine Versprechen einhält, 3. Schritt: Planung und wer sich begehrenswert macht, wer beeindruckt, verblüfft, 4. Schritt: Kontrolle und überrascht und begeistert, wer auf seine Art und Weise einzigartig ist, also im wahrsten Sinne Wer hoch hinaus will, braucht

glaubwürdig, kann, zeigt dieser Beitrag.

kauft. Dies führt beim Empfoh- Ihrem eigenen Empfehlungsren Gesprächsbereitschaft und Suchen Sie nach empfehlensauch zu einer geringeren Preis- Umfeld und beginnen Sie, ein. Sensibilität, zu höherwertigen Empfehlungen auszusprechen. Käufen und loyalem Geschäfts- So erfahren Sie am ehesten, wie Schritt 1: Die Analyse gebaren. Und schnell zu neuem man sich als Empfehler fühlt Empfehlungsgeschäft. Dem- und wie das Empfehlen auf Ihr Denken Sie – am besten schrift-Wie mache ich meine Kunden geber schätzen und auf Ihr fehlenswert ist: Netzwerk Gleichgesinnter, von

Ihre empfehlenswerten dem Sie weiter profitieren kön-

den nur Spitzenleistungen wei- Planung und Implementierung • terempfohlen. Und nur Spitzen- Ihres Empfehlungsmarketings

> externe Analyse **Empfehlungs**strategie

Umsetzung

Optimierung

Bemerkenswertes leistet und ein solides Fundament. Begindem Kunden ein faszinierendes nen Sie also mit der empfeh-Erlebnis verschafft, bringt sich lungsfokussierten Analyse. Ziel ganz sicher ins Gespräch und dieses ersten Schrittes ist es,

wirksamer als jeder Starverkäu- schäft vom Zufall befreit und Der nächste große Block in die- Sie sprechen. Am besten befrader Analyse entwickelt wird. den. Die dann folgende Maßnah- Analysieren Sie auch, welche wem bis wann mit wie viel zentrieren Sie sich in Zukunft Budget unternommen wird, um vor allem auf diese. Das potenlenen zu einer positiveren konzept: Werden Sie zunächst die anvisierten Ziele zu errei- ziert Ihnen Erfolg. Suchen Sie Wahrnehmung, zu einer höhe- selbst als Empfehler aktiv. chen. Die anschließende Kon- ferne nach konkreten Empfehtrolle misst die Ergebnisse und lungschancen indem Sie beizu zügigen Entscheidungen. Oft werten Leistungen in Ihrem läutet eine Optimierungsrunde spielsweise fragen:

nach lautet die alles entschei- Umfeld wirkt. Sind Ihre Emp- lich - zunächst darüber nach, fehlungen gut, wird man Sie was bei Ihnen begeisternd, • zukünftig als qualifizierten Rat- begehrenswert und damit emp-

- Produkte und Services
- Fachkräfte Ihr empfehlenswertes
- Know-how Ihre empfehlenswerten
- Beziehungen Sie als empfehlenswerte

Persönlichkeit Solange Sie selbst noch keine • Fairness

Klarheit darüber haben, was bei • Charisma Ihnen einzigartig ist, was Sie so Optimismus ganz anders tun als die Ande- Gerade die emotionalen Faktoren, was Sie bemerkenswert ren spielen im Empfehlungsmacht, welche Ihrer Leistungen marketing eine überaus wichti-

Die Autorin:

Abs.: GUTA GmbH · Hunäusstraße 10 · D-29227 Cel

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Sie ist als Marketing Consultant, Trainerin und Autorin tätig und gehört zum Kreis der "Excellent Speakers".

Außerdem ist sie Dozentin an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) und hat einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Deggendorf im Fachbereich Unternehmensführung sowie im MBA-Studiengang Gesundheitswesen. Kontakt: info@anneschueller.de oder www.anneschuel-

Ihr bester Kunde? Ein aktiver sorgt für den so wichtigen Stoff, sein Umfeld und das eigene eine außergewöhnliche Gepositiver Empfehler. Aktive der Weiterempfehlungen aus- Unternehmen nach Empfeh- schichte hergibt, solange wird positive Empfehler verkaufen löst. Wie das Empfehlungsge- lungspotenzial abzuklopfen. auch niemand im Markt über fer - und kosten keinen Cent. systematisch entwickelt werden sem Prozess ist die Empfeh- gen Sie zu den obigen Punkten lungsstrategie, die auf der Basis einmal Ihre langjährigen Kun-

> menplanung legt schriftlich Ihrer Leistungen am stärksten fest, was genau wie und von weiterempfohlen werden. Kon-

- Wo stecken bei uns Empfehlungschancen vor dem Verkaufsprozess?
- stecken Empfehlungschancen während des Verkaufsprozesses?
- stecken Empfehlungschancen nach dem Verkauf?

Als nächstes überlegen Sie, am besten schriftlich, welche Tugenden Sie benötigen, um empfehlungswürdig zu sein, und woran Ihre Zielpersonen erkennen, dass Sie diese Tugennehmen – besitzen:

- Ehrlichkeit
- Zuverlässigkeit

ge Rolle. Wen wir für kompetent und gleichzeitig für integer, zuverlässig, vertrauenswürdig, Was befürchten wir, wovor haben Bums, das hat gesessen! Der können.

Ermitteln Sie unbedingt auch Ihre genaue Empfehlungsrate. Das muss nicht sein... Sie ist der Ausgangspunkt im Empfehlungsmarketing mehr kaufenswert.

ersten Gespräch: "Wie sind Sie Lieblingsstuhl platz. eigentlich auf uns aufmerksam geworden?" Stellen Sie so den Fünf Minuten Zahlen und Fak- plötzliche verbale Attacke, eine prozentualen Anteil der Empfohten, Müller ist ein wenig abwe- provozierende Äußerung oder lenen fest. Begründen Sie ferner, sen, was sich schlagartig ändert, Behauptung und man ist weshalb Sie empfohlen wurden als er seinen Namen hört. "Mülsprachlos, es fehlen die Worte! und wie der Empfehlungspro- ler", so Abteilungsleiter Richter zess im Einzelnen gelaufen ist, vor den anwesenden 12 Kollegen Woran liegt es wohl, dass es den Zukunft gezielt wiederholt wer- tenter als ich sowieso schon der aufs Neue so ergeht? Welden können.



DVVA-Autor Ingo Vogel, Esslingen, ist Rhetorik- und Verkaufstrainer. Er gilt als der Spezialist für "Powersprache als Führungs- und Verkaufsinstrument". Er ist Autor des Bestsellers "So reden Sie sich an die Spitze" (Econ Verlag). (Tel.: 0711/7676-303, E-Mail: info@ingovogel.de, Internet: www.ingovogel.de.

den – als Mensch und Unter- Souverän bei Kritik, Einwänden und Verbalattacken

Nie wieder sprachlos

von Ingo Vogel, Esslingen

Auch wenn es nur alle Jubeljahre vorkommt: Die Angst sitzt verdammt tief, durch Kritik, Einwände oder gar unfaire verbale Angriffe anderer bloßgestellt zu werden. Gerade dann, wenn dies nicht unter vier Augen geschieht, sondern auch noch in größerer Runde - z.B. der Chef einen vor den versammelten Kollegen kritisiert.

sympathisch und charismatisch wir solche Angst? Peinliche Blutdruck steigt, das Herz rast, halten, den empfehlen wir gerne Sprachlosigkeit ist es, die uns wirre, ungeordnete Gedanken weiter. Dagegen empfehlen wir meist allein bei kurzen Gedanken jagen Müller durch den Kopf. niemanden, den wir nicht leiden daran die Schweißperlen auf die Dann passiert es: Müller will Stirn treibt.

eine der wichtigsten betriebs- Uhr: Verkäufer Müller geht, in hen wie Stunden, die Runde wirtschaftlichen Kennzahlen. Gedanken noch im schönen schaut ihn an, Müller merkt, Denn sie entscheidet über die Wochenende, mit der frisch dass er rot wird. Als er sich end-Zukunft eines Unternehmens. gebrühten Tasse Kaffe ins Konfe- lich wieder ein wenig gefasst Wer nicht (länger) empfehlens- renzzimmer. Die wöchentliche hat, etwas zu seiner Rechtfertiwert ist, ist auch bald nicht Abteilungsbesprechung steht an. gung sagen will, ist Abteilungs-Nichts besonderes: Reine Routi- leiter Richter längst bei einem Fragen Sie am besten jeden ne, dem Chef einfach 45 Minuten anderen Thema. Der unfaire neuen Kunden, der Sie von sich zuhören und Recht geben, denkt Vorwurf der Inkompetenz bleibt aus kontaktiert, gleich beim Müller und nimmt auf seinem wie Honig an ihm kleben.

> dachte" hört er ihn noch sagen. che Möglichkeiten gibt es, um Fortsetzung umseitig "Was haben Sie dazu zu sagen?"

vieles, am Besten alles auf einmal sagen: Rechtfertigungen, Begründungen ... - jedoch bleiben Ihm die Worte im Hals und Es ist Montagmorgen um 9.30 stecken. Die Sekunden verge-

> Jeder kennt diese Situationen, die meisten fürchten sie: Eine

sodass diese Erfolgsparameter in "Sie sind ja noch viel inkompe- meisten Menschen immer wie-

Fortsetzung auf Seite 13



Schritt 2: Die Strategie

möchten:

- in welche Branchen
- in welche Unternehmen zen. mensbereiche
- in welche Netzwerke
- oder Wunschkunden
- rern und Multiplikatoren

gewinnen:

- ner. Investoren

nen ihnen auf dem Weg zum "Szenen" Fuß fassen. gleichen Kreisen. Bekannte gern. In seinem Umfeld wird er dezu blind) der Meinung und

bzw. weiteren Unterneh- Also heißt es, beziehungsstarke deren Kontakte zu geben? Ihre diese haben bzw. beschaffen weiteren Vorgehen nützlich sein Networker aufzuspüren. Und eigenen Kontakte? Ihr Netz- können und speichern Sie das in können, etwa wie folgt: "Wenn • Und wenn ja: weshalb? zwar genau solche, die Kontak- werk-Know-how? Aufmerk- Ihrer Datenbank. Eine gute Sie nun an meiner Stelle wären,

Und wenn nein: weshalb bei welchen Zielgruppen te oder Kunden haben, an denen samkeit und Anerkennung? Datenbank ist übrigens das A was müsste ich bei der Kontakt-Sie interessiert sind. Und die Beginnen Sie mit dem Geben! und O jedes Networking - und aufnahme/beim ersten Gespräch bei welchen Meinungsfüh- sich für Ihre Sache ins Zeug Eine fruchtbare Zusammenar- im legen. Durchforsten Sie dazu beit kann sich nur dann ent- äußerst hilfreich. Grundsätzlich gibt es vier ver- einmal Ihre Adressdateien oder wickeln, wenn Geben und Neh- Abschließend durchforsten Sie "Wen sollte ich aus Ihrer Sicht Ihren Empfehlungserfolg. Das schiedene Empfehlungskreise, fragen Sie in Ihrem Umfeld: men im Einklang sind - und Ihre Datenbank auf der Suche am ehesten kontaktieren und Empfehlungsgeschäft systemain denen Sie tätig werden kön- "Wen kennst Du, der jede jeder der Partner ein gutes nach Kunden, die sie bereits wann ist wohl der beste Anruf- tisch zu entwickeln, ist wie reinen, um neue Kunden auf sich Menge Leute kennt und zu der Gefühl dabei hat. "Der hat noch empfohlen haben. Die Chancen Zeitpunkt?" Die Qualität der ner Sauerstoff für Ihre Umsätze. aufmerksam zu machen und und der Zielgruppe gute Kon- was gut bei mir", heißt es dann stehen gut, dass die zum "Wie- Empfehlung steigt mit jeder Eine Empfehlung ist der beste durch Flüsterpropaganda zu takte pflegt?" So erstellen Sie und wir ruhen nicht eher, bis derholungstäter" werden. Pfle- Zusatzinformation, die Sie nun Türöffner. Von seinen Kunden Schritt für Schritt eine hilfrei- wir wieder quitt sind. Verfolgen gen Sie Empfehler und Stamm- erhalten. das private Umfeld, also che Liste von Networkern. Wir Sie also eine Win-Win-Strate- kunden besonders gut, denn das Bedanken Sie sich beim Emp- nur die wirkungsvollste, sondern Familie, Freunde und Be-können hierbei zwei Typen gie. unterscheiden:

das berufliche Umfeld, also Der Mittelsmann: Er ist an auch Abhängigkeiten. Prüfen Kunden, Lieferanten, Part- Menschen interessiert, kennt Sie sorgfältig, mit wem Sie ins Schritt 3: Maßnahmen-Gott und die Welt und liebt die Networking-Boot steigen oder die Nachbarschaft und die Abwechslung. Daher ist er nicht eine Kooperation eingehen wollokale/regionale Öffentlich- nur in einem festgesteckten len. Denn das positive oder Umfeld unterwegs, sondern hat negative Verhalten und der gute Menschen, mit denen Sie Kontakte zu ganz unterschiedli- oder schlechte Ruf Ihrer Partner gemeinsame Interessen tei- chen Kreisen und kann sie alle fallen immer auch auf Sie len (bei der Ausübung von zusammenführen. Empfehlens- zurück. Im Marketingdeutsch Hobbys, in Verbänden und werte Produkte können so nennen wir das Image-Transfer. schnell verbreitet werden und Im Idealfall stärken sich beide Lockere Bekanntschaften kön- gleichzeitig in verschiedenen Seiten.

HIV-Aids - die weltweite Herausforderung

Sehnsucht nach Leben

Jeanette ist 25 Jahre alt und HIV positiv. Ihre Nichte Esperanca pflegt sie.

Geld, um sich lebensverlängernde Medikamente zu kaufen, hat sie nicht - wie

viele der 25 Millionen HIV-Infizierten im südlichen Afrika

Täglich sterben dort mehr als 1 200 Menschen an Aids. Und viele Familien

bestehen nur noch aus Großeltern und kleinen Kindern. "Brot für die Welt"

unterstützt die Partner vor Ort im Kampf gegen diese Krankheit

Mit Ihrer Spende unterstützen Sie die Ausbildung von

Aids-Beraterinnen und Beratern sowie die Behandlung von infizierten

Jugendlichen und Erwachsenen.

nto 500 500-500

214

BLZ 370 100 50

dagegen haben oft den Fuß in als Experte geschätzt. Was von dem Verhalten von "Alpha-Tie- stellen, wenn kein Geschäft • Wie viele Kunden sind aufeiner anderen "Welt", haben ihm für gut befunden wird, hat ren". Es ist nun mal nahe lie- zustande kam; Voraussetzung ist Nun erstellen Sie eine Liste, auf dort viele Kontakte, kennen sich Hand und Fuß. Sein Einfluss ist gend, auf die Ratschläge von allerdings, dass das Gespräch auf der steht, wohin Sie (in Zukunft dort aus und können eine Tür daher hoch. Man folgt seinen Menschen zu hören, wenn die einer wirklich guten Bezieverstärkt) empfohlen werden dorthin aufstoßen. So dienen sie Empfehlungen nahezu blind. breite Öffentlichkeit eine gute hungsebene verlief.

Eine besonders wirkungsvolle Empfehlungserfolg oft mehr Der Fachmann: Er ist an Strategie ist die, wichtige oder nützen als gute Freunde. Denn Informationen interessiert. Er einflussreiche Menschen positiv mit guten Freunden zusammen hat Detailwissen über alles über sich reden zu lassen. Menbewegen Sie sich immer in den Mögliche und berät andere schen folgen (manchmal gera-

als Link zu bislang noch nicht Sie haben solche Personen in Meinung von ihnen hat. Erstel- Wenn sich Ihr Gesprächspartner Stellen Sie Ihren Kunden die folverbundenen Beziehungsnet- Ihrem Umfeld? Was sind Sie len Sie eine Liste solcher Perso- nur kooperativ zeigt, fragen Sie genden Fragen: bereit und in der Lage, ihnen für nen mit allen Infos, die Sie über nach Details, die Ihnen beim • Können Sie sich vorstellen,

planung und Umsetzung

Nun machen Sie, am besten gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern/innen, einen konkreten Plan, auf welche Art und Weise Sie das Empfehlungsmarketing anstoßen und systematisch auf- bzw. ausbauen können. Die Methoden sind vielfältig und branchenspezifisch. Dabei unterscheiden wir zwischen einfachen und qualifizierten Empfehlungen.

Die einfache Empfehlung: Hierbei erhalten Sie Hinweise Im vierten Schritt ist schließlich Sie den Empfehler im Gespräch wieder die folgenden Fragen: mit dem potentiellen Kunden • Wie viele Kunden empfehlen möglichst mehrmals - und sprechen Sie immer wertschätzend über ihn. Wenn Ihr Empfehlungsgeber dagegen nicht will, dass sein Name genannt wird, halten Sie sich unbedingt daran. Alles andere käme einem Vertrauensmissbrauch gleich. Verzichten Sie notfalls auf das Geschäft. Das bestehende Kundenverhältnis geht vor.

Die qualifizierte Empfehlung: Hierbei kontaktiert der Empfehler die Zielperson von sich aus und schafft die Brücke zu Ihnen. Diese Art des Emfehlens ist weitaus ergiebiger und sollte daher, wenn irgend möglich, angesteuert werden. Nur leider: Auch wenn der Kunde noch so zufrieden ist, wird er nicht zwangsläufig daran denken, für Sie Mundpropaganda

machen.

Da heißt es, den Kunden ein wenig zu "impfen". Beispielsweise sagen Sie schmunzelnd: "Ach übrigens, wenn Sie mit unseren Leistungen zufrieden sind, sagen Sie es bitte den Anderen. Und falls Sie mal nicht zufrieden sind, dann sagen Sie es bitte nur mir." Oder besser noch: Versehen Sie Ihren Wunsch nach Adressen mit einer Begründung und stellen Sie eine offene Frage: "Ich möchte expandieren. Wen kennen Sie, der sich vielleicht für unser Angebot ebenfalls interessieren könnte?" Solche Fragen können Sie sogar

Jede Beziehung schafft aber Konkurrenz am liebsten hätte. ne Empfehlung mit einer beson- der Kunden-Neugewinnung deren Geste. Denn eine Empfeh- und damit die intelligenteste lung ist ein Geschenk. An den, Rendite-Beschleunigungsstrateder die Empfehlung erhält - und gie aller Zeiten. an das empfohlene Unternehmen. Geben Sie Ihrem Empfehler eine Rückmeldung darüber, was aus seinen Empfehlungen geworden ist: unverzüglich und überschwänglich, vorzugsweise telefonisch oder besser noch persönlich. Denn die Menschen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen.

Schritt 4: Kontrolle und Optimierung

und Namen, übernehmen das zu kontrollieren, ob die durchge-Kontaktieren jedoch selbst, führten Aktionen den gewünschindem Sie sich auf den Empfehten Erfolg erzielen. Die Optimielungsgeber berufen dürfen – rung setzt je nach Ergebnis an oder auch nicht. Wenn Sie seinen einem der vorherigen Schritte Namen nennen dürfen, erwähnen an. Stellen Sie sich selbst immer

- uns weiter? Und warum genau?
- Wer genau hat uns empfohlen? Und wie bedanken wir uns dafür?

grund einer Empfehlung zu uns gekommen? Und warum genau?

- uns weiter zu empfehlen?

Empfehlungsmarketing beachten?" Haben Sie mehrere Die Antworten, die Sie dabei Adressen erhalten, fragen Sie: erhalten, sind Wegweiser für empfohlen zu werden, ist nicht sind genau die Kunden, die Ihre fehlungsgeber für eine gelunge- auch die kostengünstigste Form



Buchtipp: Anne M. Schüller Zukunftstrend Empfehlungsmarketing Der beste Umsatzbeschleuniger aller Zeiten BusinessVillage 2005, 135 Seiten, ISBN3-934424-65-1, € 21,80 *eBook: PB-587,* € *14,80* (www.businessvillage.de)

Impressum

ISSN 0934-9057

Redaktion: Norbert Handt (verantw.) · in Zusammenarbeit mit den Fachautoren Dr. Hans Christian Altmann, München; Dr. Fred N. Bohlen, Felbach; Andreas Buhr, Kempen; Dipl.-Psych. Thomas Eckardt, Lahnau; Nikolaus B. Enkelmann, Königstein/Ts.; Stéphane Etrillard, Düsseldorf; Hans Fischer, Pürgen-Lengenfeld; Dr. Kay von Fournier, Berlin; Ardeschyr Hagmaier, Mannheim; Susanne Helbach-Grosser, Schwäbisch-Gmünd; Manfred Helfrecht, Bad Alexandersbad; Karl Heinz Lorenz, Weiderthal; Dr. Michael Madel, Ruppichteroth; Gerhard und Oliver Reichel, Forchheim; Rolf H. Ruhleder, Bad Harzburg; Peter Schreiber, Ilsfeld; Helmut Seßler, Mannheim; Dieter A. Sonnenholzer, Ottobrunn; Dipl.-Btw. Hartmut Volk, Bad Harzburg; Dr. Dieter S. ter Weiler, Tegernsee, u. a.

Redaktionsanschrift: DVVA-Redaktion, GUTA GmbH Hunäusstr. 10 · D-29227 Celle · Telefon (0 51 41) 8 50 11 Telefax (0 51 41) 8 59 33 · E-Mail: GUTA.GmbH@t-online.de

Telefax (0 51 41) 8 59 33 · E-Mail: GUTA.GmbH@t-online.de

Verlag: GUTA - Gesellschaft für Unternehmensberatung im Telefonverkauf und Außendienst mbH. Hunäusstr. 10 · D-29227 Celle · Telefon (0 51 41) 8 50 11

Anzeigenleitung: Gabriele Lechner (verantw.) Gültige Anzeigenpreisliste Nr. 8 vom 01. 01. 2006

Graf. Herstellung: Steppat Druck · D-30880 Laatzen

Anzeigenberatung und -annahme:

Geschäftsführer: Norbert Handt

GUTA GmbH · Anzeigenabteilung · Hunäusstr. 10 · D-29227 Celle Telefon (0 51 41) 8 50 11 · Telefax (0 51 41) 8 59 33 E-Mail: GUTA.GmbH@t-online.de

Die Fachzeitschrift Deutscher Vertriebs- und Verkaufs-Anzeiger erscheint monatlich.

Preise: Im freien Verkauf Jahres-Abonnement (12 Ausgaben) (Ausland € 31,- Portozuschlag)

Einzelexemplar € 2,75 € 30.-

12 x im Jahr Aktuelles aus Vertrieb + Verkauf



Haben Sie ihn schon abonniert?

12 Ausgaben jährlich kosten Sie nur € 30,-(Ausland € 31,- Portozuschlag) (incl. 7 % MwSt.) per Post frei Haus.

Noch heute bestellen! Telefon (0 51 41) 8 50 11 · Fax (0 51 41) 8 59 33

oder senden Sie uns den nebenstehenden Coupon zu.

GUTA GmbH

Vertrieb

Hunäusstraße 10 D-29227 Celle

- 1	

ich möchte die nächsten 12 Ausgaben des "Deutscher Vertriebs- und Verkaufs-Anzeiger abonnieren.

Senden Sie mir bitte die Abonnementrechnung über € 30,-(Ausland € 31,- Portozuschlag) und die Zeitung an folgende Adresse:

Straße

Name

PLZ/Ort

Datum Unterschrift

Coupon bitte einsenden an: GUTA GmbH · Vertrieb · Hunäusstraße 10 · D-29227 Celle

Andreas Buhr:

Führungskompetenz birgt Entwicklungs- und Erfolgskapital. Setzen Sie es frei!

Im Bereich der VertriebsIntelligenz verbindet "Führung" Wer über diese Eigenschaften Das heißt, Führungstechniken lich etwas. Die Folge kann sogar Fähigkeit, schnelle Entscheidunimmer zwei wesentliche Aspekte. Neben einer exzellenten verfügt, der strahlt auch eine einzusetzen, die den jeweiligen eine Verweigerungshaltung sein, gen zu treffen. unternehmensbezogenen Markenführung auf der einen Seite, gewisse Autorität aus - übrigens Personen und Situationen ange- die dem Unternehmen schadet, Zusammenfassend können wir ist es vor allem die auf den Menschen bezogene Selbst- und ohne autoritär zu wirken. Einer messen entsprechen. Bei Mitar- weil diese Mitarbeiter nicht festhalten: Wer Führungs- und Mitarbeiterführung, die Unternehmen erfolgreich macht.

Voraussetzung dafür ist es, pen. Wer Erfolg haben will, soll- Führung. zunächst die richtigen Mitarbei- te Retention Management unbeter für die richtigen Aufgaben im dingt für sein Unternehmen nut- Authentizität und Unternehmen zufinden und diese zen – und zwar auf allen Hierar- Glaubwürdigkeit sind dann dauerhaft zu binden. Dabei chiestufen. müssen die Richtigen für den Dennoch lässt sich nicht jeder Führungsparameter

Wege zum vertriebsintelligenten Mitarbeiter

rater, bekannte Persönlichkeiten für Ihr Unternehmen bleibt. oder auch Organisationen und Netzwerke zur Unterstützung Leadership lässt sich heranziehen. Kunden, Lieferan- trainieren ten, ehemalige Kollegen sind hervorragende Quellen für die Eine Investition in die Persön-Unternehmen ab.

identifizieren und im zweiten triert. Schritt zu halten. Hand aufs Deutschlands Führungskräfte dung spezieller Mitarbeitergrup- digkeit eine entscheidende Rolle.

Aufbau nicht immer die Richti- Mitarbeiter halten. Wenn es aber ment, um vertriebsintelligente einem positiven "Agenten" Führungskräften möglich sein gemessen. Ob Motivationsgezu gewinnen, ist durch verschie- der Hand, ob Sie bei einer Tren- lichkeiten und damit als Auto- Kritikgespräch oder Konfliktgenimmt, wird in seinem neuen eigenen Werte, Überzeugungen, Ansatz zu wählen. Je nach Situa-Die herkömmlichste, leichteste Anders sieht es dagegen bei mung befinden. Authentische struktiv-problemlösend, infordie klassische Anzeige. Sie kön- Mensch und Arbeitskraft von ein Chamäleon wechselnden vermeidet grundsätzlich auto-

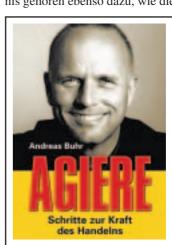
Rekrutierung von geeigneten lichkeitsentwicklung von Men-Leuten. Auch Internetbörsen schen, bringt noch immer die können Sie, vor allem bei höchsten Zinsen. Ohne das schnellem Handlungsbedarf, in Investment in Ihre Mitarbeiter Anspruch nehmen. Hier wird die und deren Kompetenzen ist Zukunft zeigen, welchen Stellen- nachhaltiger Erfolg kaum mögwert das Internet bekommt. Der lich. Als Manager ist es Ihre Auf-Königsweg an hochqualifizierte gabe zu gestalten, indem Sie Mitarbeiter zu gelangen ist, Arbeitsabläufe und Prozesse neben der Direktansprache, auch steuern und optimieren. Sie das "Company Branding". Mit- organisieren, regeln, bearbeiten arbeiter werden sich aufgrund Vorgänge und delegieren gleichder Attraktivität, Stärke und Sog- zeitig Teilbereiche. Als Leader wirkung Ihrer Marke von selbst leisten Sie jedoch weit mehr. Sie zu Ihnen hingezogen fühlen und wissen, dass Sie Ihren Mitarbeiden Kontakt zu Ihrem Unterneh- tern ein Vorbild sind, deshalb men aufnehmen, um bei Ihnen führen Sie und weisen ihnen den tätig werden zu können. Dass sie Weg mit Hilfe Ihrer Persönlichauch bleiben hängt sicher nicht keit, Ihrer Überzeugungskraft zuletzt von den Führungsqualitä- und Ihres Verantwortungsgeten Ihrer Mitarbeiter und wesent- fühls. Sie helfen ihnen, ihr lich von den gelebten Werten im Potenzial voll zu entwickeln und auszuschöpfen. Zu Ihrem Vor-Gerade im Vertrieb ist die Fluk- teil, zum Vorteil des Unternehtuation häufig recht hoch. mens und natürlich zum Vorteil Während Top-Verkäufer hoffent- Ihrer Mitarbeiter. Den Weg lich bleiben, weil sie weiterkom- gehen, müssen Ihre Leute allein. men können und wollen, sollten Dabei statten Leader ihre Mitar-Sie sich von den weniger erfolg- beiters allerdings mit den not-Vertriebsmitarbeitern wendigen Kompetenzen aus, öffvielleicht trennen. Mit den Per- nen ihnen den Raum, in dem sie sonen, die das Unternehmen ver- ihre Fähigkeiten entfalten könlassen, gehen jedoch auch stets nen, motivieren sie und wertvolles Know-how, Umsatz- gewähren ihnen das notwendige volumina und Motivatoren verlo- Vertrauen. Während die Arbeit ren, womöglich sogar Kunden- des Managers auf die Gestaltung stämme und oftmals folgen und Optimierung der Geschäftihnen weitere gute Mitarbeiter sprozesses zielt, ist die Arbeit nach. Leider verfügen die wenig- des Leaders vor allem auf die sten Unternehmen über Metho- Strategie des Unternehmens und den, ihre Top-Leistungsträger zu Führung von Menschen konzen-

Herz: Haben Sie bereits eine werden häufig kritisiert – ob zu Liste jener Mitarbeiter erstellt, Recht oder Unrecht, sei dahingedie Sie unbedingt halten wollen? stellt. Tatsache ist, dass in der Und wissen Sie, wie Sie diese Führungskompetenz ein enor-Mitarbeiter im Ernstfall halten mes wirtschaftliches Entwickund deren vertriebsintelligentes lungspotenzial brachliegt, das es Handeln stärken können? Wenn zu nutzen gilt. Charismatische nicht, wird es Zeit, daran zu Führungspersönlichkeiten haben arbeiten. Kompetente Führung, es dabei sicher leichter und wer-Honorierung, den von vornherein positiver erlebte Wertschätzung, sinner- bewertet. Aber Ausstrahlung, füllte Arbeit, Coaching und Per- geistige und körperliche Attraksonalentwicklung sind nach tivität sind bei weitem nicht diversen Mitarbeiterstudien eini- alles. Zum erfolgreichen Leader ge der Hauptindikatoren, dem gehört mehr. Das Gute daran: Negativtrend der Abwanderung Vieles ist erlernbar! Schließlich gegenzusteuern. Zwar messen 90 handelt es sich um Fähigkeiten, Prozent der Unternehmen dem die wenigen direkt in die Wiege Retention Management eine gelegt wurden. Fähigkeiten entgroße Bedeutung bei, dennoch stehen aus Talenten, Stärkeerentwickeln und implementieren kennung und ständigem Trailediglich 20 Prozent gezielte ning. Dabei spielen Authenti-Initiativen und Tools zur Bin- zität, Glaub- und Vertrauenswür-

entscheidende

Wort für Ihre Firma übrig haben. sen in gelebter Übereinstim- unterstützend-motivierend, konsituativ angepasst zu reagieren. bei guten Verkäufern nicht wirk-

solchen Führungskraft überlässt beitergesprächen bereitet eine mehr ihr volles Potenzial abrufen Gesprächstechniken situationsman gern die Vollmacht, die authentische Führungskraft zum wollen. Beispiel die Gespräche gezielt vor, schafft ein positives Klima, Ein Leader verfügt also nicht nur diese in konkreten Situationen setzte Fragetechniken gekonnt über einen Führungsstil, sondern einzusetzen – der ist in der Lage, ein und ist bereit, aktiv über die Fähigkeit, situationsge- Menschen zu führen und so zu zuzuhören. Die Mitarbeiter bunden und gemessen am jewei- behandeln, wie diese auch fühlen sich als Menschen ernst- ligen Reifegrad des Mitarbeiters behandelt werden wollen. Die und wahrgenommen, fassen Ver- situativ richtig zu handeln. Übereinstimmung von gefordergen für den Ausbau, also für die schon das Unternehmen verlässt Jeder kann an seiner Persönlichtrauen und tanken Motivation. Erfahrung und Menschenkennttem und gelebtem Führungsver-Entwicklung des Unternehmens - freiwillig oder unfreiwillig -, keit arbeiten, und ich bin der Mit einem Satz: Leader führen nis gehören ebenso dazu, wie die halten ist die Voraussetzung für sein. Ein erfolgreiches Recruit- sollten Sie ihn unbedingt zu Meinung, dass es allen stets situations- und personenan-Mitarbeiter für Ihr Unternehmen machen. Denn Sie haben es in sollte, als authentische Persön- spräch, Beurteilungsgespräch, dene Vorgehensweisen gekenn- nung negatives Potenzial hinter- rität wahrgenommen und aner- spräch - ein Leader ist fähig, für lassen. Ein Ex-Mitarbeiter, der kannt zu werden. Voraussetzung jedes der Gesprächsmodule Ihnen persönlich etwas übel dafür ist allerdings, dass sich die einen anderen kommunikativen Umfeld wohl kaum ein gutes Fähigkeiten und Verhaltenswei- tion und Mitarbeiter wird er und zugleich unterinteressante- einem ehemaligen Mitarbeiter Persönlichkeiten bleiben stets sie mierend, organisierend oder aber ste Form in der Rekrutierung ist aus, der sich bis zuletzt als selbst und passen sich nicht wie zurechtweisend vorgehen. Er nen alternativ einen Mittler, wie Ihnen wertgeschätzt fühlte und Umständen an. Dabei sind sie ritäre Gängelei oder barschen beispielsweise einen Personalbe- in der Folge ein positiver Agent jedoch sehr wohl in der Lage, Befehlston, denn dies bewirkt



und personenbezogen beherrscht, und auch fähig ist, Glaubwürdigkeit und Authentizität des Leaders.

Vom Fördern und Fordern

Zur Führungskompetenz gehört das Fördern der Mitarbeiter. Doch wer fördert, muss auch fordern. Die meisten Menschen wünschen sich sogar eine gewisse Herausforderung, sie wollen spüren, dass sie gebraucht werden und ihre Grenzen überschreiten können.

Fortsetzung umseitig



Kostenlose Potenzial-Analyse für Ihr Verkaufs-Team

Sogar in den erfolgreichsten Teams werden nicht alle Verkaufs-Chancen konsequent genutzt. 10%, 20%, bis zu 50% mehr Umsatz innerhalb eines Jahres sind möglich – wenn Sie die Stärken Ihres Teams konsequent nutzen. Stellen Sie jetzt kostenlos fest, welche Chancen in Ihrem Team schlummern! Durch die kostenlose INtem-Potenzial-Analyse:

- Sie wissen nach der Analyse genau, was Sie tun müssen, um mit Ihrem Team sofort mehr Abschlüsse zu erzielen
- Sie gewinnen Sicherheit bei der Planung ehrgeiziger Umsatzziele
- ⇒ Bei minimalem Zeitaufwand: Sie brauchen nur 45 Minuten, um die Analyse durchzuführen – mit kostenloser Unterstützung eines Trainers der INtem-Gruppe, einem der führenden Institute für Verkaufstraining

Fordern Sie jetzt unverbindlich Informationen zu Ihrer kostenlose Potenzial-Analyse an

Nutzen Sie Ihre Chance jetzt und fordern Sie alle weiteren Infos telefonisch an:

© 0621/448048

Oder senden Sie den Coupon unten per Fax an:

Fax: 0621/409460

INtem-Trainergruppe • Mallaustr. 69–73 68219 Mannheim • www.intem.de

П	Nem !
Int	ervallSystem

Info	-Cou	pon

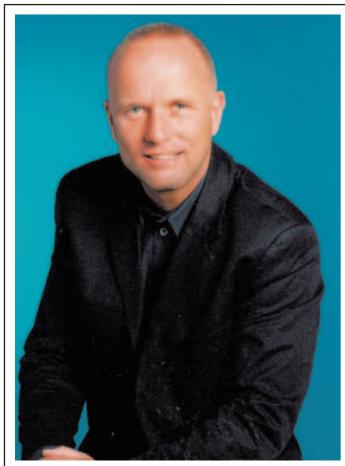
✗ Ja, bitte senden Sie mir unverbindlich Informationen zur kostenlosen INtem-Potenzial-Analyse.

•••
•••
•••

Tel. (für eventuelle Rückfragen)

DVVA

INtem-Trainerzentrale • Mallaustr. 69-73 • 68219 Mannheim Fax 0621/409460 • Tel. 0621/448048



Nach Studienjahren der Betriebswirtschaftslehre in Bielefeld und im Schweizer St. Gallen schloss Andreas Buhr mit dem MBA ab. Parallel startete er 1980 seine berufliche Karriere bei der Hamburg Mannheimer Versicherung AG. Anfangs verantwortlich für den Verkauf im Außendienst, zählte er bereits mit 28 Jahren zur Spitze einer der größten Vertriebsorganisationen in Europa. Bis heute gehört die Gewinnung von neuen Mitarbeitern, die Ausbildung und Entwicklung von Verkäufern und Führungskräften sowie die Planung und Durchführung von Seminaren zu seinen Aufgaben. In 26 Jahren vermittelte Andreas Buhr einen Versicherungsbestand von 3 Milliarden Euro mit über 1000 Mitarbeitern. Der Experte für VertriebsIntelligenz gründete im Jahre 2000 die go! Akademie für Führung und Vertrieb. Andreas Buhr ist zertifizierter Trainer für Neurolinguistisches Programmieren (NLP) des Verbandes DVNLP, Marathonläufer und Skilehrer. Als Autor hat er bereits mehrere Bücher geschrieben. Sein neuestes Buch "Agiere – Schritte zur Kraft des Handelns" ist im Orell Füssli Verlag erschienen (ISBN 3-280-05128-2). Wer mehr zum Thema Führung und Vertrieb wissen will, kann kostenlos seinen "Coachingbrief" abonnieren: www.go-akademie.com. Kontakt: Tel. 0211/9666645.

Allerdings führen weder Über- Dabei gilt es, sich zunächst forderung noch Unterforderung einige Fragen zu beantworten. zu mehr Leistung. Ihr Leaders- Wie zum Beispiel: hip sollte bewirken, Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihr vorhandenes Potenzial voll zur -Entfaltung zu bringen. Wer seine Mannschaft sukzessive fordert und auch Belastungen aussetzt, macht sie fit für den -Erfolg im Vertrieb. Wer jedoch hilft, wo fördern reicht, der schadet. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. In Griechenland werden die Wedel von Palmen am unteren Stamm mit einem Seil festgebunden. Für die -Pflanzen ist dies ein Überlebenstest: Wenn die Wurzel kräftig genug ist, wird das Seil bei einem starken Wind irgendwann reißen, und dann wird die Palme sicher stehen. Jene Pflanzen, bei denen das Seil aller- dings zu früh entfernt wird zen. Weil sie nicht genug gefordert werden, sind sie auch nicht - Wie komme ich mit notwiderstandsfähig genug.

Führung fußt auf mehreren Säulen

"Excellence Leadership".

- Von welchen Werten wird mein Handeln geleitet?
- Über welche Stärken verfüge ich?
- Wie kann ich meine Stärken
- Welche eigenen Potenziale Betriebliche Altersversorgung
- sind noch ungenutzt? Wie kann ich diese Potenziale zur Entfaltung brin-
- gen?
- Wo liegt mein Engpassfak-
- ching, mit welchen Seminabewältigen?
- Meinungen?
- Wie sehe ich meinen Job?
- Situationen um?
- zurecht? ich?

Erst die die eigene Person gerichtet sein. sie tun, überzeugt und damit ein spielt die Selbstführung die ent- Wer sich mit der eigenen Per- der Regress bei den Vermittlern von Nichtigkeit. scheidende Rolle. Kompetente son, mit seinen Werten und Vor- im Raum. Leader überprüfen sich immer stellungen auseinander gesetzt wieder aufs Neue selbst und hat und sich selbst kennt, kann Nichtige Vereinbarungen beschäftigen sich mit ihrer eige- in fast allen Situationen erfolg- mit den Angestellten: nen Persönlichkeit. Selbster- versprechend agieren, statt nur Das litäten Anerkennung finden.

Konsumklima

Anschaffungsneigung steigt - mehr Ratio als Lust

Es sieht so aus, als nähre der Glaube an den wirtschaftlichen jahresniveau und damit wieder Es sieht so aus, als wollten sie Aufschwung die Bereitschaft der deutschen Verbraucher, die leicht unter dem langfristigen nach Jahren der Konsumlange Zeit gehegte Kaufzurückhaltung aufzugeben. Die näher Durchschnitt von 9. rückende Mehrwertsteuererhöhung – und bis zu einem gewis- Es sind vor allem die westdeut- notwendig gewordenen Ansen Grad sicherlich auch die bevorstehende Fußballweltmei- schen Verbraucher, die sich in schaffungen nicht weiter aufsterschaft - sind zusätzliche Auslöser dafür. Die Zahl derer, diesem Monat wieder skepti- schieben. Neben Käufen, die die beabsichtigen, in nächster Zeit größere Anschaffungen zu scher äußern. tätigen, steigt weiter - obwohl die persönliche Einkommensperspektive nicht gerade positiv bewertet wird. Nach revi- Die während des Befragungs- hen, spielen dabei sicher vor diert 5,3 Punkten im April prognostiziert der Gesamtindika- zeitraums noch anhaltenden, allem auch größere Anschaffuntor Konsumklima für den Monat Mai einen Wert von 5,5 zäh verlaufenden Tarifverhand- gen eine Rolle. Man will sie

denken in Bezug auf größere Osten. Anschaffungen in nächster Zeit als diese.

mit ihrem Optimismus derzeit Jahr. in guter Gesellschaft. Die Unternehmer, deren Erwartun- Einkommenserwartung: gen im ifo-Geschäftsklima Skepsis hält an ermittelt werden, bleiben im April bei ihrer bereits im März Die Erwartung der Verbraucher 1999. geäußerten sich zuletzt historischen Durchschnittswert.

Konjunkturerwartung:

in diesem Frühling wegen der Konjunktur etwas skeptischer weiter steigenden Energieprei- gestiegene Anschaffungsneiungewöhnlich kalten Witterung geäußert hatten, beurteilten sie se schlagen sich offensichtlich gung ist deshalb möglicherweisehr spät belebt hat und die diese im April wieder deutlich in erster Linie in der Einkom- se weniger Lustgefühl als viel-Ölpreise weiter steigen, geht es positiver. Nach 14,0 Punkten im menserwartung nieder. Obwohl mehr die nüchterne Überlemit der Verbraucherstimmung März erreicht der Indikator im die Konsumenten der Wirt- gung, dass sie das, was ohnehin auch im April weiter nach oben. April einen Wert von 22,2 schaft den Aufschwung prinzi- auf der Agenda steht, angesichts Insgesamt ist der Optimismus Punkten, den er bereits zu Jah- piell zutrauen, glauben sie drohender Preissteigerungen derzeit so ausgeprägt wie resbeginn erreicht hatte. Inzwi- offensichtlich, dass dies nicht nicht mehr aufschieben können. zuletzt zum Ende des Jahres schen liegt der Indikator 37,8 unbedingt ihre persönliche 2001 vor der Einführung des Punkte über dem entsprechen- Einkommenssituation verbes- Konsumklima: den Vorjahreswert. Dabei legte sern wird. Die aus den neuen Bundeslän- der Indikator im Westen dern stammenden Verbraucher Deutschland stärker zu als im Anschaffungsneigung:

inzwischen ähnlich positiv wie Die nach wie vor robuste Weltdie aus den alten Bundeslän- wirtschaft, die gute Auftragsladern. Sie äußern sich jedoch ge vor allem in der Exportindutung ist die Neigung, in nächsumklima. Nach revidiert 5,3 nach wie vor in Bezug auf die strie und die zuletzt wieder konjunkturellen Aussichten und positiveren Bewertungen des ihre persönliche Einkommen- Standorts Deutschlands sorgen lichsten steigende Stimmungs- von 5,5 Punkten. Zuletzt war serwartungen deutlich negativer derzeit offensichtlich für größe-indikator. Nach einem Plus von der Optimismus der Verbraures Vertrauen in das Wirt- 7,6 Punkten im März kletterte cher ende 2001 ähnlich hoch. Die Verbraucher befinden sich schaftswachstum in diesem die Anschaffungsneigung im

zuversichtlichen in Bezug auf ihre persönliche Bewertung der Konjunkturaus-Einkommenssituation kann mit Während es im März nahezu ist dabei wohl der bevorstehenin den vergangenen zwei Mona- Punkten liegt er in etwa auf Vor- Niveau.

Nahe dem historischen Höchstwert

April um weitere 15,0 Punkte Sollte die Verbraucherstimauf eine Wert von 34,5 Punkten. mung über das Jahr hinweg auf Das sind knapp 4 Punkte weni- diesem Niveau bleiben, ist ger als der seit der Wiederverei- damit zu rechnen, dass der prinigung höchste Wert im April vate Verbrauch im Jahr 2006 um

sichten. Auch der ZEW-Index, der positiven Tendenz der ande- ausschließlich die Verbraucher den Mehrwertsteuererhöhung etwas ren Stimmungsindikatoren im aus den neuen Bundesländern und teilweise auch den Sondeschwächer präsentierte, liegt April nicht mithalten. Nach waren, die für einen Anstieg der reffekten der Fußballweltmeinach wie vor deutlich über dem einem ermutigenden Start ins Anschaffungsneigung sorgten, sterschaft zuzuschreiben. Ob es Jahr 2006 befindet sich die Einsind es in diesem Moment die zu einer nachhaltigen Belebung kommenserwartung seit Febru- aus den alten Bundesländern. der Binnennachfrage kommen ar in einem leichten Abwärt- Die Neigung, in naher Zukunft wird, steht und fällt mit der Optimismus verstärkt sich strend und sank im April wie- größere Anschaffungen zu täti- Stärke des Konjunkturaufderum um 1,5 Punkte. Mit gen, liegt inzwischen in beiden schwungs und mit der weiteren Nachdem sich die Verbraucher einem Wert von minus 0,5 Landesteilen auf ähnlich hohem Entwicklung des Arbeitsmark-

zurückhaltung zumindest die mit der Fußballweltmeisterschaft in Zusammenhang stelungen, die Diskussion um die noch in diesem Jahr tätigen, um Zukunft der Renten und der die höhere Mehrwertsteuer im Obwohl sich der Arbeitsmarkt ten in ihren Erwartungen an die Gesundheitsreform sowie die Jahr 2007 zu umgehen. Die

Tendenz weiter steigend

Die positive Beurteilung der Konjunkturaussichten und die derzeit stark gestiegene Anschaffungsneigung führen auch Nach langer Zeit der Zurückhal- zu einer Stabilisierung des Konster zeit größere Anschaffungen Punkten im April prognostiziert zu tätigen, der derzeit am deut- der Indikator für mai einen Wert

> 0,5 Prozent wachsen wird. Ein großer Teil dieses Zuwachses

U-Kassen ohne Insolvenzschutz, bis zu 25 Mrd. Euro Arbeitgeberhaftung

von Johannes Fiala, Rechtsanwalt (München), M.B.A. (Univ. Wales), M.M. (Univ.), geprüfter Mit welchem Training/Coa- Finanz- und Anlageberater (A.F.A.), EG-Experte (C.I.F.E.), Bankkaufmann (www.fiala.de)

ren kann ich diesen Engpass Der Fall "Adkura U-Kasse":

Es war einmal eine U-Kasse in Ratingen, heute findet man im Mitarbeitern schlägt auf die Verdann fest, dass nicht (!) gezill-Welche Einstellung habe ich Internet nur noch den Insolvenzverwalter, der diese U-Kasse träge mit den Produktgebern mert würde, denn in den Versizu anderen Menschen und abwickelt. Der Fall ging durch die Presse, denn letzte Amts- bzw. den externen Trägern der cherungsbedingungen würde es handlung der Inhaber jener U-Kasse war es, das U-Kassen- betrieblichen Altersvorsorge heißen "Zu Beginn des Versi-Vermögen auf die Cayman-Islands zu transferieren. Die Mit- durch. Hier geht es dann, sehr cherungsvertrages Welcher Stresstyn hin ich? glieder der U-Kasse also die Arbeitgeber waren darüber gar zur Freude aller Vertragspartner hohe Kosten D können den Stürmen nicht trot- - Wie gehe ich mit belasteten nicht glücklich. Der Arbeitgeber trägt die sogenannte Ausfall- um Rückabwicklung. Praktisch werden nun nicht gesondert in haftung – wie ausgesprochen teurer bAV-Spaß.

wendigen Veränderungen Kein PSV-Schutz bei Insolvenz der U-Kasse:

Welcher Motivationstyp bin Weder bei Insolvenz der U- tungskosten belastet werden. In verlangt. Hinzu kommen poten- fassers solcher wirkungsloser Kasse, noch bei Veruntreuung der Fachzeitschrift des Exper- tielle Schäden aus Mehrbela- Beruhigungspillen aus der Selbsterkenntnis durch die Verwalter eines sol- ten-Verbandes "aha" stand es stungen bei Steuern und Sozial- Feder einer U-Kasse, denn die-Für die authentische Führungs- erlaubt Führungskräften das chen Vereins (denkbar ist auch Anfang 2006 klipp und klar versicherungsbeiträgen. persönlichkeit bildet das Prin- "Ja" zu sich selbst. Damit ver- eine gemeinnützige GmbH oder drin: U-Kassen verursachen zip vom Fördern und Fordern bunden ist die Bereitschaft, Ver- Stiftung) tritt der Pensionssi- zusätzlich "unnötige" Kosten – Liebesbrief an die U-Kasse: das Fundament in der Tagesar- antwortung für sich und das cherungsverein (PSVaG) ein. alle jene Modelle, bei welchen Der typische Brief an die Ubeit. Der Blick einer Führungs- eigene zielorientierte und Dies ist schlicht ein Fall der den Mitarbeitern direkt oder Kasse führt dann aus, dass nach Schock bei Gewerkschaften kraft sollte jedoch nicht nur bewusste Handeln zu überneh- Arbeitgeber-Haftung. Für den indirekt mit den Verwaltungsko- §§ 134 BGB i.V.m. den Vor- und Vermittlern: nach außen, sondern vor allem men und für die Konsequenzen Finanzvermittler bzw. Unter- sten der U-Kasse im Rahmen schriften des BetrAVG sowohl Der Vermittler, ausgebildet bei auch nach innen, das heißt, auf einzustehen. Sie tun das, was nehmensberater in Sachen bAV, einer Entgeltumwandlung bela- die Entgeltumwandlungsverein- einer "privaten Akademie" ist aufklärungspflichtiges stet werden, sind (teil-)unwirk- barung mit dem Mitarbeiter, als entsetzt - nein darüber wurde er Neben der Mitarbeiterführung authentisch und glaubwürdig. Total-Ausfall-Risiko. Hier steht sam. Der Jurist spricht hier auch die darauf bezugnehmen- niemals aufgeklärt. Einen Kom-

Nichtigkeitswirkung fehlender Wertgleichheit:

Betriebsrentengesetz Arbeitsrichter in Sachen "Ruhe- wegen Zillmerung der Rück- "Metallrente" steht auch im kenntnis sollte immer der erste zu reagieren. Auf diese Weise (BetrAVG) schreibt vor, dass gelder" pp., Dr. Reinecke, deckung im Hause der U-Kasse Feuer - waren da nicht auch Schritt jeglicher Führungsarbeit werden Sie für Ihre Mitarbeiter bei der betrieblichen Altersvor- brachte es auf dem Handelsblatt- (ebenfalls ein Nichtigkeits- Provisionen im Spiel, bezahlt sein. Denn sie bildet die Basis zum Vorbild, dem man gern sorge, das Geld der Mitarbeiter Forum zur betrieblichen Alters- grund wegen Verstoß gegen ein aus dem umgewandelten Geld und ist der Schlüssel zur folgt und dessen Führungsqua- "wertgleich" angelegt werden vorsorge Anfang 2006 auf den gesetzliches muss. Im Prinzip darf also der Punkt. Denn die Nichtigkeit sol- BetrAVG!).

bedeutet dies, dass der Arbeitge- Rechnung gestellt, sondern aus fürs Alter aufgesparte Lohn eine übliche Kapitalmarktver- ten..." Der Fachmann erkennt nicht durch unnötige Verwal- zinsung für diese Gelder zurück sofort die Kompetenz des Ver-

(zusätzliche Verwaltungskosten Gewerkschaften Verbot

cher Vereinbarungen mit den Manche U-Kasse stellt dazu ber alle bezahlten Beiträge und den ersten Beiträge bestritser Hinweis tendiert typischerweise gerade in Richtung einer Zillmerung.

de Vereinbarung mit der U- mentar zum Betriebsrentenge-Kasse nichtig ist, insbesondere setz kann er nicht sein Eigenwegen fehlender Wertgleichheit tum nennen. Auch bei den Der oberste bundesdeutsche der U-Kasse) und zusätzlich Chaos, denn die sogenannte des der Mitarbeiter? Und jetzt soll

alles "null und (teil-)nichtig" GGF-Versorgung für sein? Ja, was Wertgleichheit den Insolvenzverwalter: nicht bescheid?

Insolvenz der GmbH mit U-Kassen-bAV-Lösung:

Der Fall ist alltäglich – jährlich GmbH bekommen könnte, dann Finanzierung soll über den entwurf wird dem Bundesrat gehen etwa 20.000 GmbHs in die steht der Insolvenzverwalter Kapitalstock gewährleistet sein. zugeleitet, der dazu vor der Netzwerke und Insolvenz. Nehmen wir einen bereits vor der Tür und hält "Für die Mitgliedsunternehmen Beschlussfassung durch den Wettbewerb Unternehmer aus Hessen. Der beide Hände auf. Der Insol- des PSVaG bringt der System- Bundestag Stellung nehmen geschäftsführende Gesellschafter venzverwalter wird üblicher- wechsel kurz- und mittelfristig kann. (GGF) und seine zehn Mitarbei- weise Ansprüche aus Insolvenzentschieden. Im Fall der Insol- machen – und wieder schaut der Helmut König venz wird der PSVaG das kom- GGF "ins bayerische Voralpen- Wirtschaftsmotor Netzwerk? plette Geld bei der U-Kasse land". Ihm bleibt dann ja auch abfordern, also auch das Geld zur der Gang zum Sozialamt. Altervorsorge des GGF. Dies ist, wenn man beim PSVaG nach- Lösungen über das Ausland: fragt, keine "Sozialisierung des Ja, im Ausland gibt es eine GGF-Altersvorsorge-Vermögens", andere Sozialpolitik, etwa das sondern schlicht ein gesetzlicher "Insolvenzprivileg" für Lebens-Forderungsübergang. Nein, nein, versicherungen (belebt vom greiche kleine und mittlere und Kooperationen in der Regel das Geld des GGF für seine Vor- hiesigen Minister mit einem sorge ist nicht weg – es hat halt Werbeverbot im Inland) oder wichtigen Faktor für die eigene Art. Netzwerke schließlich vernur jemand anderes.

Auf die Abrechnung des PSVaG kommt es an:

Der PSVaG wird oft feststellen, mancher Unternehmer arbeiter bei der U-Kasse als genesen würde. ..unterdotiert" zu bezeichnen ist. Damit verlagert mancher Mitschen Defizite werden dann fak- Teilbetrieb ins Ausland tisch mit dem vom GGF ange- während hierzulande sparten Alters-Vorsorge-Vermö- Arbeitslosigkeit steigt: Leistung gen ausgeglichen. Und wenn soll sich wieder lohnen? Wird auch Arbeitsplätze schaffen soll. nieren. dann noch etwas von dem Ver- die weniger werdende Arbeit Aber was ist eigentlich ein Netzmögen des GGF bei der U-Kasse durch Arbeitszeitverlängerunübrig bleibt, dann ergibt sich das gen gerechter verteilt? Schicksal dieses Geldes aus Satzung und Leistungsplan der U- Reparaturbedarf: Kasse. Auch hier hat es derjenige Derartige "nichtige" Vereinba-Details kundig ist.

GGF-Versorgung geht an die Caritas:

sagt, dass noch nie ein Insolvenz- wessen Insolvenzrisiko ausba- Veranstaltungen Teilnehmer oder kann. verwalter irgendein Geld von den? In der Praxis wird es dar- eingeladene Gäste auch die ihm bekommen habe – das Geld auf hinauslaufen, wie es der Gelegenheit, sich und ihr spezi- **Zusammenarbeit von** bekam aber auch niemals der Volksmund formuliert "Wer elles Business vorzustellen. So Netzwerken GGF für seine Versorgung?

Betriebliche Altersversorgung 2

Insolvenzsicherung für Betriebsrenten

Die Finanzierung der Insol- Mitgliedsunternehmen ten über den Pensions-Siche- dig ausfinanziert werden. Teilumlagefinanzierung http://www.ne-na.de. im Jahr der Insolvenz von den tragskalkulation längerfristige

venzsicherung von Betriebsren- PSVaG über Beiträge vollstän- steht in einer Linie mit Verbän- men durchführen müssen. Ande-

rungs-Verein (PSVaG) wird Das Gesetzt sieht außerdem vor, aller Voraussicht nach auf voll- dass die in der Vergangenheit ideelles Ziel verfolgen - was Gesundheitsforschung Möglichständige Kapitaldeckung umge- aufgelaufenen, noch nicht ausfi- auch manchmal mit Unterneh- keiten der Studien im praktistellt. Das sieht der von der nanzierten "alten" Betriebsren- mensinteressen einhergeht - schen Arbeitsleben. Oder die Bundesregierung beschlossene tenanwartschaften in Höhe von Gesetzentwurf zur Änderung ca. 2,2 Milliarden Euro nachfides Betriebsrentengesetzes vor. nanziert werden. Um die betrof- Mitglieder. Kooperationen sind Maschinenbaunetzwerk bietet "Durch die Umstellung von der fenen Arbeitgeber nicht zu stark in der Regel Zusammenschlüsse, auf der einen Seite ein konzenauf zu belasten, wird diese Nachfi- die ein bestimmtes Ziel verfol- triertes Wissen über die Entwickvolle Kapitaldeckung soll der nanzierung über einen Zeitraum PSVaG und damit die Insol- von 15 Jahren gestreckt. Derzeit venzsicherung von Betriebsren- sind Betriebsrentenansprüche ten langfristig stabilisiert wer- zum einen durch Rückstellunden", so der Bonner Wirt- gen der Firmen gedeckt, zum schaftsanwalt Markus Mingers anderen sind 8,7 Millionen von der Kanzlei Mingers & Betriebsrentner für den Insol-Kollegen, http://www.justus- venzfall über den Sicherungsonline.de, im Gespräch mit dem Verein abgedeckt. Aktuell zahlt Onlinemagazin NeueNachricht, der Verein monatlich rund 50 Folge: Millionen Euro an 440.000 Nicht nur der durch Insolvenz Betriebsrentner. Seine Finanzbedingte Ausfall laufender Ver- mittel erhält der PSVaG aus sorgungsleistungen, sondern Beiträgen seiner rund 60.000 auch bestehende Versorgungs- Mitgliedsunternehmen. Alleranwartschaften sollen bereits dings bleiben in der Bei-

sorung in der Insolvenz seiner rungsplänen Schluss sein. Die regierung beschlossene Gesetz- Verpackungen.

etwa eine Unpfändbarkeit für Vermögen zur rentenmäßigen

zuerst kommt, malt zuerst".

von

Netzwerken und Netzwerk

etwas gibt es in kleinen kaum organisierten Veranstaltungen - In der Zusammenarbeit liegt keting Clubs in Deutschland.

Netzwerk und Organisation

Die soeben abgeschlossene gen. Dies kann mit Einkaufs-, Untersuchung der Soziologen Rationalisierungs- oder Absatzder Universität Jena über die zieler verbunden sein. In Verei-Zukunftsfähigkeit ostdeutscher nen kann normalerweise jeder Unternehmen zeigt es auf. Erfol- Mitglied werden, in Verbänden Unternehmen sehen als einen nur Unternehmen der gleichen Entwicklung die Bildung von folgen ähnliche Ziele wie Ver-Netzwerken an. Das ist ein Zau- bände und Kooperationen, aber Altersvorsorge. Der Blick in das berwort, das gegenwärtig durch auf einer dreidimensionalen vereinte Europa zeigt, dass die deutsche Wirtschaft geht. Achse. Das Netzwerk beschränkt "am Das viele unsere Probleme lösen sich nicht nur auf gleichgeartete dass die "Rückdeckung" der Mit- deutschen Rechtswesen" nicht will. Wodurch neue Innovatio- Unternehmen, sondern bezieht nen geschaffen und neue Märkte auch Lieferanten, Kunden, erschlossen werden sollen. Das Hochschulen und Meinungsbild-Die festgestellten finanztechni- telständler dann gerne einen im Moment die meisten offenen ner mit ein. Ein Netzwerk muss Türen bei der Bereitschaft zur auch keine feste vertragliche Wirtschaftsförderung der öffent- Bindung haben, sondern kann als lichen Hand auslöst. Weil es loser Zusammenschluss funktio-

Netzwerk und KMU

Bei offenen oder thermenspezifischen Treffen tauschen sich die Netzwerkpartner aus. Verschieleichter, der des Lesens der rungen einer Entgeltumwand- Zum einen sollte man da unter- dene Unternehmen bringen ihre lung zu reparieren, darf nicht scheiden in Netzwerke, in denen Ideen und Erfahrungen gezielt in bedeuten "dem Teufel mit dem sich Unternehmen zusammenge- die Prozesskette eines Produktes Belzebub" auszutreiben. Den schlossen haben und in "netz- oder einer Dienstleistung ein. So Produktgebern und den exter- werken", mit denen eine Kom- ist eine bessere Marktentwick-In zahlreichen U-Kassen-Satzun- nen Versorgungsträgern steht munikationsform gemeint ist. lung für die einzelnen angegen steht drinnen, dass das "rest- eine Milliardenhaftung ins Ein Netzwerk ist ein Zusammen- schlossenen Unternehmen mögliche" Vermögen an eine karitati- Haus. Wie das Bundesarbeits- schluss von Unternehmen, die lich. Dies ist besonders für kleive Organisation gehen soll. Was gericht entscheiden wird, hat ein gemeinsames Ziel haben und ne mittelständische Unternehnicht selten fehlt, ist eine Rege- der vorsitzende Richter klipp gemeinsam daran arbeiten wol- men interessant, da nur so für sie lung, dass das (wenige?) restliche und klar voraus gesagt. Es steht len. Die Eigenschaft des Netz- die Möglichkeit besteht, zu reali-Vermögen aus der U-Kassen- zu befürchten, dass die U-Kasse werkens ist eher mit Kontakt- sierbaren Kosten Marktfor-Deckung des GGF an ihn als aus Ratingen - bei einer Rück- pflege zu umschreiben, bei dem schung, Produktverbesserung sogenannte versorgungsberech- abwicklung nichtiger Verträge sich Menschen treffen, um und Absatzstrategien zu enttigte Person gehen soll. Dem auf Drängen der "betrogenen" zwanglos Informationen, Adres- wickeln oder durchzuführen. GGF bleibt der sprichwörtliche Mitarbeiter - nicht der einzige sen oder Meinungen auszutau- Auch neue Märkte werden Blick "durch das Ofenrohr ins U-Kassen-Insolvenzfall bleiben schen. Das Ziel hierbei ist, dass erschlossen, weil z.B. der Gebirge". Es verwundert nicht, wird. Die getäuschten Vermitt- sich durch die Kontakte neue Zusammenschluss verschiedener wenn der Versicherungs-Ver- ler stehen hier auch in der Ver- Geschäftsmöglichkeiten erge- KMU's mehr Liefersicherheit triebsleiter einer großen U-Kasse antwortung - wer wird am Ende ben. Häufig haben bei diesen für einen Großkunden bedeuten

zum Beispiel über die Internet- neben der Dreidimensionalität plattform openBC oder in orga- wohl der interessanteste Aspekt nisierten Veranstaltungen wie moderner Netzwerke. So ist zum z.B. die der verschiedenen Mar- Beispiel der Kontakt zwischen einem Handwerker Netzwerk und einem Gesundheitsnetzwerk insoweit interessant, als das Gesundheitsnetzwerk angeschlossene Krankenhauser hat, des Das Netzwerk als Organisation die Bauunterhaltungsmaßnahden, Vereinen oder Kooperatio- rerseits bietet der Kontakt zu nen. Während Vereine meist ein einer Handwerkergruppe der arbeiten Verbände mehr in Lob- Zusammenarbeit eines Verbyarbeit für die angeschlossenen packungsnetzwerkes mit einem

lung zur Konzentration in der wahrscheinlicher wird. Großindustrie und in den Kapitalgesellschaften. Sie schaffen Helmut König - König-bpv die Möglichkeit, dass kleinere 35516 Münzenberg, oder regional aufgestellte Unter- Mittelstraße 19, nehmen bessere Möglichkeiten Tel.: 0172/9201709, der Produktentwicklung oder der Fax: 0172/151430712 Erschließung neuer Absatzkanäle E-Mail: helmut-koenig@koehaben. Sie kämpfen natürlich nigskonzept.de immer noch mit der Schwierig- Homepage: keit, mehrere verschiedene www.koenigskonzept.de

Betriebsrenten-Anwartschaften höhere Beiträge zur Insolvenz- lung von Verpackungen als Unternehmen und Unternehmer zusammengebrochenen absicherung und damit höhere Unterstützung für den Maschi- auf einen gemeinsamen Weg zu bedeutet, darüber wusste man Und wenn es einmal anders Betrieben außer Betracht. Betriebsausgaben", warnt Min- nenbauer, auf der anderen Seite bringen. So eine Weiterentwickwäre, also die U-Kassensatzung Deren Finanzierung wird groß- gers. "Zudem sind Auswirkun- kommen technische Impulse für lung wird daher in kleinen vorsieht, dass der GGF zumin- teils in die Zukunft verschoben. gen auf Löhne und Preise zu die Entwicklung neuer Maschi- Schritten erfolgen, die Unternehdest einen Teil seiner Altersver- Damit soll nach den Regie- erwarten". Der von der Bundes- nentechnik zu Herstellern von men müssen ihre eigene Identität so lange behalten, bis sie feststellen, dass gemeinsame Marktauftritte mehr Erfolg bringen. Aber die Studie in Jena hat gezeigt, dass auch in schwierigen Wirt-Netzwerke sind eine Wettbe- schaftsregionen mit dem Einsatz werbsform als Gegenentwick- solcher Konzepte der Erfolg

Stellenangebote



- haben Lust an Kundenkontakten und Verkaufsabschlüssen im Direktvertrieb · sind zuverlässig und fleißig
- · sind selbstbewusst und erfolgsorientiert
- haben den Führerschein Klasse B

Wir bieten Ihnen ...

- + feste Adressen von Interessenten in Wohnortnähe
- eine intensive Ausbildung
 eine leistungsorientierte Bezahlung mit Absicherung in der Anfangsphase
- nach Einarbeitung die Übernahme von Stammkunden
- Aufstiegschancen als Teamleiter

Wir sind ein Tochterunternehmen einer internationalen Unternehmensgruppe,

die weltweiter Marktführer im Wein-Direktvertrieb ist

Wir freuen uns auf ihre Bewerbungsunterlagen: Bacchus Weine der Welt - Christian Voss - Brookstieg 23 - 22145 Stapelfeld Telefon 040 / 675 92 601 oder per E-Mail an: christian.voss@wwsit.com

Promotion-Agentur sucht Vertriebsprofis und Führungskräfte.



Ansprechpartner Reinhold Knittel (01 72) 3 00 02 53

BACCHUS

Partner der Wirtschaft

effektives Forderungsmanagement -

durch Ihre

Beratung + Servicebereitschaft + Zuverlässigkeit + Konsequenz

Unter diesen Prämissen sind unsere erfolgreichen Verkäufer persönlichkeiten aktiv im Markt tätig. Starke Zuwachsraten, gepaart mit ständig steigendem Vertrauen

unserer Mandanten in uns und unsere Strategien, bieten Ihnen die

Verkäuferpersönlichkeit

Ihren individuellen Erfolg mit uns zu finden.

Ihnen die Sicherheit mit einem bev - eingebunden in einem starken Team - Ihre persönlichen Ziele als Selbstständiger zu realisieren.

Hierzu erhalten Sie eine optimale Einarbeitung und Betreuung in der Startphase sowie die Unterstützung unseres Call-Centers und alle begleitenden Maßnahmen eines innovativen Unternehmens.

Wenn Sie an dieser herausfordernden Aufgabe interessiert sind, dann freuen wir uns auf Ihre Kurzbewerbung, versehen mit einem



GERMANIA Inkasso-Dienst Inh. Hermann Lehner ERMANIA Hauptstraße 22 • 94469 Deggendorf Bewerbung@germania-inkasso.de

Wir sind...

ein mittelgroßer, bekannter Fachverlagnd spezialisiert auf einen ganz bestimmen Markt. Wir vertreiben nicht über den Handel, sondern direkt an unsere Kunden, die unsere Mukte zu Schulungszwecken benötigen. Wir sind dabei, den Vertriebsbereich neu zu ganisieren und zu verjüngen und suchen

Außendienstmitarbeiter, Handelsvertreterfür die Regionen Bayern Nord und Bayern Süd und einen Vertriebsleiterfür die Region Deutschland Süd/Ost mit Führungserfahrung und Erfolgen

> Wir bieten ein volles und modernes Sortimenan, bestehend aus Lehrbüchern – mehrsprang, auch als DVD – computerbasierten Lehrmedien und Office Equipment. Wir setzen voll auf Qualität, unser Haus gilt als innovativ und kreativ. Unsere Strategie heißt

Wir suchen...

ausgeprägte verkäuferische Persönlicheiten, mit dem Ziel, die Marktanteile deutlich zuerhöhen. Verdrängungsmarkt ist für Sie kei Fremdwort, sondern gehört zu Ihrem Lebensinhaßie berichten direkt an die Vertriebsleitung.

Wir sind offen für Kandidaten aus verschiedenen Branchen, erwartjendoch unbedingt technisches Verständnis, Organisationstalent und die Gabe, Ihre Kunden von neuen Produktemou Konzepten zu überzeugen. Sie sollten nachweisen, dass Sie nicht ausgeschöpf Marktpotentiale erfolgeich aktivieren können. Über die Konditionen und weitere Ezielheiten sprechen wir gern mit Ihnen persöidh.

Wir freuen uns über Ihr Interesse, IhrBewerbung mit Einkommensvorstellungichten Sie bitte an Chiffre 150401

Ihr Zuhause unterwegs

Dipl.Psych. Thomas Eckardt

Moderation

1. Was ist Moderation?

gruppen und Teams wird stän- im "Hauruck-Stil" gelöst. Vieldig größer. Ihre Sitzungen lau- mehr können sich Problemlöfen allerdings oft in einer Art sungen und Entscheidungen im und Weise ab, dass die Teilneh- Team entwickeln, was ein Mehr mer sich hinterher fragen, was an Motivation, Identifikation sie eigentlich die letzten zwei und gegenseitigem Vertrauen Stunden gemacht haben. Es war ermöglicht. kein roter Faden erkennbar, einige Teilnehmer haben den 1.2 Das Prinzip Großteil der Sprechzeit für sich Moderation ist eine Methode in Anspruch genommen, ein der Zusammenarbeit und klar erkennbares Ergebnis gemeinsamen Bearbeitung von wurde nicht formuliert.

mende Komplexität aktueller Beachtung. Probleme an uns stellen. Erfolgreiche Zusammenarbeit ergibt Eine formale Hierarchie, d.h. sich jedoch nicht einfach von Über- bzw. Unterordnung, allein - sie muss und kann syste- besteht für die zu moderierende matisch herbeigeführt werden. Moderation ist die wohl beste und partnerschaftliche Ansatz Methode, um die oben genann- verbietet ein Führen von oben Sinn und Chancen von Teamar- kann - sofern vom gesamten ten Probleme in Sitzungen und nach unten. Die Gruppe arbeitet beit - gemeint ist hier jede Form Team akzeptiert - eventuelle Besprechungen zu vermeiden. weitestgehend selbst organi- von Zusammenarbeit in Pro- Konfusionen oder Konflikte Während in herkömmlichen siert, die feste Einbindung in jektgruppen, Gremien, Komi- vermeiden helfen. Sitzungen hauptsächlich das einer über- oder umgreifenden tees, Kollegien, Arbeitsgruppen, Ohr als Informationsaufnahme- Organisation wird auf ein Mini- Arbeitskreisen, Qualitätszirkeln Allgemeine kanal genutzt wird (und damit mum reduziert. Alle Gruppen- etc. - hängen sowohl von der (Wie gehen wir miteinander nur ca. 30% unseres Wahrneh- mitglieder mungspotenzials) und die mei- direkt miteinander, ohne Ein- der Kooperationsfähigkeit der sten Teilnehmer zum passiven schaltung von Vorgesetzten, Teammitglieder ab. Daneben Informationskonsum gezwun- Dienstwegen oder Zwischensta- spielt die verfügbare Zeit eine gen sind, nutzt die Moderati- tionen. onsmethode Augen und Ohren und ermöglicht eine aktive 1.3 Die Spielregeln Beteiligung aller.

Ob in Arbeits- oder Projektgruppen, in Qualitätszirkeln, Workshops oder einfach in Besprechungen - mit Hilfe der Moderationsmethode wird es möglich, die vielfältigen Kenntnisse, Ideen und Erfahrungen der Beteiligten zu bündeln und für die Zielerreichung nutzbar zu machen.

Wichtiges Prinzip ist die Visualisierung der Besprechungsinhalte und -verläufe, um sie jederzeit für alle Beteiligten nachvollziehbar zu machen. Außerdem wird es für alle Gruppenmitglieder möglich, ihre Gedanken gleichberechtigt zu äußern, Missverständnisse frühzeitig zu klären und den Problemlösungsprozess strukturiert zu verfolgen.

Darüber hinaus kommt die Moderationsmethode den sich wandelnden Bedürfnissen vieler Mitarbeiter entgegen: Durch Moderation organisierte und begleitete Partizipation eröffnet Möglichkeiten der Entfaltung und Selbstverwirklichung, wie sie heute tendenziell immer stärker gefragt sind.

1.1 Moderieren – nicht führen!

Moderieren unterscheidet sich beträchtlich vom Führen oder Leiten einer Gruppe. Eine genaue Abgrenzung ist notwendig, um die Möglichkeiten 1.4 Die Techniken und Chancen der Moderati- Grundsätzlich lassen sich die onsmethode schöpfen zu können. Während verschiedenen Gruppen zuord-Führen die personenbezogene nen: Einwirkung des Vorgesetzten und Leiten sein sachbezogenes Einwirken auf die Gruppe (Planung, Entscheidung, Kontrolle * Frage- und Antworttechniken usw.) umfasst, stellt die Modeaustausch

Entscheidungen kommen gemeinsam zustande, Probleme Das Einsatzfeld für Arbeits- werden nicht rein sachbezogen

Lerninhalten, Themen und Pro-Unsere Fähigkeiten zu kommu- blemen sowie der gemeinsamen nizieren und zu kooperieren Gestaltung sozialer Prozesse. sind offenbar nicht in gleichem Der Einzelne wird beteiligt, er Maße gewachsen wie die kann sich einbringen und entfal-Anforderungen, die die heutige ten, seine Bedürfnisse, Interes-Organisation und die zuneh- sen und Erfahrungen finden

Gruppe nicht. Der partizipative vorausgesetzt ...

- antwortlich
- gleichwertige und gleichberechtigte Partner
- halten und Kommunikation
- Bei Diskussionen gilt:
- den-Regel)
- Bleibe beim Thema
- stehen)
- Vermeiden Sie Pauschalisierungen
- Drehen Sie den anderen nicht das Wort im Mund herum (z.B. durch Interpretationen)
- * Die Beseitigung von Störungen hat Vorrang (Privatgespräche zwischen Teilen der Gruppe sind häufig notwendig - sonst würden sie nicht geschehen)
- * Arbeitshemmende Konflikte sollten nicht ignoriert, sondern aufgedeckt und beseitigt
- * Es gibt keine "heiligen Kühe" Grafik I - alles sollte in Frage gestellt werden können
- Möglichst alle Aussagen sollten visualisiert werden

wirklich aus- Moderationstechniken zwei

- * Visualisierungs- und Präsentationstechniken

ration eine Vorgehensweise dar, Erstere erfüllen die zentrale die den Prozess in Gruppen und Funktion, Gruppenprozesse zu Organisationen im Sinne von dokumentieren und sie für die mehr Offenheit, Akzeptanz und Teilnehmer ständig präsent zu Kommunikation fördert. Infor- halten sowie Arbeits- und Teilmationen werden nicht als Ein- arbeitsergebnisse zu protokolweg-Kommunikation von oben lieren. Letztere dienen der weitergegeben, sondern von alle systematischen und ergebniso-Beteiligten durch Erfahrungs- rientierten Diskussion und solzusammengestellt. len sicherstellen, dass wirklich Graj

alle Teammitglieder zur ange- 2.2 Gruppen entwickeln sich

1.5 Die Anwendungsmöglichkeiten

sierung und aktive Einzel- einzelnen Phasen bewusst und Gruppenarbeit geprägt. gestalten kann: Die wichtigsten Anwendungssituationen sind:

- und dort besonders bei strate- und Projektgruppen ableiten: gisch wichtigen Punkten sol- (siehe Grafik 2) cher Planung
- und zwischen Gruppen
- Probleme, bei denen Informa- Folgende Rollen gilt es auszutionsvielfalt und -austausch füllen: (siehe Grafik 3) wichtige Voraussetzungen für die Lösung sind
- umzusetzende Lösungen, die Teammitglieder eine hohe Identifikation der Wenn Menschen zusammenar-Beteiligten erfordern

2. Gruppentauglichkeit

kommunizieren Aufgabenstellung als auch von um?) Rolle. Je weniger Zeit zur Verfügung steht, desto eher sind Sofortentscheidungen Einzelner Die Spielregeln der Moderation nötig. Bei sehr wichtigen und komplexen Problemen emp-Alle Teammitglieder sind für fiehlt es sich aber, trotz eventudie Erreichung der Ziele ver- eller Zeitknappheit kurzfristig Konferenzen oder Besprechun-* Alle Teammitglieder sind gen einzuberufen. Insgesamt ist der Anteil der Gruppenarbeit in den meisten Unternehmen stark * Bemühen Sie sich um Echt- gewachsen. Zunehmende Speheit und Eindeutigkeit in Ver- zialisierung und Aufgabenkomplexität, rapider technologischer Wandel, ein verschärfter - Fasse Dich kurz (30 Sekun- Wettbewerb sowie der strukturelle Wandel der Industriegesellschaft zu einer Dienstlei-- Verwenden Sie Ich-Aussa- stungs- und Informationsgesellgen (zur eigenen Meinung schaft sind nur einige Gründe für diese Zunahme.

2.1 Geeignete Aufgaben

Gutstrukturiertes Problem	Schlechtstrukturiertes Problem
Die Teile des Problems sind bekannt und über-	Einige Problemteile sind unbekannt (z.B. was
schaubar (z.B. ermitteln der Kosten für ein	muss bei der Überarbeitung der derzeitigen
neuentwickeltes Produkt)	Arbeitsabläufe alles berücksichtigt werden)
Zusammenhänge zwischen einzelnen Problem-	Gesetzmäßige Zusammenhänge sind kaum er-
teilen sind ersichtlich (z.B. welche Zeit- und	sichtlich (z.B. wie werden die Kunden auf die
Kapazitätsplanung führt zu einer optimalen	neue Technik reagieren?)
Auslastung?)	
	Lösungsweg ist nicht zwingend vorgeschrieben
Lösung läßt sich systematisch erreichen	und erfolgt häufig intuitiv (z.B. müssen noch
(z.B. Einsatz einer Zeitplantechnik)	Lösungsvarianten gesucht werden oder gibt es keine weiteren?)
Lösung läßt sich als einzig richtige definieren	· ·
3 - 2 - 3	Unter den alternativen Lösungen muss die relati
	beste ausgewählt werden (z.B. was gut oder
	schlecht ist wird von verschiedenen Menschen
	unterschiedlich gesehen)
Routine- oder routineähnliche	Innovative Entscheidung
Entscheidung	EINSATZ EINER GRUPPE

Entwicklungsphase

der Gruppe

Grafik 3

In der Arbeitsgruppe zu beobachtendes Verhalten

Abstand zueinander ein, tauschen nauptsächlich Small Talk aus, sind höflich aber oberflächlich, insgesamt sehr vorsichtiges Verhalten	Forming	nens durch offenes eigenes Verhalten, per- sönliche Begrüßung, Vorstellen, Anrede mit Namen, Blickkontakt. Durch eigenes Ver- halten schon die ersten gewünschten Ver- haltensregeln unterstützen, z.B. pünktliches Erscheinen usw.
* Abklopfen des Organisators nach "Referenzen" * Infragestellen der Ziele und des Vorgehens * gegenseitiges Unterbrechen, mangelhaftes Gesprächsver- halten * Übergehen/Ignorieren von Mitgliedern * fortwährende Meinungsver- schiedenheiten * fehlende Bereitschaft zu Kompromissen, "treten auf der Stelle"	Storming	* gelassen reagieren, Erfahrungen mit- teilen * ernst nehmen, Verbesserungen einbauen und Anerkennung geben * konsequent, aber nicht pedantisch auf die Einhaltung von Gesprächsregeln achten * durch eigene Gleichbehandlung oder aus- drückliche Hinweise auf Gleichheit der Mitglieder hinweisen * trennende und verbindende Standpunkte klar herausarbeiten * durch Feedback die Situation an die Gruppe rückspiegeln, Konsequenzen der Situation deutlich machen * Gemeinsam mit der Gruppe die Ursache der Situation erarbeiten ⇒ Prozeßanalyse
Die Gruppe unternimmt erste Versuche, selbst Ziele, Vorgehen, Methoden oder Verhaltensregeln zu definieren	Norming	Der Organisator unterstützt die Regelfin dung oder leitet sie bei Bedarf mit Hilfe ge- zielter (offener) Fragen selbst ein. Wichtige Regeln sollten visualisiert, den Teilnehmern im Protokoll zugänglich und bei Folgesitzun-gen wieder hervorgeholte werden
Die Gruppe arbeitet effizient und störungsfrei	Performing	Erreichte Zwischenresultate unterstreichen, gruppendienliches Verhalten positiv verstärken
Grafik 2		

strebten Problemlösung beitra- Gruppen, auch Arbeitsgruppen, sind komplexe Gebilde mit vielschichtiger und differenzierter Dynamik. Eine genaue Kenntnis der typischen Entwicklungsprozesse erleichtert dem Mode-Moderation ist durch Visuali- rator die Arbeit, weil er so die

Hieraus lassen sich für den Moderator wichtige Hinweise * konzeptionelle Planungen, für die Steuerung von Arbeits-

problematische Situationen in 2.3 Wer macht was im Team? Für den Erfolg von Teams ist es Problemlösungen, bei denen entscheidend, dass sich die viele Beteiligte oder Betroffe- Teammitglieder ihrer jeweiligen ne ihre Beiträge liefern kön- Funktion bewusst sind und sie wahrnehmen.

2.4 "Knigge" für

beiten, prallen nicht selten z. T. sehr unterschiedliche Charaktere, Gewohnheiten und Verhaltensweisen aufeinander. Ein Bündel von Verhaltensregeln

Verhaltensregeln

- Jeder erkennt den anderen als gleichwertigen Partner an
- Meinungen sollen ständig herausgefordert und geäußert werden (Moderatorenaufgabe); Schweigen bedeutet nicht unbedingt Zustimmung
- Diskussionsbeiträge werden vom Moderator abgerufen
- Meinungsverschiedenheiten sollen als Informationsquelle und nicht als Störfaktor betrachtet werden
- Es gibt keine Meinung oder Erfahrung, die nicht in Frage gestellt werden dürfte

Hilfreiches Verhalten des

DVVA-Autor Thomas Eckhardt, Jahrgang 1959, studierte an der Universität in Gießen Wirtschaftswissenschaften und Psychologie. Er verfügt über langjährige Erfahrungen im Bereich Training, Beratung & Coaching für namhafte Unternehmen und ist seit 1989 Leiter des Trainingsinstituts Eckhardt & Koop.-Partner in Lahnau. Das Markenzeichen von Thomas Eckhardt ist seine dynamische Persönlichkeit und sein ergebnisorientiertes Vorgehen. Genau richtig für Unternehmen, die einen frischen Wind brauchen, der für Veränderungen und neue, klare Perspektiven sorgt. Dank individueller Konzepte und seiner profunden psychologischen wie kaufmännischen Kompetenz sorgt er für nachweisbare Erfolge. Der Fachautor zahlreicher Veröffentlichungen, Herausgeber eigener Mental-Trainingscassetten, einem Hörbuch sowie einem Trainingsvideo zur Steigerung der Erfolgsintelligenz ist auch auf nationalen Kongressen und Messen ein gern gesehener Referent. Eckhardt hat sich darauf spezialisiert, Veränderungsprozesse zu initiieren und Führungskräften das Know-how moderner Führungstätigkeit zu vermitteln.

Kontakt: Tel. 06441/96074, Fax: 06441/96075

schleiern, sondern aufzu- einer Begründung ein! decken und zu diskutieren

		Aufgaben				
	Vorher	Während	Nachher			
er	* Vorbereitung der Besprechung		* Verfolgung der Ergebnisse			
	* sich gründlich vor- bereiten	* Steuerung der Besprechung				
·	* Informationen sammeln * sich vorbereiten	* Konstruktiv und kooperativ mitarbeiten	* Sowie beauftragt, Protokoll erfüllen			
ihrer	* Vorbereitung der Protokollführung	* Mitschreiben der Ergebnisse	* Niederschrift * Verteilung des Protokolls			

* Innerhalb der Gruppenarbeit soll kritisiert, aber nicht getadelt werden

Randgespräche, Flüstern mit Nachbarn und das Verlassen 4. Interpretieren Sie nicht den des Raumes während der anderen! Gruppenarbeit unterlassen

- Aggressive oder schockierenbei Ihnen ausgelöst hat. de Aussagen sollten entschärft werden; entweder 5. Vermeiden Sie Verallgemeineholung gebeten wird
- schreiten
- Die Gruppenarbeit ist lau- Einzelfälle hoch. fend zu visualisieren
- Entscheidungen werden stehen? gefällt stimmig (keine Abstimmungen)
- grundlegende informiert sein
- * Alle Unterlagen jedem zur Verfügung

Kommunikationsregeln

(Wie gehe ich mit anderen um?)

1. Sprechen Sie per "Ich"!

Sprechen Sie nicht per "wir" de soll stets die Verantwortung könnten. für das, was er sagt, überneh-

Konflikte sind nicht zu ver- 2. Leiten Sie Ihre Fragen mit

Teilen Sie mit, was die Fragen für Sie bedeuten; verlangen Sie notwendige Informationen und vermeiden Sie unechte, rhetorische Fragen.

3. Seien Sie ehrlich in Ihren Äußerungen!

Aber achten Sie auch auf die Verständnisfähigkeit und Vertrauensbereitschaft des anderen; Unoffenheit, Manipulation und mangelnde Verständnisbereitschaft verhindern die Koopera-

sind zu Sprechen Sie über die Wahrnehmungen und Reaktionen, die er

indem ein Neutraler oder der rungen (immer, nie; überall ...)! Aggressor um eine Wieder- Versuchen Sie vielmehr, bei Ihren Aussagen im "Hier" und Diskussionsbeiträge sollten "Jetzt" zu bleiben. Verwenden 30 Sekunden nicht über- Sie Beispiele zur Veranschaulichung, aber spielen Sie keine

sollten, 6. Hören Sie dem anderen zu soweit eben möglich, ein- und versuchen Sie, ihn zu ver-

Vermeiden Sie möglichst, ihn Alle Teilnehmer sollten über zu unterbrechen, aber unterbre-Sachverhalte chen Sie das Gespräch, wenn Sie eine Störung empfinden.

7. Seien Sie fair, verwenden Sie keine Anklagen, Vorwürfe und Entwertungen (Killerphrasen)!

Sprechen Sie statt dessen von den Gefühlen, die der andere bei Ihnen ausgelöst hat. Suchen Sie bei Problemen nicht gleich den Schuldigen, sondern vielmehr nach Möglichkeiten, wie oder "man", denn der Sprechendie Probleme gelöst werden

Fortsetzung umseitig

halbe Miete

4.3 Visualisierung ist die

8. Sprechen Sie Anwesende * Regler von Gruppenprozessen 4. Und so wird's

Sprechen Sie mit Ihrem Grup-

2.5 Und was bringt es?

Zu Recht gilt Gruppenarbeit in lung sowie Kooperationsbereit- litäten: schaft und -fähigkeit der Betei- • Demut - gegenüber der ligten vorausgesetzt - als über- Gruppe und im Hinblick legene Form der Problembear- auf das angestrebte Ergebnis beitung. Zahlreiche Vorteile • Respekt sich selbst und andeunterstreichen diese Auffas- ren gegenüber

Typische Vorteile der **Teamarbeit**

- * Gruppen sind kreativer als Individuen, es wird Synergie
- * Individuelle Erfahrungen, Ideen und Fähigkeiten werden zusammengeführt und umfassend genutzt
- * Fehler werden leichter erkannt
- * Beteiligung an der Aufgabenlösung führt zu Identifikation und Motivation
- * Die Risikobereitschaft wird größer
- * Für die Problemlösung besteht eine breitere Informationsbasis
- * Extreme Auffassungen lassen sich abschwächen
- * Das Gewicht der Gruppe fördert ihr Durchsetzungsvermögen
- * Die Koordination wird erleichtert
- * Für jüngere Mitarbeiter ergibt * fasst alle Äußerungen der sich ein Schulungseffekt
- * Der Arbeitsprozess ist weniger störanfällig (beim Ausfall Einzelner)
- * Unpopuläre Entscheidungen werden erleichtert
- * Teamarbeit ermöglicht zusätzlich die Befriedigung sozialer Bedürfnisse
- * Es ergibt sich ein Multiplikatoreneffekt (z.B. bei Einführung neuer Konzepte)

Einige Aspekte können sich * bietet Prozesse und Verfahjedoch auch nachteilig auswirken, so z.B. die Notwendigkeit für den Einzelnen, sich an die Gruppenmeinung anpassen zu 3.2 Sonst noch etwas? müssen, die eventuelle Beein- Fähigkeiten des Moderators flussung der Gruppe durch "Autoritäten", Kompetenzge- * mit Sensibilität und Einführangel oder Interessenkonflikte. Als weitere mögliche Nachteile der Teamarbeit sind der mitun- * sich in die Position anderer ter erhöhte Zeit- bzw. Kostenaufwand sowie die schwierigere * Sach- und Beziehungsebene Bestimmung der Verantwortlichkeiten zu nennen. Es gilt * zuhören und sich selbst also abzuwägen und vorzubeu-

3. Moderator sein ist (gar nicht) schwer

"Aus der Gruppe herausholen was in ihr steckt" - dies ist die zugrundeliegende Idee der Moderation und zugleich die zentrale Herausforderung für den Moderator, der die kreativen Kräfte aller Teammitglieder im Sinne einer bestmöglichen Problemlösung herauskitzeln und zusammenführen muss. Ein Problem ist erst dann bestmöglich gelöst, wenn es vom Konsens der Gruppe getragen wird. Gute Technikkenntnisse allein genügen jedoch nicht, um dieses anspruchsvolle Ziel zu erreichen, hinzukommen muss die richtige Einstellung zur Moderatorenrolle.

3.1 Selbstverständnis/innere Einstellung/Grundhaltung

Der Moderator ist

- * Katalysator im Lern-, Arbeits-Entscheidungsprozess und eines Teams
- * methodischer Helfer
- * Prozessberater und -begleiter

* Verfahrensspezialist

pen- bzw. Konferenzpartner, Er ist kein Leiter, Führer oder Für aber sprechen Sie nicht über Hierarch, der "weiß, wo es lang anspruchsvollen Aufgaben steder das "Eigentliche" weiß!

vielen Situationen - Gruppen- Der Moderator braucht an- (GPO), der Verlauf einer syste- unbedingt weitergeführt wer- gute Teilnehmer

- ein hohes Maß an Toleranz Die und Aufgeschlossenheit

Der Moderator

- nungsäußerungen noch Ver- penarbeit sichtbar sein. haltensweisen. Es gibt für ihn während der Moderation kein "richtig" oder "falsch" (unbe- WER übernimmt welche Rolle? machen dingte Neutralität!)
- * nimmt eine fragende Haltung ein, keine behauptende
- * hält Gruppenprozesse Gang, findet sich selbst aber im Gruppenergebnis nicht wieder
- greift Anregungen der Gruppe auf und verwandelt sie in richtungsweisende Impulse auf * Notwendige Teilschritte ermitein vereinbartes Ziel hin
- Gruppe als Signale auf, die * Pausen einbauen ihn den Gruppenprozess ver- * Zeitreserve einplanen stehen helfen, und versucht, *Einsatz von Gestaltungstechniden Teammitgliedern ihr eigenes Verhalten bewusst zu machen, so dass Störungen WANN wollen wir es machen? und Konflikte bearbeitet wer- * Zeitbedarf pro Teilschritt schätden können
- Problemlösepotential * Alle Anfangs- und Endzeit-* hilft Ressourcen entfalten punkte fixieren und (Hilfe zur Selbsthilfe)
- * ermöglicht eigenständige Ent- 4.2 Systematisches Vorgehen wicklung der Gruppe
- rensweisen nicht Lösungen

- lungsvermögen vermitteln können
- hineinversetzen können
- trennen können
- zurücknehmen können * komplexe Zusammenhänge strukturieren und zusammen-
- fassen können * Konflikte innerhalb von Gruppen erkennen und wertungsfrei ansprechen können
- Fähigkeiten von Gruppenmitgliedern erkennen und für den Problemlösungsprozess in die Gruppe einbringen können

3.3 Die Aufgaben im

gemacht!

die zahlreichen und geht", er ist kein Lehrer, der es hen dem Moderator grundlegenbesser weiß, er ist kein Experte, de Techniken zur Verfügung. werden muss, wieviel Zeit zur ten. Unentbehrliche Werkzeuge sind Verfügung steht, was bei der Gruppenprozessordnung nächsten verschiedene die offene Protokollführung.

4.1 Die Gruppenprozess $ordnung \ (GPO)$

* hilft den Teammitgliedem, der Teamsitzung von allen Teil- der Konzentration der Team- meln und zu visualisieren Einstellungen, Verhaltensmu- nehmern gemeinsam erstellt. Die mitglieder abhängig zu (wichtig für die weitere Verar- wo-Ort ster und ihre Auswirkungen in dafür benötigte Zeit wird durch machen, ist ziemlich riskant beitung!), stehen dem Moderagemeinsamer Arbeit zu erken- das effektivere Vorgehen mehr als und geht auch meistens schief. tor verschiedene Werkzeuge zur 4.6 Bunt und wirksam: wettgemacht. Um ihre Funktion Es gibt aber einen sicheren Verfügung: * stellt seine eigenen Meinun- zu erfüllen, sollte die GPO für alle Weg: die Visualisierung der gen, Ziele und Werte zurück Teilnehmer visualisiert werden Informationen. Flipcharts, Pin- Offene Stichwortsammlung und bewertet weder Mei- und während der gesamten Grup- karten und Pinwände stehen * Antworten zur Abfrage auf

Inhalt der GPO:

- * Moderator
- * Protokollführer * Präsentator

- * Auftrag/Problem verständlich machen
- * Ziel/Ergebnis festlegen

WAS wollen wir erreichen?

- WIE wollen wir es erreichen? teln (inkl. Präsentationsvorbe-
- reitung)

- ken klären

ist angesagt

 \downarrow

chern und ständig abrufbar machen

hierfür zur Verfügung.

Visualisieren = sichtbar

diskussion/-situation

Visualisieren soll:

helfen

* entspricht der Ergänzung des

gesprochenen Wortes durch

optische Zeichen (Schrift,

Bild, Grafik, Symbol, Farbe)

* ist die optische Darstellung

* Redeaufwand verkürzen und

Wiederholungen vermeiden

* Informationen schwerpunkt-

mäßig und schnell darstellen

Informationen sichtbar spei-

- Übersicht, Überschaubarkeit herstellen
- sprachlich schwierig zu erklärende Sachverhalte transparenter
- machen * Missverständnisse reduzieren helfen

Bearbeitungsschritte	Passende Fragestellung:
	T
* Problem herausarbeiten	Welches ist das Hauptproblem, was sind die Nebenprobleme? Wann taucht das Problem erstmals auf?
-	
* Zielsetzung definieren	Was soll insgesamt erreicht werden? Was soll bei diesem Treffen als Teilziel erreicht werden?
+	
* Situation klären	Weiß jemand etwas über Gegebenheiten, die mit dem Problem zusammenhängen?
	
* Lösungsalternativen suchen	Wurde das oder ein ähnliches Problem schon einmal irgendwo gelöst? Kreativitätstechniken anwenden
	
* Lösung an der Zielsetzung messen und die beste Lösung auswählen	Welche Lösung beseitigt das Problem / ist am besten? (Kriterien!) Beseitigt die Lösung die Ursache des Problems oder nur

Entscheidung fällen und Aktionsplan Verantwortung festleger \downarrow

einzelnen

vorher:	Themenschwerpunkte setzen (vorläufig, da Abstimmung im Team!) Tagungs-/Sitzungsablauf planen (vorläufig) Kernfragen fixieren auf Teilnehmerkreis vorbereiten
während:	* Eröffnung, Abschluss, Pausen steuern * Gruppenprozessordnung (GPO) mit dem Team erarbeiten * Arbeitstechniken vorschlagen (Brainstorming, Kartensammlungen usw. * Wortmeldungen festhalten * bei zu langer Redezeit unterbrechen * Fragen formulieren, Antworten aufnehmen * Teilnehmerbeiträge/-vorschläge in die Gruppe geben * Diskussionsstand zusammenfassen * zum Thema zurückführen * methodisches Vorgehen anregen * Zustimmung einholen * Verhaltensregeln (Spielregeln) mit den Teilnehmern vereinbaren * Einhaltung der Spielregeln durchsetzen * Spannungen ausgleichen * Störungen/Konflikte ansprechen und zur Bearbeitung bringen * Fairness fördern
nachher:	* Sitzungsverlauf, Gruppenprozess und Moderation kritisch reflektieren (wenn möglich mit dem Team) * ggf. Konsequenzen aus der Analyse überlegen

Visualisieren heißt nicht,

- * eine Darstellung für sich selbst sprechen muss
- eine Darstellung einen abgeschlossenen Gedankengang widerspiegeln muss

Visualisierungsinstrumente

... machen Schätzungen einer Gruppe sichtbar. ... ermöglichen zwei Schätzungen durch eine

Markierung. ... eignen sich zum Sammeln von Ideen, Problemen und Tagesordnungspunkten.

... stellen Beziehungen her.

... zeigen Über- und Unterord- Das Protokoll dient zur nungen, Verzweigungen, Zu- * Kontrolle Wissen, worum es geht, wel- sammenführungen und hierar- * Dokumentation ches Ziel erreicht werden soll, chische Ebenen.

welcher Teilschritt gerade bear- ... bilden komplexe Zusammen- * Verpflichtung beitet wird, was noch erledigt hänge ab, zeigen Abhängigkei-

Zusammenkunft 4.4 Aktive Teilnehmer sind

Pause gibt, welche Vorschläge aktiv und konstruktiv mitzuar- auf einer Pinwand die Ergebnisse. gemacht wurden usw., usw. - beiten. Aktivierung und Beteiliohne ständige Präsenz all dieser gung lassen sich z.B. durch das Inhalt des Protokolls Aspekte kann ein Team nicht systematische Abfragen von Gruppenprozessordnung konstruktiv, geordnet und ziel- Meinungen, Daten, Tatbestän- wer - Aufgabenträger (GPO) dient dem strukturierten gerichtet arbeiten. Diese den u.a. herbeiführen. Um die was - Aufgabe/Auftrag Vorgehen und den Umgang mit Grundvoraussetzung für erfolg- Teammitglieder zum Mitma- wann - Termin dem Thema in Gruppenarbeiten reiche Zusammenarbeit allein chen zu bringen und ihre wieviel-Menge als Hilfsmittel. Sie wird zu Beginn vom Erinnerungsvermögen und Beiträge in kurzer Zeit zu sam- wofür - Oberziel,

- Zuruf stichwortartig aufschreiben
- (möglichst auf Pinkarten) ordnen nach sinngemäß
- Zusammengehörendem (Klumpen/Cluster bilden) * Einwände/Gegensätze kennzeichnen
- * Liste anlegen
- des Standes einer Gruppen- * bewerten/gewichten mit Punkten.

Verdeckte Stichwortsammlung

- * Antworten auf Abfrage anonym auf Pinkarten schreiben lassen, einsammeln und anpinnen
- k ordnen nach sinngemäß Zusammengehörendem (Klumpen/Cluster bilden)
- * Gegensätze kennzeichnen
- * Liste anlegen
- * bewerten/gewichten mit Punkten.

Ein-Punkt-Abfrage

Die Frage muss eindeutig formuliert und zum besseren Verständnis deutlich visualisiert werden.

Die Antworten werden mit Selbstklebepunkten markiert * auf einer Skala, um so z.B.

- Einschätzungen der Teilnehmergruppen sichtbar zu machen
- * im Koordinatenfeld, wodurch z.B. zwei Einschätzungen durch eine Markierung sichtbar gemacht werden.

Mehrpunkt-Abfrage

Sie eignet sich besonders als So können von den Teilneh-Schwerpunkte gekennzeichnet und Rangfolgen für deren Bearbeitung festgelegt werden.

Anzahl					
	_	10		20	
Zeilen		10	15	20	_
5	3	2	1	1	
10	6	4	3	2	
15	8	5	4	3	
20	10	6	5	4	

Jeder Teilnehmer erhält mehrere Klebepunkte, deren Anzahl von der Größe der Gruppe abhängt und z.B. auch davon, wie viel Zeilen die Liste hat, die zu "bepunkten" ist.

4.5 Protokollführung - aber bitte offen!

Der Protokollführer notiert in Abstimmung mit allen Anwesenden die Ergebnisse. Diese Gutgemachte Leitfäden helfen, Funktion kann auch vom strukturiert und zielorientiert Moderator mitübernommen werden.

- * Akzeptanz der Ergebnisse

Grundsätzlich sind Ergebnisprotokolle den Verlaufsprotokollen vorzuziehen.

In der Praxis hat sich die Form tauglichkeit der Aufgabenstel- spruchsvolle menschliche Qua- matischen Themenbearbeitung, den muss, wer was bis wann zu Teamarbeit lebt in erster Linie des offenen Protokolls bewährt. Visualisierungs- tun hat, welche Bedingungen von der Bereitschaft und den Während der Sitzung notiert der und Aktivierungstechniken und zu beachten sind, wann es eine Möglichkeiten der Mitglieder, Protokollführer für alle sichtbar

Zusammenhang

die Kärtchentechnik

Langsam kommt Farbe ins Spiel: Immer häufiger "zieren" Pinwände mit bunten Karten unterschiedlicher Formen und Formate die Tagungs- und Arbeitsräume von Unternehmen. Farben regen an, schaffen Aufmerksamkeit, fördern Interesse. Aber das ist nur ein Aspekt der Pinkarten. Gerade zur Visualisierung von Beiträgen der Teammitglieder sind sie besonders gut geeignet. Ob im Brainstorming bei Stichwortsammlungen oder im Rahmen der Präsentation von Informationen bzw. Arbeitsergebnissen - mit Hilfe der Karten wird die Struktur klarer und der Aufnahme- und Verarbeitungsprozess wesentlich erleichtert. Allerdings müssen beim Umgang mit den Pinkarten ein paar Dinge beachtet werden. So sollte jede Aussage auf eine Extrakarte geschrieben werden, um eine eventuelle Weiterverarbeitung und thematische Zuordnung zu ermöglichen. Blockbuchstaben in ausreichender Größe (pro Karte 2 bis max. 3 Zeilen, nicht mehr als 7 Worte) sorgen für Lesbarkeit auch aus der Distanz, ebenso ein kräftiger, plakativer Strich. Schwarz und Blau sind die richtigen Schreibfarben, Rot dient als Signal und eignet sich gut fürs Unterstreichen.

4.7 Zur Abwechslung mal ein Mindmapping Im Gegensatz zur üblichen

schriftlichen Bearbeitung komplexer Themen, bei der stets oben links auf dem Papierbogen begonnen wird, und die formulierten Gedanken untereinander Ergänzung zu Stichwortsamm- aufgeschrieben werden, entstelungen, wenn diese geordnet hen Mind-Maps immer im Mitund angelistet worden sind und telpunkt des Papiers und breiten nun gewichtet werden sollen. sich über die gesamte Fläche mern die für sie wichtigsten Mitte des Blattes notiert und mit Themen, Ziele der Probleme als einem Kreis umschlossen. Von diesem Kreis gehen Verzweigungen ab, die das Thema in seine einzelnen Bereiche gliedern. Das ausbaufähige Grundmuster eines Mind-Maps ist damit bereits angelegt. Gedacht wird sozusagen um ein Zentrum (das Thema) herum, gefragt nicht ausformulierte Gedanken - Stichworte, die aus dem Team kommen, genügen. Die Teammitglieder entscheiden jeweils gemeinsam, ob ein Gedanke einem bereits existierenden Ast als Unterpunkt ("Zweig") zugeordnet wird, oder ob ein neuer Ast dem Zentrum hinzugefügt werden soll.

5. Immer dem Leitfaden nach ...

vorzugehen, ohne wichtige * Protokoll Aspekte zu vergessen. Für die * Aktionsplan verfolgen Moderation bietet sich ein * Kontrolle durchführen. kreisförmig angeordneter Leitfaden an, der - ähnlich wie ein 5.2 Eine Checkliste zur Rad - vom Moderator in Gang Vorbereitung gesetzt und bei Bedarf auch Der Erfolg einer Moderation Thema das konkrete Vorgehen * Medien gedreht werden kann.

5.1 Phasen eines Moderationsablaufs

Vorbereitung (Checkliste zur Vorbereitung auf die Zielgruppe Vorbereitung fi S. 28 ff) Sicherstellung Zielsetzung: einer erfolgreichen Veranstaltung

- * (Zielerreichung)
- * Wer sind die Teilnehmer 2. Wie ist die Zielgruppe (Zielgruppe)
- * Themen/Ziele
- * Ort, Zeit, Medien
- * Information der Teilnehmer

Einstieg

Zielsetzung: Die Teilnehmer auf das einstimmen kommt. Vertrautwerden mit den Teilnehmer? Gegebenheiten (Raum, Medien); Schaffung eines positiven Arbeitsklimas; Vereinbaren von Regeln für die Zusammenarbeit * Begrüßung

- * Vorstellung/Kennenlernen (Teilnehmer und Moderator/en)
- * Ablauf/Zeitplan
- * Wer, was, wann, wie fi Gruppenprozessordnung (GPO)

Orientierung

einzelnen Erwartungen; Bear- auftreten? beitung eventueller Vorbehalte/Befürchtungen; inhaltliche Orientierung; Abstimmung der gemeinsamen Zielsetzung * Hinführung zum Thema

- * Erwartungen/Befürchtungen
- * Probleme, Aufgabe, Ziel und
- Weg umreißen

Themeninhalte zusammentragen

Zielsetzung: Ausgangspunkt für die gemeinsame inhaltliche Arbeit schaffen; Situationen analysieren; Überblick gewinnen; Transparenz schaffen; 7. Welche Rahmenbedingungen Kernproblem(e) herausarbeiten

- * Standortbeschreibung * Problemdefinition
- * Problemsammlung
- * Problemschwerpunkte/Kernprobleme herausarbeiten

Themen bearbeiten

Zielsetzung: Erweiterung/Vertiefung der Thematik; Analyse der Ursachen; Lösungsvorschläge und -alternativen entwickeln

- * Kernproblem
- * Ursachenanalyse
- * Lösungsvorschläge/-alternati-
- * Restriktionen
- * Konfliktbearbeitung
- * Beschlussfassung

Handlungsorientierung herstellen

Zielsetzung: Struktur für die Sind die Themen noch nicht weitere Arbeit schaffen; Maßnahmen für alle sichtbar dokumentieren; für jede Maßnahme Sammeln der dringlichsten Theminierung festlegen und Kontrollen vereinbaren.

- * Transfer in die Praxis vorbereiten
- * Verantwortlichkeiten regeln
- * Aktionsplan aufstellen

Abschluss

Zielsetzung: reflektieren; regeln

- * Erwartungen?
- * Zielerreichung?
- * Effektivität?
- * Atmosphäre?
- * weiteres Vorgehen?

Nachbereitung

Zielsetzung: Realisierung des Geht es z.B. um eine Sammlung Aktionsplanes sicherstellen

mehrfach gedreht bzw. zurück- hängt in hohem Maße von der vorzubereiten. Vorbereitung ab. Eine gründliche Vorbereitung umfasst fol- Vorbereitung der gende Punkte:

1. Wer ist die Zielgruppe?

- Woher kommt sie,
- was tut sie,
- wieviele Teilnehmer?

zusammengesetzt?

- hierarchisch,
- funktional,
- nach Arten der Tätigkei-
- nach Interessenlage?

was 3. Was wollen die einzelnen

- · Ziele,
- Absichten,
- Erwartungen,
- Einstellungen • Befürchtungen?
- 4. Was wissen die Teilnehmer?
 - · Vorwissen über das Problem. • Kenntnis der Hintergrün-
 - de,
 - Fachwissen?

Zielsetzung: Kennenlernen der 5. Welche Konflikte können

- · persönlich,
- sachlich, • Intensität?

6. Was kann/soll nach der Moderation passieren?

- · Veränderung in der Organisationsstruktur,
- Energie und Engagement für die Realisierung von Lösungen,
- verfügt die Gruppe über die notwendige Entscheidungskompetenz (formelle und informelle Durchsetzungschancen)?

stehen schon fest?

- Veranstaltungsort,
- Entscheidungsspielraum der Gruppe,
- Entscheidungsspielraum des Moderators?

8. Wer hat den/die

Moderator(en) beauftragt?

- Belastungen und Unterstützungen durch den Auftraggeber,
- Interessen des Auftraggebers?

9. Welche Erfahrungen haben die Teilnehmer mit Moderati-

- keine,
- gute oder schlechte,
- schon "übersättigt" von Moderation?

Formulierung der Zielsetzung

festgelegt, muss ein Pauschalziel formuliert werden (z.B.: Verantwortlichkeiten und Termen der Gruppe und Bearbeitung).

Sofern Einzelthemen bereits vorab festgelegt wurden (z.B. Tagesordnungspunkte), sind die Ziele für jedes der verschiedenen Themen zu formulieren.

Vorplanung der Methodik

Gruppenprozess Wenn auch der Moderator Nachbereitung vorab nicht wissen kann was in der Gruppe geschehen wird, empfiehlt sich dennoch eine sorgfältige Vorplanung: Je konkreter und umfangreicher der Ablauf der Moderation vorgedacht ist, desto flexibler kann der Moderator auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren. noch nicht feststehender The-

men, muss der Moderator eine * Zeitplanung präzise Fragestellung für den Einstieg in die Themensammlung formulieren (Einstiegsfrage). Sind die Einzelthemen bereits bekannt, so ist für jedes

Visualisierung

Je nach gewählter Vorgehensweise können Plakate ganz oder teilweise vorbereitet werden, z.B.

* Einstieg:

Raster für "Steckbrief zum Kennenlernen "Grobablauf des Treffens

* Themen sammeln: Plakat für Themensammlung mit visualisierter Einstiegsfrage (Kartenabfrage)

Raster für "Erwartungsabfrage"

Organisatorische Vorbereitung

- * Ort und Raum
- Wo (im Betrieb/Hotel)?
- Sind Medien vorhanden oder anzuliefern?
- Freizeitmöglichkeiten (bei Hotelaufenthalt)?
- Wieviel Räume (Plenum/Gruppenräume)?
- Größe der Räume?
- Sind Räume zum Termin reserviert und vorbereitet (Anordnung der Medien, Sitzordnung, am besten Uoder Halbkreis-Form ohne Tische)?

- Wann?
- Wie lange?
- Wie viele Pausen und wann?
- Verpflegung?
- Welche Medien?
- Wieviel Pinwände?
- Wieviel Flipcharts?
- Welche Moderationsmateralien? - Andere Medien
- Overhead-Projektor, Video-Anlage ...)?
- Stromanschlüsse, -verlängerungen?
- Ersatzmaterial?
- * Vorbereitung der Teilnehmer
- Einladung (klar, rechtzeitig, evtl. Anfahrtsskizze)?
- Vorab-Informationen? - Vergabe von vorbereitenden Aufgaben u.ä.?

5.3 Hilfsmittel der Moderation

Die nachfolgende Checkliste gibt eine Übersicht der für die Moderation erforderlichen Materialien. Menge und Ausstattung hängen letztlich von der Teilnehmerzahl und der Dauer ab. Nicht immer wird alles verfügbar sein, so dass improvisiert werden muss. Bewährt haben sich "Moderatoren-Koffer" die im Fachhandel erhältlich sind, deren Inhalt aber auch selbst zusammengestellt werden kann.

Anzahl 0,5 je TN	Improvisationsmöglichkeiter
0,5 je TN	
	* Papier mit Tesakrepp an die
· •	Wand hängen
2 je TN	* Flipchartpapier
mind. 2	* Flipchartblock an Wand oder Tafel befestigen
mehrere Blöcke	_
mind. 20 je TN	* direkt auf Papier schreiben, Karten selber zuschneiden, alte Lochkarten
ieweils 2 ie TN	* weglassen
jenem 2 je m	* entsprechend mehr Karten
10 je TN	* weglassen
2 pro Farbe	* Karten aneinander kleben
•	
mind. 1 pro TN	* ohne geht es nicht
jeweils 2 je Moderator	* ohne geht es nicht
2 pro Farbe	* ohne geht es nicht
mind. 2 Stück	* notwendig, wenn mit Karten gearbeitet wird
mind. 2 Stück	* notwendig, wenn Karten versetzt werden sollen * Nadeln
20 je TN	* mit Filzschreiber punkten
mind 100 Strick	* nur, wenn mit Pinwänden
mma. 100 Stuck	gearbeitet wird
	* Klebestifte
mind. 1 x 30 m Rolle	* unverzichtbar - vor allem zum Improvisieren
1	* Papiermesser
	mehrere Blöcke mind. 20 je TN jeweils 2 je TN 10 je TN 2 pro Farbe mind. 1 pro TN jeweils 2 je Moderator 2 pro Farbe mind. 2 Stück mind. 2 Stück 20 je TN mind. 100 Stück

Hollywoods 10 Gebote für Präsentationen und Vorträge

Frei und mitreißend reden

von Gerhard und Oliver Reichel, Forchheim

Der berühmte Regisseur Billy Wilder hat eine "einfache Arithmetik der Unterhaltung" entwickelt. Seine ...10 Gebote für gute Filme" lassen sich in Tipps für gute Vorträge und Präsenta-

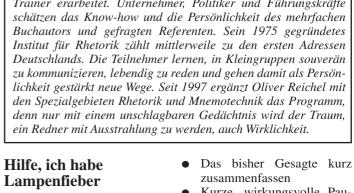
- tionen umformulieren: 1. Jedes Publikum ist launisch. 2. Packe es und lasse es nie
- 3. Sei dir im Klaren darüber, welches Ziel du ansteuern willst.
- 4. Entwickle eine klare Argumentationslinie.
- Aha-Effekte in deinem Vorbesser bist du als Redner.

- auf Folien und Bildern Film gerissen was tun? aber sehen, sondern füge dem, etwas hinzu.

Häng nichts mehr dran!!!

Wer etwas zu sagen hat, 5. Je subtiler und eleganter die muss reden können

Argumente, wenn Sie sich "Klebemittel" anwenden: 7. Lass die Zuhörer selbst zwei dabei selbst unter Wert verkau- • Den Gedanken später brin- fachlich perfekt, ist dies ebenund zwei zusammenzählen, fen, weil z.B. das Lampenfieber d.h. aktiviere sie, binde sie Ihnen einen Streich spielt? Es mit ein. Sie werden dich macht also in vielerlei Hinsicht Sinn, die eigene Rhetorik und • 8. Beschreibe nicht zu ausführ- Argumentationstechnik zu verlich etwas, was die Zuhörer bessern.



Ein Albtraum. Vor Ihnen sitzen 20, 30 fremde Menschen. Alle blicken Sie an. Sie sollen eine Präsentation halten. Ihr Herzschlag jagt hoch wie ein Rennmotor bei durchgetretenem • Gaspedal. Der Kopf wird siederot, der Puls hämmert im Hals. Die Knie werden weich. Heiß und feucht die Handflächen. Wo abwischen? Wohin überhaupt mit den Händen? Zehn Ventile Lassen Sie Ihren zum Abbau des Lampenfiebers Körper sprechen helfen Ihnen weiter:

- Halten Sie eine General- Viele Präsentationen scheitern
- Stand Atmen Sie richtig
- besonders gut
- Autosuggestion Lampenfieber

einen Freund/Bekannten

live spricht, d.h. wer nicht vom und Lebendigkeit Ihrer Spra-Manuskript abliest oder aus- che. wendig Gelerntes herunterbetet, In der Rhetorik sind Darbietung trag daherkommen, desto Wie schade wäre es, wenn Sie darf ruhig mal einen "Hänger" und Inhalt zwei Seiten einer bei einer Konferenz, Verhand- haben. Für Ihre Redepraxis Erfolgs-Medaille. Redner kön-6. Falls du in der Mitte deines lung oder Diskussion zwar bedeutet dies: Das Missge- nen noch so gut geschult sein, Vortrages ein Problem mit Recht hätten, aber nicht Recht schick ist kein Missgeschick, wenn das, was sie sagen, lang-Publikum be- behielten, weil der andere Ihnen erst die falsche Reaktion macht weilig und ohne Interesse für kommst, liegt das daran, in Rhetorik, Argumentation und es dazu. Niemand wird von den Zuhörer ist, werden diese dass du in den ersten Minu- Dialektik überlegen ist? Und Ihrem "Filmriss" etwas merken, nicht begeistert sein. Ist dageten etwas falsch gemacht was nützen Ihnen die besten wenn Sie eines der folgenden gen der Inhalt einer Präsentati-

- gen
- mit besonderem Nachdruck zu wünschen übrig lässt. Zwei wiederholen

- Kurze, wirkungsvolle Pausen einlegen Frage an die Zuhörer richten
- Die Zuhörer etwas notieren lassen Die Zuhörer um Mithilfe

Tief durchatmen

(z.B. "Wo waren wir stehen geblieben?", "Wie könnte man das formulieren?")

oft alleine daran, dass derjenige, Verwenden Sie ein Manus- der etwas präsentiert, keine "An"'-sprache hält, sondern Achten Sie auf sicheren eine "Ein"-sprache, d.h. keinen Dialog, sondern einen Monolog führt. Jede Rede oder Präsenta-Trainieren Sie den Anfang tion braucht den Blickkontakt! Er hilft Ihnen, die Reaktionen Verschaffen Sie sich Bewe- Ihrer Zuhörer zu überprüfen und darauf einzugehen. Nutzen Machen Sie sich vorher mit Sie außerdem alle Möglichkeiden Örtlichkeiten bekannt ten, Ihre Ansprache lebendig zu Nützen Sie die Macht der gestalten. Dazu gehört auch, nicht zappelig hin und her zu Bekennen Sie sich zu Ihrem laufen oder verschreckt auf einem Fleck stehen zu bleiben. Setzen Sie in die erste Reihe Sie sollen auf der einen Seite einen festen Stand(punkt) vertreten, auf der anderen Seite Ihre Zuhörer durch Abwechslung fesseln. Wer was sie sehen, mündlich Selbst wenn Sie noch so routi- engagiert spricht, der muss z.B. niert reden, wird es Ihnen ab auch seine Hände - richtig -9. Stell dir vor, ein Vorhang und zu passieren, dass Ihnen einsetzen: Wenn Sie ein Argubestehe immer aus drei Tei- mal "der Film reißt", Sie einen ment mit offener Hand anbielen. Das Ende des 2. Teils Blackout haben. Das ist normal ten, signalisieren Sie Ihre muss das Ende des Vortrags und natürlich. Es ist deshalb Bereitschaft, Gegenargumente völlig unnötig, dass Sie sich für anzunehmen, Sie laden zum wieder los – langweile nie! 10. Steigere im dritten Teil das einen Versprecher, für ein kur- Austausch ein. Sie haben nichts Tempo. Biete Action bis zes Ringen nach einem Wort zu verbergen. Gestik ist eine zum Schluss. Danach gilt: oder einen treffenden Ausdruck willkommene Bereicherung des entschuldigen. Sie bieten doch gesprochenen Wortes, steigert eine "Live-Sendung"! Und wer die Farbigkeit, Natürlichkeit

> on vom Feinsten, der Redner falls noch lange kein Garant Den Gedanken ganz weglas- dafür, dass dieses Wissen auch beim Zuhörer ankommt. Dann Den zuletzt gesagten Satz nämlich, wenn die Darbietung

> > Fortsetzung umseitig



gen zur Darbietung sowie zum Vortrags-Inhalt helfen dabei, an sich zu arbeiten, rhetorisch zu 15 Fragen zum wachsen:

15 Fragen zur **Darbietung**

- 1. Hat mein Blickkontakt alle erreicht?
- 6. War meine Gestik angemes-
- 7. Neigte ich zu Selbstberührungen?
- 8. Habe ich "Papierkorbsätze" und Floskeln verwendet?
- 9. War mein Sprechtempo abwechslungsreich, schnell oder zu langsam?
- pausen eingelegt?
- 11. Wirkte ich sympathisch?
- 12. Wirkte ich glaubhaft?
- chen Eindruck?
- mäßig und ruhig?

Checklisten mit jeweils 15 Fra- 15. Woran sah man, dass ich Charismatische

Vortrags-Inhalt

- 1. Hat mein "Aufhänger" Interesse geweckt?
- begrüßt?
- Thema genannt?
- herausgearbeitet? 5. War der Vortrag unterhalt-
- sam? 6. Habe ich Beispiele ge-
- bracht?
- ches Erlebnis einzubauen?
- 8. Habe ich Zitate verwendet?
- haft?
- gearbeitet?
- zu 11. Besaß mein Vortrag "story 91301 Forchheim
 - eingebaut?
 - bar?

Menschen und mittelständischen Unter- Erreichbarkeit unabhängig von einem verbesserten Ressour-(noch) Lampenfieber hatte? haben es nicht nötig, ein Poker- nehmen integriert werden, ob der Örtlichkeit, durch den direk- ceneinsatz und zu höherer Mitface aufzusetzen und auswen- mit Microsoft Outlook oder ten und schnellen Zugriff auf arbeiterproduktivität. Ein Servidig gelernte Reden oder Präsen- Lotus Notes. Unterwegs sorgen das Firmenadressverzeichnis ceunternehmen in der Autobrantationen aufzusagen. Menschen zudem SMS-Benachrichtigun- und den Komfort mit nur einer che konnte nach der Einführung mit Ausstrahlung sind sich ihrer gen dafür, dass man keine wich- einzigen Rufnummer erreichbar von Mobile Enterprise Solutions selbst bewusst und nutzen diese tige Information verpasst", sagt zu sein, führten zu einer durch- durch verbesserte Terminierung innere Stärke, um mit der Schröder. 2. Habe ich die Zuhörer Macht der Worte andere zu begeistern. Aristoteles hat ein- Schließlich stehen auf Seiten pro Mitarbeiter. In der gleichen bessere Erreichbarkeit der Mit-3. Habe ich deutlich das mal definiert: "Rhetorik ist die der Festnetz- und Mobilfunkbe- Größenordnung liege die Eins- arbeiter führte auch zu einer zu treiber die Einführung von parung durch die Integration der Absatzverbesserungen Glauben 4. Habe ich die Botschaft klar erwecken". Menschen mit Cha- neuen Technologien risma tun genau das - mit ihren HSDPA (mobiles Breitband) gerät, die sich aus der Nutzung zufriedenheit. "Einige der unter-Worten ebenso wie mit ihrer und Glasfaserbreitband sowie des Mailclients in Meetings, auf suchten Unternehmen sahen Mimik, Gestik und Körperspra- auf der Service Ebene IMS (IP Reisen und in der Freizeit erge- eine positive Beziehung zwiche - sie sind authentisch in Multimedia Subsystem) an, die ben. Signifikant ist auch die schen Mobile Enterprise Solutidem, was sie sagen und wie sie Kleinunternehmen und Selbst- Steigerung der Produktivität, ons und Absatzsteigerungen. 7. Gelang es mir, ein persönli- es sagen und deshalb auch ständigen mittels IP-Centrex die sind die Mitarbeiter doch nicht Eine Versicherung, ein Produkti-

10. Habe ich mit Vergleichen Institut für Rhetorik Goethestraße 1 Tel.: 09191/89501 per E-Mail oder online unter kostenlose Broschüre "Die

Macht des Wortes" abrufen.

Helmut König:

Dort können Sie auch die Muss ich das wirklich alles lesen?

Direktmarketing-Brief sie gelesen werden.

Der Albtraum, der uns jeden Tag verringert werden. Es ist also Formulierungen Tisch und im elektronischen erreicht man durch schlagkräfti- wohnte Begriffe und Vereinfa-Posteingang. Vieles davon als ge Überschriften, kurze Sätze chungen werden dort häufig Direktmarketing mit Informa- und Wörter mit wenigen Silben. abgelehnt. Da macht es oft Sinn, tionen, die wir bestellt haben Ein Gedanke pro Satz ist genug. Briefe, Mails und Broschüren oder auch nicht. Viel Zeit, die es Nebensätze so wenig wie mög- extern bewerten oder entwickeln kostet, zu entscheiden, ob diese lich. Ausgewählte Informatio- zu lassen. Post wichtig ist oder nicht. Stati- nen werden hervorgehoben. Der IP-basierendes stisch gesehen, wird fast jeder Text muss in einem Niveau ver- Ziel und Zielgruppe in fasst sein, das einfach zu verste- über alles Deutschland im B2B geöffnet. hen ist. Die Sprache sollte deut-Sogar Spam-Mails werden zu lich unter dem Wissensniveau Wenn man dann feststellt, dass fünf bis acht Prozent gelesen. des angeschriebenen Berufsbilttrotz aller Bemühungen keine Diese Post aber generell zu ver- des liegen. Die Botschaft soll so Resonanz erfolgt, bleibt die dammen, wäre falsch. Auch wir direkt verstanden werden. Ver- Frage: Hat man die richtige schicken Briefe und E-Mails an gessen wir niemals: In der Regel Zielgruppe für sein Produkt ausunsere Kunden und hoffen, dass soll der Brief eine Reaktion aus- gewählt? Mangelnde Marktforlösen, die uns in eine Kommuni- schung im Vorfeld hat schon kation mit dem Empfänger manche Aktion ins Leere laufen

Was hinten dran hängt

der in Erinnerung rufen sollte: Postweg verschickt werden. Helmut König – König-bpv Man wird nicht alle Informatio- 35516 Münzenberg, nen, die man im CRM sammeln Mittelstraße 19 will, mit dem ersten Schreiben Tel.: 0172/9201709, bekommen. Dies ist ein Prozess, Fax: 0721/151430712 der immer wieder weiter ange- E-Mail: helmut-koenig@koestoßen werden muss.

vereinigen mit der Version 8.0 des Busines- ist ein wichtiges Ziel. Ganz te oft in den alten Trott zurück? denes Fachwissen zurück, wie man es schon bei anderen Gelegenheiten eingesetzt hat. Nun aber diesen Rohtext unter von Angeboten und Technologi- Spezielleren Kundenwünschen Mail kann ganz einfach wie eine Beim Brief und Mail gilt weni- Direktmarketing-Aspekten zu

Anschaffung, Wartung und das nur erreichbar, sondern können onsbetrieb und eine Unterneh-Upgrade einer eigenen PBX von unterwegs fast genauso mensberatung erwähnten, dass arbeiten wie im Büro. Diese die bessere Erreichbarkeit der Erkenntnis lässt sich auch mit Mitarbeiter und die daraus ent-Nach Angaben von Ericsson den Ergebnissen der ADL-Stu- stehende höhere Kundenzufriemachen sich beim Einsatz der die belegen: "Die Einführung denheit eine positive Auswirneuen Kommunikationslösun- von Mobile Enterprise Solutions kung auf die Umsätze hatten, sie gen signifikante Zeitersparnisse führt zu erhöhter Flexibilität und konnten diese Auswirkung bisbemerkbar. Denn die ständige signifikanter Zeitersparnis, zu her jedoch nicht beziffern. ereilt. Massenweise Briefe, E- noch wichtiger, dass der Leser anderen Mitarbeitern im Unter-Mails und Newsletter auf dem schnell Nutzen erkennt. Dies nehmen verteidigen. Unge-

schnittlichen täglichen Zeiter- fast ein Drittel mehr Kunden pro

sparnis von 5 bis 10 Minuten Mitarbeiter bedienen. Und die

wie E-Mail-Funktionen in das End- einem höheren Maß an Kunden-

lassen. Dabei muss Marktforschung nicht große Institute beschäftigen. Man kann auch durch Testen im Kundenkreis

nigskonzept.de Homepage: www.koenigskonzept.de

Stoppt Tuberkulose!

Mit nur 50 Euro können Sie einen TB-Kranken retten.

Informationen unter Telefon 09 31/79 48-0 www.dahw.de



2. Klang meine Stimme lebendig? 3. Verriet meine Mimik Engagement? 4. War meine Haltung offen? 5. Standen meine Füße fest auf

dem Boden?

- 9. War meine Sprache bild- Weitere Informationen erhalten ganz ersparen können.
- telling quality"? 10. Habe ich gezielte Sprech- 12. Habe ich rhetorische Fragen Fax: 09191/2801
 - 13. War ein roter Faden erkenn- reichel.seminare@t-online.de
- 13. Machte ich einen natürli- 14. Gelang es mir, die Redezeit http://www.gerhardreichel.de. einzuhalten?
- 14. War meine Atmung gleich- 15. War der Schluss wirkungs-

Sie bei Gerhard Reichel

À la Carte: Maßgeschneiderte Anlagen für die Unternehmenskommunikation Nach den USA und Japan ist le Hilfe am Telefon, aber nur zu miteinander verbinden. Wir

Deutschland weltweit der dritt- fairen Preisen, werten TK-Fach- offerieren unseren Kunden ein größte Markt für Informations- leute die Situation, die viele vollwertiges und Telekommunikationstech- Unternehmen vor Investitionsü- Kommunikations-System, das nik. Insbesondere der noch berlegungen stellen. Für TK- viel mehr bietet als nur die klasimmer wachsende Mobilfunk- Experten ist der Bedeutungszu- sischen Funktionen markt ist die Ursache hierfür. wachs des Servicegedankens Nebenstellenanlage Zunehmend Bedeutung gewin- keine Überraschung. Allein MX-One ermöglicht Unternehnen aber vor allem Techniken, Ericsson erzielt bereits ein Vier- men, eine zukunftssichere Invedie den mobilen Einsatz in tel seines Umsatzes mit Dienst- stition zu tätigen und von den Unternehmen oder Behörden leistungen, dem am schnellsten Kosten- und Produktivitäts-Vorgewährleisten, also dort, wo wachsenden Segment in der teilen konvergenter Fest-, IPman sich einen Vorteil davon Telekommunikationsindustrie - und Mobilfunknetzwerke zu verspricht, die Erreichbarkeit ein Resultat aus komplexer wer- profitieren. Unternehmen kön- Schlechte Responseraten bringt, mehr nicht. von Mitarbeitern zu verbessern. dender Technik und erhöhtem nen, je nach ihren Bedürfnissen, kommen nicht von selbst Diesem Zweck dienen die so Integrationsaufwand. "Mit der MX-One entweder in ihre vorgenannten Mobile Enterprise stand-alone Version der MX- handene Infrastruktur integrie- Immer wieder stellen wir ver-Solutions. Sie haben mittlerwei- One verfügt Ericsson über ein ren oder ihre bestehenden Syste- wundert fest, dass auf die eige- Anlagen müssen leicht ver- herausfinden, ob der richtige erreicht, von der Unternehmen System. Die Kommunikations- bei den Schweden. Egal, ob die erfolgt. Mit der eigenen Ein- haben sein. Komplexe Prospekin erheblichem Ausmaß profitie- plattform sei einerseits auf sol- Anwender bereits eine Ericsson gangspost kann man feststellen, te, komplizierte Formulare oder Grundsätzlich aber ist Direktren können. Mobilität und stän- che Unternehmen, die ihre Telefonanlage wie die MD110 warum das so ist. Fehler im Antwortkarten verringern die marketing nicht als Insel zu dige Erreichbarkeit werden bestehende IT- und TK-Kom- einsetzen oder eine PBX eines Direktmarketing sind ähnlich Responsrate erheblich. Normale sehen, um einen Markt zu zunehmend zum Erfolgsfaktor munikationsinfrastruktur inte- beliebigen anderen Anbieters, und führen zu den gleich Prospekte zu verwenden, ist erobern. Es ist vielmehr ein für Unternehmen, die mehr Lei- grieren und um den Faktor könnten sie mit dem MX-One schlechten Rückäufen. Dabei falsch. Unterlagen werden spe- Tool, was man im Spannungsstung anbieten wollen. Dabei, so Mobilität erweitern möchten Mobility Gateway den entschei- wissen eigentlich viele der Ver- ziell für eine Direktmarketing- feld Produkt und Markt einsetergab eine Studie des Bera- ausgerichtet, aber ebenso auf denden Schritt zur Mobilität und fasser dieser Schreiben, auf was Aktion entwickelt. Dabei müs- zen kann. Es muss eingebunden tungsunternehmens Arthur D. Unternehmen, die von Anfang gleichzeitig IP-Evolution täti- sie achten müssen. Aber mit der sen Aussagen auf das Wesentli- sein in ein Konzept, das zu Litttle (ADL) und des Telekom- an ein konvergentes Sprach- und gen. "Die bislang getätigten Zeit greift der Schlendrian um che komprimiert sein. Oft sind einem definierten Marktziel vermunikationsspezialisten Erics- Datennetz einsetzen möchten. Investitionen werden nicht wert- sich, und man fällt in seinen Formulare im Internet so kom- schiedene Instrumente aus Verwürden die Einsparungsmög- sowie Mobiltelefone und IP- Telefonie System lohnt sich liert in Direktmarketing-Schrei- Ausfüllen immer wieder abge- um ein Ziel bei einer Zielgruppe lichkeiten als wichtigstes Argu- Phones könnten mit MX-One auch, weil es weniger Geräte, ben so, wie man mit Kollegen brochen wird. Gleiches gilt auch zu verwirklichen. ment genannt für den Einsatz gleichzeitig genutzt werden", so weniger Wartung, weniger ope- spricht. Daher folgend die wich- für Formulare zu Leasing oder mobiler Lösungen, und zwar bei Mehdi Schröder, Sales Director rative und fixe Kosten gibt", tigsten Dinge, die man sich wie- Kreditanträgen, die auf dem Kontakt: Infrastruktur, Übertragungstech- bei Ericsson Deutschland. nik und Effizienzsteigerung bei Unternehmen würden somit von der Einsatzplanung für Mitar- der Konvergenz im Festnetz und Produkte der BusinessPhone- Die Adresse ist beiter. Denn durch den Wechsel Mobilfunk profitieren: "Unab- Familie an, die viele innovative das A und O von einer Festnetz- zu einer hängig von der gewählten Kom- Lösungen vor allem für kleine mobilen Lösung könnten Hard- munikationsform - ob nun und mittelständische Unterneh- Die Adresse ist einer der wichwareinvestitionen signifikant Smartphone oder Desktop-PC – men beinhalten. Auch hier stehe tigsten Verstärker beim Direktzurückgefahren werden. "Kom- haben alle Mitarbeiter mit den die Workgroup-Fähigkeit im marketing. Adressen biprodukte aus Festnetz und Leistungsmerkmalen von MX- Mittelpunkt, aber auch die Prä- Ansprechpartner müssen genau Fachwissen allein Mobilfunk schießen derzeit wie One die gleiche Bedienober- senz- und Multimediakompo- recherchiert sein. Nur so steigt reicht nicht Pilze aus dem Boden", bestäti- fläche und verfügen über die nenten der TK-Anlage. "Die die Annahmequote des Empfänhttp://www.vdi-nachrichten.de. Die Messaging-Anwendungen lität und IP-Konvergenz wurden en Adressen in der Datenbank ser hinlänglich bekannten Punk-"Die Senkung von Kommunika- der tionskosten ist einer der offen- Sprachnachrichten, Fax- und E- sPhones erweitert. Dazu gehört wichtig ist auch die Seriosität, Die Antwort ist einfach und liegt sichtlichsten Vorteile und Mail in einer einzigen Inbox. die mobile Kommunikation mit der man bei Rückläufen vor- in der permanenten Überlastung zugleich eines der Hauptmotive Unified Messaging-Dienste und für Mitarbeiter im Innen- geht. Änderungen oder Abbe- im Unternehmen. Einen Text für den Betrieb von Mobile Ent- Text to Speech ermöglichen es und Außendienst, IP-Telefonie, stellungen sollten immer mit den Eigenschaften und Vorerprise Solutions in Unterneh- den Mitarbeitern, von unterwegs Messaging und Contact Center. bestätigt werden. Wenn man da teilen eines Produktes oder einer men", so die Studie. Die Mehr- auf ihr E-Mail-Postfach zuzu- Mit integriertem Unified Messa- nicht korrekt und sauber arbei- Dienstleistung zu erstellen ist heit der untersuchten Unterneh- greifen und es zu verwalten, ging können Mitarbeiter Voice tet, macht man sich mehr Feinde einfach. Man greift auf vorhanmen erreiche dadurch sinkende egal ob vom Handy, vom Smart- Mails, E-Mails und sogar Tele- als Freunde. direkte und indirekte Kommuni- phone oder einem öffentlichen faxe in einer Inbox bearbeiten -

Über Erfolg oder Misserfolg Hotel aus", erklärt Schröder ständige Erreichbarkeit, schnel- Netzwerk bis zu 3500 Nutzer und IT-Infrastruktur von klein- Sekunden-Weg-Klick-Schwelle en. Und dabei noch diese neuen

Entwicklungsstufe voll ausgestattetes IP-PBX- me dadurch ersetzen," heißt es nen Briefe wenig Rücklauf ständlich und einfach zu hand- Ton getroffen worden ist. http://www.ericsson.de, Analoge und digitale Endgeräte los. Eine Umstellung auf ein IP- gewohnten Trott. Man formu- pliziert und langwierig, dass das kauf und Werbung kombiniert,

vdi-nachrichten, gleichen Funktionsmerkmale. Leistungsmerkmale für Mobi- gers. Eine hohe Quote an genau- Warum aber fällt man trotz die-MX-One Telefon am Flughafen oder im egal, ob sie im Büro, unterwegs **Fasse dich kurz**

en entscheidet der Kunde. Und werde Ericsson mit dem MX- E-Mail angezeigt, angehört, ger ist mehr. Beim Brief spricht bearbeiten, ist schwierig und der möchte vor allem folgendes: One Mobility Gateway gerecht, abgespielt oder weitergeleitet man von der 20-Sekunden- dauert länger. Man muss neue günstig telefonieren, Flatrates einen Teil der Ericsson MX- werden. Die Technik kann Papierkorbschwelle. Beim Mail Begriffe finden und Sätze kürfür Telefonie und Datendienste, One-Familie. "Es kann in einem mühelos in die vorhandene TK- kann dies auf eine bis zu 1- zen, komprimieren oder umbau-

weiß Schröder.

Daneben biete Ericsson auch die oder zu Hause sind. Die Voice

Intuition im Verkauf

Die Intuition als Ratgeber im Kundengespräch •

Von Dr. Philippe Lathan, Nathal-Institut, Göttingen

Bereits vor dem Telefonat oder Hand hält. Es fällt ihnen schwer Voraussetzung ist, auch für ment vorbringen und so genau die Akzeptanz, nicht allein die ergänzende Aspekte

Wohl so gut wie jeder Verkäufer reicht in einer immer komplexe- große Rolle, denn die nonverbakennt Situationen, in denen er ren und vernetzten Umwelt len Signale sind häufig Ausmitten im Kundengespräch nicht mehr aus, um effektiv ent- druck des emotionalen Zustanspontan und unerwartet zu scheiden und kommunizieren des des Kunden. Was heißt das einem ungewöhnlichen Argu- zu können. Die Vielzahl der für den Verkäufer? ment gegriffen hat – weil er das Informationen und Fakten Gefühl hatte, das sei nun genau hemmt dann, sie führt dazu, Der Körper des das richtige. Dass Verkäufer selbst dringende Entscheidun- Verkäufers spricht sich zu diesem "Aus-dem- gen immer wieder hinauszuzö-Bauch-heraus"-Handeln beken- gern. Intuition aber reduziert Wichtig für den Verkäufer ist nen und es im Kundengespräch die Komplexität von Problem- zunächst das Wissen: Wenn er bewusst einsetzen, war aber stellungen, indem sie das dahin- mit einem Kunden kommunilange Zeit verpönt. Lieber ter stehende Muster spüren ziert, ist die Körpersprache betonten sie dann im Gespräch lässt. Wichtig ist daher das genauso wichtig wie der Inhalt mit Kollegen und Vorgesetzten, Zulassen von Möglichkeiten, seiner Formulierungen. Im dass auf den Gesprächsleitfa- die außerhalb des Verstandes besten Fall stimmen laut- und den, die exzellente Vorbereitung liegen, selbst wenn diese auf körpersprachliche Signale übeauf den Kunden und das strin- den ersten Blick unwahrschein- rein. Denn dann wirkt der Vergente, logische, eben rationale lich erscheinen. Vorgehen mal wieder Verlass gewesen sei.

"Die Erforschung der Intuition"

Doch mittlerweile findet ein und Informationen zu sammeln, Ziele erreichen. Entscheidend Umdenken statt: Immer mehr die in einem unbewussten ist die Einstellung des Verkäu-Menschen - darunter auch Datenspeicher zur Verfügung fers: Wer Kunden nicht überre-Manager und Führungskräfte, stehen, also dem Bewusstsein den, sondern überzeugen will, Allerdings: Die Auslegung rig, um den Sprung in die nicht von meinem Weg abbrin-Vertriebsleiter und Verkäufer – nicht zugänglich sind, gleich- wird dies automatisch auch eines körpersprachlichen Sigsind der festen Überzeugung, wohl aber der Intuition. Diese durch seine Körpersprache nals ist stets abhängig vom Doch eine innere Stimme, ein dass sich den Herausforderun- kann bei Entscheidungen aus kommunizieren. Wer allerdings Kontext und der konkreten innerer Ratgeber, signalisierte gen der Gegenwart und Zukunft jenem Datenspeicher diejenige mitteilt, er wolle dem Kunden Situation; zudem darf nicht ein nicht allein mit Verstand und Information herausfiltern die einen möglichst hohen Nutzen einzelnes Signal allein zur Vernunft beikommen lässt. Des- die entscheidende ist. Letztend- stiften, ihn in Wirklichkeit aber Interpretation der emotionalen halb suchen sie nach neuen lich sind in diesem Datenspei- manipulieren will, den wird Verfassung des Kunden heran-Wegen – und stoßen dabei auf cher unbewusste Erfahrungen seine Körpersprache verraten. gezogen werden. Es muss vieldie "Problemlöser" Intuition gesammelt und verdichtet, die Der Körper spricht – und lügt mehr stets im Zusammenhang und Gefühl. Unterstützt werden dann in Entscheidungsprozesse nicht. sie durch wissenschaftliche eingreifen, ohne dass der Durch die äußere Erscheinung, und weiteren nonverbalen Untersuchungen und Prominen- Mensch sich dessen bewusst ist. durch Körperhaltung, Gestik, Äußerungen gesehen werden. te aus Politik, Wirtschaft und Und so ist es möglich, dass Ver- Gesichtsausdruck, Sprechtem- Wer die Körpersprache des Sport, die sich dazu "beken- käufer im Kundengespräch po und -modulation sendet der Kunden angemessen "entnen", sich selbst bei wichtigsten plötzlich – intuitiv – "wissen": Verkäufer zumeist unbewusst schlüsseln" – bzw. selbst verba-Entscheidungen auf ihr Bauch- "Diesem Kunden sollte ich das nonverbale Signale aus - er le Äußerungen durch die entgefühl zu verlassen. So verriet Projekt X anbieten, denn es ist kann sie aber ganz bewusst einsprechende Porsche-Chef Wendelin Wiede- geeignet, seinen Bedarf zu setzen, um den Gesprächsver- unterstützen – möchte, sollte king dem Unternehmermagazin befriedigen." Oder: "Zu diesem lauf zu steuern: Durch eine wissen: "Impulse" bereits 2004, wie Kunden muss ich eine vertrau- offensiv eingesetzte Körper- • Eine aufrechte und ruhige bedeutsam die Intuition für ensvolle Beziehung aufbauen, sprache gibt er zu verstehen, viele seiner millionenschweren denn der Beziehungsaufbau öff- dass er sich auf den Kunden Entscheidungen gewesen sei. net mir das Tor zu seiner Welt" einlassen und ihm mit Sympa-McKinsey-Boss Jürgen Kluge - während es bei einem anderen thie begegnen möchte. Mit Sigsieht die innere Stimme als trei- Kunden besser ist, mit Sachar- nalen wie Kopfnicken bekräfbende Kraft von Innovationen, gumenten und Zahlen, Daten, tigt er seine verbalen Äußerunund für Heinrich von Pierer von Fakten Überzeugungsarbeit zu gen und zeigt dem Kunden, was Siemens ist erfolgreiches leisten. Unternehmertum ohne intuitive Entscheidungen nicht möglich. Intuitives Verkaufen Im April 2006 wartete der Spiegel in seiner Titelgeschichte Das Prinzip des intuitiven Ver- Zustimmung oder Ablehnung schung der Intuition" mit einer perlich-physikalischen und gei- takt: Mit ihm stellt er Kontakt Vielzahl an Argumenten auf, stig-seelischen Erscheinungen zum Kunden her – das ist beim Die gerade und ruhige Kördass bei allen Entscheidungen im Kosmos wie im Menschen Aufbau eines Vertrauensverdes Menschen das Unbewusst eine untrennbare Einheit bilden. hältnisses von Bedeutung. mitmische, ja, sogar einen Diese Einheit ist von einem größeren Anteil habe als das umfassenden Bewusstsein. Geadelt werde die durchdrungen, an dem jeder spricht Intuition vor allem durch Unter- teilhat. Wer diesen ganzheitlisuchungen von Hirnforschern, chen Aspekt, der alle Erschei- "Wir können nicht nicht komdenen lange Zeit die Ratio als nungen durchdringt, akzeptiert, munizieren" - das geflügelte unumschränkter Herrscher bei eröffnet sich vollkommen neue Wort des Kommunikationspsy- Im Verkaufsgespräch und im menschlichen Entscheidungen Wege der Erkenntnis - eine chologen Paul Watzlawick ver- Umgang mit dem Kunden kann galt. Diese Untersuchungen höhere Erkenntnisqualität, er weist auf die Tatsache, dass wir die Intuition also durchaus den belegen jedoch, dass Emotio- handelt als Kopf- und als zu nur 7 Prozent über den Inhalt Part des Regisseurs übernehnen, Gefühle und Instinkte Bauchmensch. Für den Verkäu- des gesprochenen Wortes wir- men - aber die "Einsatzbereiweitaus umfassender Entschei- fer heißt das: Er muss Kunde- ken, die Stimme macht immer- che" der Intuition sind weitaus dungsprozesse beeinflussen, als nerwartungen und Kundenwün- hin 38 Prozent aus. Zu 55 Pro- umfangreicher. So stand der bisher gedacht. Viele Menschen sche mit wachem Ohr und mit zent jedoch entscheidet die mittlerweile ehemalige - Versind immer noch Gefangene viel Einfühlungsvermögen Körpersprache über unsere Wir- triebsleiter eines Unternehmens eines auf linearer Kausalität und wahrnehmen. Oft ist aus einer kung auf andere Menschen. Die aus der Konsumgüterindustrie rationalen Prinzipien beruhen- Vielzahl von möglichen Kun- Zahlen gehen auf Untersuchun- vor der Entscheidung, ob er sich den Denkmodells - sie sind denansprachen diejenige auszu- gen des Psychologen Albert selbstständig machen solle. Er reine "Kopfmenschen". Auch wählen, die dem Kunden mög- Mahrabian zurück; die Untersu- sammelte Pro- und Contradas Selbstbild vieler Verkäufer lichst großen Nutzen bringen, chungsergebnisse sind geeignet, Argumente, sprach mit Kolleist geprägt durch das Ideal der Wenn es dabei nach Abwägung den Verkäufer für eine bewusste gen und Bekannten. So ergab souveränen Verkäuferpersön- aller Argumente allerdings und kontrollierte Körpersprache sich ein äußerst komplexes lichkeit, die rational und "mit "unentschieden" steht, ist es zu sensibilisieren – und für die Geflecht an Argumenten, in Verstand geschlagen" die Zügel sinnvoll, darauf zu hören, was nonverbalen Signale des Kun- dem sich der Vertriebsleiter zu im Kundengespräch fest in der die innere Stimme dazu sagt. den, dessen Gestik und Mimik verheddern drohte; hinzu kam,

Unbewussten Datenspeicher anzapfen

Gefühltes Wissen: Die Erfor- kaufens besagt dass alle kör- aus. Schließlich der Blickkon-

dem Treffen mit dem Kunden anzuerkennen, dass der Mensch kleinste Details, die eine Verahnen, mit welchem Menschen die Grenzen der Rationalität kaufssituation ausmachen, und man es zu tun haben wird - gibt durchaus sprengen kann. Und Signale, die ein Kunde aussenes das? Sich intuitiv auf den darum brauchen sie den wissen- det, aufmerksam zu sein." Kunden einstellen, die richti- schaftlichen Beweis, dass die "Rationalität" soll mithin nicht gen, auf den jeweiligen Kun- Intuition der Ratio überlegen über Bord geworfen werden dentypus ausgerichteten Argu- ist. Mittlerweile jedoch wächst Ratio und Intuition sind als sich das Produkt vorstellen, das der Rationalität als Basis von Ent- Menschseins zu verstehen. Kunde benötigt – ist das mög- scheidungsprozessen anzuer- Beim intuitiven Verkaufen kennen. Die rationale Analyse spielt die Körpersprache eine

käufer authentisch und glaubwürdig. Je harmonischer Botschaft und körpersprachlicher zusammenpassen, Ausdruck desto eher wird er Kunden über-Das Gehirn besitzt die Fähig- zeugen, ihr Vertrauen gewinnen keit, eine Unmenge an Daten oder im Verkaufsgespräch seine

> er von seinen Wort hält (Ablehnung, Skepsis, Zustimmung, • Begeisterung); Kopfnicken oder Kopfschütteln etwa drücken

Bewusstsein Der Körper des Kunden

ihm Aufschlüsse gleich in mehrerer Hinsicht bieten:

- Wenn das verbale Verhalten mit dem nonverbalen übereinstimmt, kann er davon ausgehen, dass Gesprächspartner denkt, was er sagt.
- Bei Abweichungen kann in der Regel das nonverbale Verhalten als aussagekräftiger bewertet werden - wir können unsere Körpersprache nur zu einem gewissen Teil aktiv lenken, auf die Gestaltung des gesprochenen Wortes haben wir größeren bewussten Einfluss. Ein Beispiel: Der Kunde, der den Ausführungen des Verkäufers verbal zustimmt und sich begeistert von einem Produkt zeigt, dessen Körpersprache jedoch ein anderes Lied singt, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ganz und gar nicht von dem Produkt angetan vielleicht will er den Verkäufer durch eine "Schein-Zustimmung" nur möglichst rasch loswerden. Umgekehrt gilt: Wenn der Kunde "Nein" sagt, seine Körpersprache aber ein "Ja" ausdrückt, weiß der Verkäufer, dass er den Kunden noch lange nicht verloren geben
- An dem nonverbalen Verhalten erkennt er, in welcher Stimmung sich der Gesprächspartner befindet und welche Einstellung er dem dass ihm seine Gesprächspart- ihm, sich trotzdem für die Verkäufer gegenüber hat.

mit dem gesprochenen Wort

Körpersprache

- Kopfhaltung signalisiert Selbstbewusstsein. leicht schräg gehaltene Kopf zeigt: "Ich höre dir aufmerksam zu, ich bin ganz Ohr."
- freundlicher Gesichtsausdruck, desto größer der Sympathiefaktor.
- Eine offene Handhaltung und klare, deutliche Geste bedeuten Offenheit ("Ich habe nichts zu verbergen", verschränkte Arme hinge gen Unsicherheit.
- perhaltung drückt Standfestigkeit und Zielorientierung

"Einsatzbereiche"



DVVA-Autor Dr. Philippe Lathan, 1949 geboren, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Philosophie, ist Unternehmensberater, Coach und Zukunftsexperte. Er beschäftigt sich vor allem mit Methoden zur Steigerung der Emotionalen Intelligenz. Analytische und kreative Fähigkeiten werden in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht und somit die Grundvoraussetzungen für neue Ideen geschaffen. Intuition wird abrufbar gemacht und bereichert um ein Vielfaches die Kapazitäten des Intellekts.

Kontakt: Nathal-Institut, Herr Dr. Philippe Lathan, Lotzestraße 29, 37083 Göttingen, Tel.: 0551/3708885, Fax: 0551/3708886, E-Mail: info@nathal.de, Internet: www.nathal.de.

ner abrieten - die wirtschaftli- Selbstständigkeit zu entscheiche Lage sei derzeit zu schwie- den. "Ich habe mich damals Selbstständigkeit zu wagen. gen lassen, ich wusste intuitiv,

Fortsetzung umseitig



DIE SEELE EINES BOUTIOUE-HOTELS IM KÖRPER EINES FULL-SERVICE HOTELS

Genießen Sie unvergesslich individuellen Service in hochfunktioneller Umgebung. Unser flexibles Raumangebot, bestehend aus 7 Konferenzräumen für bis zu 300 Personen, sowie die professionelle Betreuung vom ersten Anruf bis zur Abreise garantieren Ihnen einen absoluten Veranstaltungserfolg. Alle Tagungsräume verfügen über modernste Tagungstechnik, Klimaanlage, sowie High-Speed-W-LAN.

UNIQUELY RENAISSANCE.SM



Wir freuen uns, Ihr Gastgeber sein

Renaissance Karlsruhe Hotel Mendelssohnplatz, 76131 Karlsruhe

TELEFON 0721 3717-383 TELEFAX 0721 3717-333 rhi.strrn.dos@renaissancehotels.com

renaissancehotels.com/strrn

© 2005 Marriott International, Inc

dass die Selbstständigkeit der stenz anzuerkennen. Er sollte ten gelernt hätten, ohne das Die Körpersignale weisen auf

Gesprächspartner

- als "Schiedsrichter",
- nicht bestimmen lässt,
- bei kreativen Problemlö- zols "entdeckte". sungsprozessen,
- ten Entscheidungen,
- erfordern.

Zugang zur Intuition schulen

kann, die Intuition so zu schu- lassen zu üben. Dazu stehen die setzt sich, im übertragenen gen, die dem sonst willensbeeinlen, dass die Wahrscheinlichkeit unterschiedlichsten Methoden Sinne, nacheinander mehrere flussten und kontrollierenden, wächst, dass sie sich just in dem bereit: Verkäufer, die ihre Fan- Brillen auf - nämlich die des deduktiv vorgehenden Alltags-Moment meldet, wenn sie tasie schweifen lassen, indem jeweiligen Kunden.

weiter, wenn der ponenten der linken Gehirnhälf- nicht fähig, sie zu erkennen. Vorbehalte reflektieren.

• bei komplexen Entscheidun- Der Zugang zur Intuition hat einzunehmen. Der Verkäufer Stimme und der innere Berater gen mit hoher Informations- zumeist etwas damit zu tun, steigt gleichsam auf den Berg auf welche Art und Weise bei Entscheidungen, in visualisieren und so das Unbe- der Distanz und der Helikopter- etwa jene Körpersignale besser denen es zwischen den wusste zu stimulieren. Denn die perspektive - den Kunden, das einschätzen und interpretieren. rationalen Argumenten "un- Sprache des Unbewussten sind Beratungsgespräch, den Ver- Wer weiß, dass ein Kribbeln im entschieden" steht - die die inneren Bilder. Viele Natur- kaufsprozess. Die Konzentrati- Bauch stets dann auftritt, wenn Intuition fungiert gleichsam wissenschaftler erhielten den on aufs Detail versperrt den sich eine positive Entscheidung Anstoß zu ihren Erfindungen in erweiterten Blick aufs Ganze, andeutet, sich bei eher negatibei Entscheidungen, in ihren Träumen und mit Hilfe auf die nicht immer naheliegen- ven hingegen der Rücken verdenen es darum geht, das innerer Bilder - erinnert sei nur de beste Lösung, auf die aus der spannt, dem steht neben dem Gespür für den richtigen an den Traum des Chemikers Nähe kaum zu erkennenden rationellen ein weiteres Ent-Zeitpunkt zu haben, der sich Friedrich August Kekulé von Veränderungen, die sich im scheidungskriterium zur Verfümit rationalen Maßstäben Stradonitz, in dem er die ring- Laufe des Kundengesprächs gung. förmige Anordnung des Ben- ergeben. Dort oben in luftige Mittlerweile ist sich die For-

wa im Kundengespräch und Gelassenheit herzustellen, in möglich. beim Aufbau von Ge- dem es am besten möglich ist, Zum zweiten ist mit "Perspekti- Seminar unter fachkundiger sprächen, die eine außerge- die innere Bilderwelt und inne- venwechsel" ein Positions- Anleitung durchgeführt werden wöhnliche Strukturierung re Stimme wahrzunehmen. wechsel gemeint, das Sich-Ein- sollten. Langjährige Erfahrun-Denn je mehr man sich fühlen in den Kunden. Das gen in Schulungen von Mitaranstrengt, Zugang zur Intuition Spiel mit den Perspektiven führt beitern in unterschiedlichen zu finden, je weniger gelingt dazu, dass der Verkäufer mehre- Unternehmen bilden die Vorausdies, je weniger kommt die re Meinungen und Ansichten setzung für praxisbezogene Bleibt die Frage, ob es gelingen loszulassen - und dieses Los- der Ego-Brille entledigt und zu Informationsebenen zu erlankäufer offen dafür ist, ihre Exi- das reine Fühlen und Betrach- nung in Schultern oder Rücken. mutet wird.

bei wichtigen strategischen on allerdings durch Stress und wärtigen Situation nd die Fähigkeit zusammenhängt, die helfen Entspannungstechniken te Betrachtungsweise auf. So ist zu synchronisieren. Auch dies bei der "Entcodierung" kör- und Atemübungen einen eine bessere Analyse der Situa- lässt sich trainieren – allerdings persprachlicher Signale, et- Zustand der inneren Ruhe und tion und der Kundenwünsche bedarf es dazu spezieller Übun-

Intuition. Darum lohnt es sich durchspielen kann. Er hat sich Anleitungen. Ziel ist es, Zugang

richtige Schritt ist", so der Ver- sich als ganzen Menschen Betrachtete und Empfundene bewusste und unbewusste triebsleiter, "natürlich habe ich sehen, der bei Entscheidungs- immer gleich interpretieren und Erfahrungen hin und deuten ein die Entscheidung dann genau findungen und der Beziehungs- bewerten zu wollen. Oft stellt gegenwärtiges Ereignis auf dem reflektiert, ich habe viel hin und gestaltung zu Kunden seine sich dann ein "Geistblitz" ein, Hintergrund dieser Erfahrunher gerechnet. Aber die Grund- Fantasie und die kreativ-innova- bei dem in einem Moment voll- gen. Darum sollte der Verkäufer satzentscheidung kam ,aus dem tiven Fähigkeiten der rechten kommener Klarheit etwa eine diese Signale nicht beiseite Bauch, heraus – und sie hat sich Gehirnhälfte ebenso nutz wie Problemlösung aufscheint. Die schieben, sondern zu deuten die logischen, rationalen, linea- Lösung lag quasi "auf der versuchen. Dabei hilft es, wenn Die Intuition hilft also immer ren und mathematischen Kom- Straße", der Verkäufer war aber der Verkäufer intuitive Erlebnisse und Erfahrungen schriftlich emotional te. Darum sollte er seine Ein- Wichtig ist, den Perspektiven- festhält. Denn vielleicht lässt überfordert ist, insbesondere stellung zur Intuition überprü- wechsel zu trainieren: Damit ist sich ein Muster erkennen, das fen und seine Bedenken und zum einen die Fähigkeit darauf hinweist, in welchen gemeint, eine Meta-Perspektive Situationen sich die innere seine Ziele und Visionen zu und betrachtet von oben - aus gemeldet haben. So lassen sich

verstand zumeist verschlossen Vater der Marktwirtschaft, in nar Sohn in der aktuellen Aus-



Der Lexus RX 350 bildet eine Synthese aus der enormen Vielseitigkeit eines Kombis, dem kultivierten Komfort einer luxuriösen Limousine und den grenzenlosen Einsatzmöglichkeiten eines allradgetriebenen Offroaders.

Lexus RX 350: sportlich, flexibel und alltagsgerecht

dpp. Das Angebot moderner SUV Sechszylinder-Benzinmotoren im wird immer mehr verfeinert. So Premium-SUV-Segment als günsverkörpert z.B. der neue Lexus tig bezeichnet werden. Neben RX 350 die Weiterentwicklung hochwertigen Materialien und exdes weltweit erfolgreichsten zellenter Verarbeitung verfügt der Höhe löst sich die Verstrickung schung sicher, dass der Empfang Sports Utility Vehicles im Pre-Oft wird der Zugang zur Intuiti- in die Einzelheiten der gegen- intuitiver Botschaften mit der mium-Segment. Mit seinem dynamischen Antrieb, seinem stabiund in die Zukunft gerichte- Belastungen verschüttet. Darum Fokussierung auf eine bestimm- Aktivitäten beider Gehirnhälften len, ausgewogenen Fahrwerk und novative Luftfederung mit Niseiner intelligenten Innenraumgestaltung vereint das allradgetriebene SUV sportliche Attribute gen, die in einem Training oder mit enormer Flexibilität und alltagsgerechter Variabilität. Ein neuer 3,5-Liter-V6-Benzinmotor, der 276 PS leistet und ein maxi- sche im Innenraum auf ein Minimales Drehmoment von 342 Nm mum. Dadurch kommen die entwickelt, sorgt für fahrdynamisches Potenzial, Damit vergeben des neuen Lexus Multimedianur knapp acht Sekunden, bis aus und Navigationssystems mit dem Stand die 100-km/h-Marke Mark Levinson® High-End-Auerreicht wird. Der Gesamtver- diosystem und DVD-Wiedergabrauch von gerade mal 11,2 Li- befunktion noch beeindruckender tern auf 100 km darf bei den zur Geltung.

Lexus RX 350 über intelligente Technik wie das dynamisch geregelte Kurvenlicht AFS und die inveauregulierung.

Zum Thema Komfort: Durch zusätzliche Dämmstoffe, aerodynamischen Feinschliff und eine neue akustische Windschutzscheibe reduzieren sich Geräuüberragenden Hi-Fi-Qualitäten

gebraucht wird - etwa im Kun- sie eine Ausstellung oder ein Bei der Wahrnehmung der inne- bleiben. Ein Wettbewerbsvor- seinem wichtigsten Werk "Der gabe von NeueNachricht, die dengespräch, wenn der Verkäu- Museum besuchen und sich ren Stimme spielen wieder die sprung lässt sich erst dann ver- Wohlstand der Nationen": Man sich mit den Irrlehren im Manafer zum Beispiel darauf ange- kontemplativ in ein Gemälde körpersprachlichen Signale eine wirklichen, wenn die Ratio sich dürfe Führungskräften nicht gement beschäftigt. "Wenn es in wiesen ist, (kunden)maßge- versenken, oder die mit wachen Rolle: Die innere Stimme durch die Vorteile der Intuition "das Geld anderer Leute" anver- Deutschland wieder aufwärts schneiderte Argumente zu fin- Sinnen Naturerscheinungen auf äußert sich häufig durch ein erweitern lässt. Diese Symbiose trauen, weil "Nachlässigkeit gehen soll, muss man den unterden. Die innere Stimme wird sich wirken lassen, berichten, Kribbeln in der Bauchgegend, erlaubt es, Unerreichtes zu errei- und Verschwendung" unab- nehmerischen Mittelstand stär-(wieder) hörbar, wenn der Ver- dass sie auf diese Art und Weise den Kloß im Hals, die Verspan- chen - selbst da, wo es nicht ver- wendbar seien, wenn sich ker beachten und klar abgrenzen Unternehmen zu Kapitalgesell- von den Großkonzernen", forschaften zusammenschließen dert Lange. Als richtungsweiwürden. Das Privateigentum sei send gelte auch heute noch einer für Etatisten und Konzernvor- der Väter der Sozialen Marktstände Spielball ihrer egoisti- wirtschaft, der ordoliberale Wisschen Machtinteressen.

> nismen wie bei der umverteilen- typischer für unsere Zeit der den eigentlich wenig zu tun. Im aktuellen büßt die Marktwirtschaft ihre

senschaftler Wilhelm Röpke (1899–1966): "Je geringer die "Hier greifen dieselben Mecha- Zahl der Selbstständigen und je Staatsbürokratie. Mit Großbetrieb und die Massenor-

Konzernvorstände sind keine Unternehmer:

Semantischer Etikettenschwindel der politischen Meinungsführer

Auch durch ständige Wiederho- stand sei diesen Medien allen- Durchschnittlich haben sie in Konzerne. Doch war es in der Marktwirtschaft hat das Ganze ganisation wird, um so mehr lungen wird man ein Vorurteil falls eine Randglosse wert. An den letzten fünf Jahren 43.300 Bundesrepublik Unternehmen und großen Kon- deutschlandweit für die Aus- gering intensiv über Großunternehmen, beschäftigen diese 2992 kleinen, angehen kann P.T. Magazins für Wirtschaft, sentlich weniger als die oben eNachricht-Chefredakteur

ten im Jahr 2004 zusammen beim Umsatz." net-Suchmaschine Google fin- Pflegeversicherungsbeiträge

mehr als 3000 redaktionelle ca. 1,8 Milliarden Euro Renten- Versäumnissen

beschäftigen, Millionen Euro Einkommens- Mittelständlern und der Hire- Eigentümer. Davor warnte 1776 nicht. Mit einer an Telepathie schreibt Schmidt. Der Mittel- und Körperschaftssteuern ab. and-fire-Mentalität

nehmen Lufthansa, BASF, von 31 Prozent bei Arbeitsplät- von Steinbrück bis Stoiber erge- müssen."

wohl nicht so schnell aus der den Leistungen dieses Standes Euro je Arbeitsplatz investiert schon immer so. Im 20. Jahr- Kapitalismus-Streit gibt es eini- Vorteile gegenüber dem Kollek-Welt schaffen, dass viele Bürger könne dies aber nicht liegen. und sichern eine Ausbildungs- hundert war dies nur in den fün- ge Heucheleien und Wirrungen. tivismus ein, um so bedenkliden Unterschied von Unterneh- Der P.T.-Chefredakteur zieht quote von 7,3 Prozent." Die fziger Jahren anders, als die Liberale, Sozial- und Christen- cher wird in ihr das Geflecht der mern und angestellten Mana- die 2992 Unternehmen heran, Erfolgserfahrungen dieser Frau- Zigarre schmauchenden Fir- demokraten, Lobbyisten, Ge- menschlichen Beziehungen, und gern und mittelständischen die in den letzten beiden Jahren en und Männer würden oft menkapitäne ein Symbol waren werkschaften und Arbeitgeber- zwar durch die Konzentration, geschätzt, meint für die Dynamik der Wiederauf- verbände führen die üblichen die sich innerhalb der Marktzernen nicht kennen. Ein Grund zeichnung mit dem "Großen Schmidt, dabei müssten gerade bau- und Wirtschaftswunderge- Schaukämpfe", kritisiert Gun- wirtschaft vollzieht", so Röpke. für dieses Unwissen liegt darin, Preis des Mittelstandes" nomi- diese Unternehmer gefragt wer- sellschaft. Bei einer Umfrage dass Massenmedien, aber sehr niert wurden: "Gemeinsam den, wie es in Deutschland vor- vor fünf Jahren gaben 59 Prozent der Westdeutschen und 76 aktuellen Heft seiner Mittel- haben sie aber allein im letzten gabe des Wirtschaftsmagazins von Interessengruppen, die nie standszeitschrift die Fakten Jahr 24.839 neue Arbeitsplätze NeueNachricht (Erscheinungs- zufrieden sind. Studien belegen geschaffen. Sie verzeichnen termin 22. Dezember 2005). "In die These, dass Unternehmer "Was verbindet die Großunter- einen Fünf-Jahres-Wachstum seltener Eintracht und Einfalt häufig als Feindbild herhalten Die erfolgreichen Verkäufer sie das Verhalten von anderen

Deutsche Bank, MAN und zen, 37 Prozent bei Ausbil- hen sich die Berliner Großkoali- Wenn Politiker in Talkshows ders aus: Sie verfügen über dank einer ausgeprägten Sozia-TUI", fragt Schmidt. Sie zähl- dungsplätzen und 42 Prozent tionäre im Unternehmer- von egoistischen "Unterneh- außergewöhnlich gute Sensoren len Intelligenz. Beschimpfen. Die neue Kanzle- mern" fabulieren, die satte für alles Zwischenmenschliche, 357.020 Mitarbeiter. Ein Jahr Kleine und mittelständische rin verlangt sogar nach mehr Gewinne erwirtschaften und über ein soziales Feingespür Diesen Menschen passiert es zuvor seien es noch fast 20,000 Unternehmen leisten etwas für Ehrfurcht, nur weil die Politiker trotzdem Arbeitsplätze abbau- und über eine faszinierende nicht, dass sie ungeschickt von mehr gewesen. Und obwohl das Gemeinwesen, obwohl ihre von SPD und Union seit dem en, meinten sie selten Unterneh- Menschenkenntnis. Damit neh- einem Fettnäpfchen ins andere ihre Umsätze fast unverändert Medienpräsenz oft nur lokal 18. September ein paar Nacht- mer, sondern Konzernmanager men sie tagtäglich ihre Kunden treten oder dass sie es versäublieben, seien ihre Gewinne um begrenzt ist: "Mit rund vier Mil- schichten einlegen mussten. Die der Deutschen Telekom, Deut- für sich ein. Gute Abschlus- men, sich auf ihr Gegenüber bis zu 140 Prozent gewachsen. liarden Euro jährlich tragen sie Larmoyanz einiger Politiker ist schen Bank oder von Daimler szahlen sind für diese Ver- einzustellen. Im Gegenteil: Sie Den Nachrichtensendungen in zur Finanzierung des Gemein- unerträglich. Und Unternehmer Chrysler. "Mit diesem semanti- triebler dank ihrer Fähigkeit fast gewinnen die Menschen für Fernsehen und Radio sowie den wesens bei: Sie führen etwa 1,4 können dann schnell als Feind- schen Etikettenschwindel schü- schon eine Selbstverständlich- sich, sie frustrieren sie nicht. großen Printmedien waren das Milliarden Euro Umsatzsteuern, bild herhalten, um von eigenen ren die politischen Meinungs- keit. abzulenken. führer die Ressentiments gegen Die Stärke dieser Menschen ist schenmenschlichen Erwähnungen wert. Die Inter-, Kranken-, Arbeitslosen- und Leider unterscheiden einige das Unternehmertum", kritisiert es, ihre Kunden mit großer Auf- selbst im Eifer des Gefechts Politiker nicht mit der nötigen Lange. Vorstände von Dax- merksamkeit zu behandeln, nicht oder weil sie zu sehr mit det fast 50 Millionen deutsche sowie Lohnsteuern ihrer Sorgfalt zwischen der unterneh- Konzernen seien keine Unter- selbst scheinbar unbedeutende sich selbst oder der Sache Webseiten, die sich mit diesen Beschäftigten und rund 800 merischen Verantwortung von nehmer und auch keine Reaktionen entgehen ihnen beschäftigt sind.

Michael Gerstmann

berichten. Hellfried Schmidt, und mittleren Unternehmen "Zurzeit kommt es ja sogar Prozent der Ostdeutschen an, verantwortlicher Redakteur des 356.364 Mitarbeiter, nur unwe- noch schlimmer", schreibt Neu- dass Unternehmer Ausbeuter

seien. Dass der Kapitalismus in Im Vertrieb ist es besonders wichtig, Kunden mit ihren Kultur, genannten fünf Großunterneh- Ansgar Lange, http://www.neu- Deutschland keine Lobby hat, Gefühlen, Bedürfnissen und Absichten richtig einschätzen zu http://www.oppt.de, rückt im men. Im Gegensatz zu diesen enachricht.de, in der Winteraus- ist keine selbstgerechte Klage können. Ohne Menschenkenntnis ist der Misserfolg vorprogrammiert. Die gute Nachricht: Ein feines Gespür für Zwischenmenschliches kann jeder entwickeln.

einiger schon Adam Smith, der Ur- grenzenden Präzision können

zeichnet eine Fähigkeit beson- verstehen und sich einfühlen -

Sie übersehen keine zwi-

Vertrauen gewinnen

menschen, wo die Schwächen einfach besser, Beziehungen zu gen, z.B.: und Bedürfnisse ihres Gegenü- knüpfen und diese für sich zu bers sind. Menschenkenntnis ist nutzen. Mit sozialer Intelligenz "Wie bitte?" demnach ein wichtiger Schlüs- verläuft das Leben daher ein- "Wie meinen Sie das?" sel für den Erfolg. Und wer deutig zufrieden stellender als "Wie darf ich Sie verstehen?" möchte den nicht haben?

Erfreulicherweise ist die Sozial- etwa im Vertrieb, in dem es Ergebnis menschlicher Soziali- ankommt, erst recht. sation, d.h. wer seine individuelle Fähigkeit verfeinern will, Erfolgsfaktor muss nur eines mitbringen – die Menschenkenntnis Bereitschaft, sich mit sich selbst als Person auseinander zu set- Verkäufer mit bestens funktiokann. Und das ist eine Grund- schen umgehen kann, voraussetzung, um sich indivi- • setzt sich besser durch dueller Einstellungen und Ver- • verkauft eigene Ideen erfolhaltensweisen bewusst zu wer-

Kreative Elemente, wie etwa • ist beliebt Spiele und Theaterübungen, tra- • wirkt sympathisch gen ebenfalls mit dazu bei, Per- • ist sich der eigenen Wirkung sönlichkeiten zu entfalten und die eigene Sensibilität im • bewältigt leichter Konflikte bessern. Vor allem das wechselseitige Feedback hilft zu erkennen, wie man/frau auf andere Leserservice wirkt. Gleichzeitig macht es das eigene Denken, Fühlen und DVVA-Test: "Wie wirke ich?" nisse und Konflikte selten wer- lungsfelder auf.

Fortsetzung von Seite 1

"Nie wieder Sprachlos"

zu bleiben, wenn es

es vor anderen passiert.

lich da. Was bleibt ist dann nur

herein sicher vermeidbar?

erwischt hat?

nun ausgeprägter ist.

ohne – in einem Beruf, wie "Wie kommen Sie darauf?"

- greich
- macht Karriere

- bewusst
- eigenen Leben.

bewusst. Zu beobachten ist Intelligenz zu Ihren Stärken len. dabei, dass Menschen bereits zählt, wie ausgeprägt Ihre Men- Zwei kleine Fragen verschaffen Weitere Infos zur Veranstalnach kurzer Zeit andere viel schenkenntnis ist? Der Test uns wertvolle Zeit und Luft. Wir tung: iv@ingovogel.de oder intensiver wahrnehmen und "Wie wirke ich?" des Bonner spielen den Ball immer sanft www.ingovogel.de Dinge entdecken, die ihnen vor- Instituts für beratende Psychoher verborgen geblieben waren. logie (www.potenziale-erken-Fortschritte sind daran zu nen.de) gibt Ihnen Aufschluss erkennen, dass Missverständ- und zeigt mögliche Entwick-

entscheiden über das Ergebnis. Und eines steht fest: Das wirklich unangenehme Gefühl, ratauch dann sicher und souverän und sprachlos dazustehen, lässt sich vermeiden. Souveränität einen einmal so richtig kalt beziehungsweise Schlagfertigkeit ist nicht angeboren, sondern von jedermann leicht In vielen Fällen rührt diese erlernbar.

spontane, situationsgebundene Zwei wichtige Faktoren spielen Sprachlosigkeit daher, dass der eine Rolle: Zunächst einmal, Gesprächspartner bzw. Provo- die Provokation nicht persönkateur beim Gegenüber voll ins lich zu nehmen. Das hat mit Schwarze getroffen hat: Er hat einer gewissen Leichtigkeit und ihn emotional attackiert, seine viel Toleranz gegenüber ande-Ehre, Kompetenz oder Glaub- ren Menschen und Meinungen würdigkeit in Frage gestellt - zu tun. Und mit der Gewissheit; und dies tut doppelt weh, wenn dass man meist nicht als Person angesprochen ist, sondern Der Getroffene nimmt es per- lediglich als Sündenbock für sönlich, oft werden Selbstzwei- fremde Stimmungen, Selbstfel und Schuldgefühle geweckt, zweifel oder sogar Unsicherheit die Angst vor peinlichem, herhalten sollen. Dies zu wissen öffentlichem Versagen ist plötz- ist der erste Erfolgsfaktor.

die Wut, Rat- oder eben auch Der zweite Trumpf liegt in der Carsten Kettler Sprachlosigkeit. In jedem Fall Vorbereitung. Wie viel ist 3 mal rer Garant für innere Turbulen- genau das ist es, was in diesen gen. Klare Gedanken und fache, intuitiv abrufbare "Not- mal gefragt, warum Außen- fer jedoch nicht selten eine nach 18 Uhr ins home office und Dampfablassen gerade recht. gezielte Reaktionen sind dann rezepte". Um Zeit zu gewinnen dienstverkäufer und Innen- Stunde vor dem seit 14 Tagen faxen bzw. mailen ihre Aufträge Das ist nicht nur unfair, sondern fast unmöglich. Sind diese und klare Gedanken zu ent- dienstmitarbeiter regelmäßig mit dem Kunden vereinbarten erst dann ins Büro. negativen Situationen von vorn- wickeln, ohne sprachlos zu wir- aneinander geraten und häufig Termin beim zuständigen Als Verkäufer möchten Sie also Sie einmal darüber nach und Wohl kaum, denn niemand sammeln, vorauszudenken und beiden Teams herrscht? erfragt die noch fehlenden zer Zeit verkaufen, während die außerhalb der Arbeit (Sport, weiß, was in den Köpfen ande- die passende Antwort zu finden. Grundsätzlich sollte man doch wichtigen Details. Der Angeru- Innendienst-Mitarbeiter mög- Unternehmungen mit der Famirer Menschen vor sich geht. Oft Genau darin liegt die Ursache erwarten, dass alle Mitarbeiter fene muss seine laufende Arbeit lichst fehlerfrei alle ankommen- lie und Freunden...). wurden diese selbst sogar kurz für häufiges Versagen: Viele eines Unternehmens an einem unterbrechen, wird dadurch aus den Aufträge im Laufe des zuvor unbewusst und ohne Menschen versuchen, nach Strang ziehen und das Beste für seinem Rhythmus und Gedan- Tages bearbeiten möchten. Die Der Innendienst sollte immer Absicht bloßgestellt und ver- einer solchen Attacke auch noch den Kunden wollen, nämlich kenstrom gebracht und hat dem- dabei aufeinander treffenden die Ziele des Außendienstes letzt. Wir haben also oft keinen spontan geistreich zu reagieren. die bestellte Ware oder Dienst- entsprechend für solche Anfra- unterschiedlichen Mentalitäten genauestens kennen, um zu ver-Einfluss darauf, dass etwas Das ist meist zum Scheitern leistung in bester Qualität, zum gen wenig Verständnis. (unangenehmes) passiert - wir verurteilt, denn wir sind in die- richtigen Preis zum vereinbar- Wie kann es regelmäßig zu sol- tes Konfliktpotenzial. Der typi- delt, und selbstverständlich haben jedoch großen Einfluss sem Moment nur selten zu kla- ten Zeitpunkt zum Kunden zu chen Konflikten kommen? Ich sche Verkäufer neigt auch noch genauso stark an einer konfliktauf unsere Reaktion. Wir allein rem Denken fähig.

Menschenkenntnis beiziehen und schneller Erfolg mehr muss alles, was wir jetzt ren, nicht wir. faszinieren. Und wie entschei- haben, sollte seine sozialen vorhaben, mit der größten dend diese Fähigkeit für die Kompetenzen rasch weiter ent- Leichtigkeit abrufbar sein. So, Wenn wir beim Provokateur so schen eines gemeinsam haben: die Bedürfnisse der Mitmen- Zeit gewinnen, die wir so drin- hungs-weise

verlangen eine tet etwa:

Umgang mit Menschen zu ver- • und ist zufriedener mit dem es!", dann ist die nächste Reak- nität, die zählt. tion angebracht: "Sind Sie

den, weil die soziale Sensibilität Die Gedanken kreisen ziellos dem anderen zu, beschäftigen umher, wir sind emotional ihn, bringen ihn in Zugzwang. Kein Zweifel, Personen mit Wer nicht will, dass andere vor- betroffen und blockiert. Umso Er muss begründen und reagie-

Karriere ist, zeigt sich darin, wickeln. Ein Merkmal ist etwa, wie das Ergebnis von 3 mal 3. richtig für Verwirrung und dass alle erfolgreichen Men- beim eigenen Verhalten auch Wie können wir die wertvolle Unverständnis sorgen bezieihr feines Gespür für die wahren schen zu berücksichtigen und es gend brauchen? Durch einfach lattacke ad absurdum führen Absichten anderer und für den zu erreichen, einen klugen Aus- strukturierte, leicht zu merken- wollen, dann ist die Überzeich-Gehalt zwi- gleich zwischen den eigenen de (Gegen-)Fragen beziehungs- nung sehr wirkungsvoll: Die schenmenschlicher Kommuni- Bedürfnissen und denen des weise Antworten, die immer provozierende Äußerung wird kation. Sie erkennen rascher Gegenübers herzustellen. Mit passen und unser Gegenüber aufgegriffen, bestätigt und und zuverlässiger als ihre Mit- sozialem Feingefühl gelingt es garantiert erst einmal beschäfti- sogar verstärkt: Wir antworten, kombiniert mit einem Lächeln und festem Blickkontakt: "Ja", "Stimmt!", "Genau!", "Darauf lege ich großen Wert!". Danach ein selbstverständlicher Blick in die Runde: Wer glaubt ihnen dies schon? Die Äußerung des kompetenz weitgehend das extrem auf Kommunikation Auf diese oder ähnliche Fragen Provokateurs wird automatisch hat das Gegenüber immer erst ins Humorvolle beziehungsweieinmal zu antworten, denn wir se Lächerliche gezogen. Diese hinterfragen seine Aussage und Strategie ist mit Vorsicht zu sachliche genießen. Denn natürlich Begründung. Das bedeutet: Wir besteht die Gefahr, dass sich der haben Zeit, um über diese Aus- Gesprächspartner, aufgrund seizen. Ein idealer Rahmen hierfür nierenden Sensoren für alles sage nachzudenken und uns die ner Ohnmacht, seinerseits prosind spezielle Trainings, sie bie- Zwischenmenschliche faszinie- nächsten Worte zurecht zu voziert fühlt. Die Überzeichten einen Schutzraum, indem ren und begeistern. Doch den legen. Denn jetzt kommt es dar- nung ist dann ein guter Weg, jeder die Wahrnehmung der größten Gewinn aus dieser auf an, wie der Chef diesmal wenn die zuvor beschriebenen eigenen Persönlichkeit und des Eigenschaft ziehen sie selbst. reagiert. Fällt seine Antwort Mittel nicht helfen oder wenn es eigenen Verhaltens schulen Denn wer gut mit anderen Men- einigermaßen sachlich und wichtig ist, dem Gegenüber ein nachvollziehbar aus, dann ist es für alle Mal Einhalt zu gebieten. für alle Beteiligten am besten, Fazit: Schlagfertigkeit ist kein wieder zur Tagesordnung über- Hexenwerk. Was zählt ist zugehen. Bleibt er hingegen bei Humor, Toleranz und ein gewisseinem provozierenden, persön- ses Maß an Gelassenheit. lich angreifenden und verlet- Leichter gesagt als getan? Mitzendem Verhalten und antwor- nichten: Das Wissen um die jederzeit leicht abrufbaren "Das werde ich Ihnen doch "Notrezepte" sorgt genau für nicht begründen. Jeder weiß die Leichtigkeit und Souverä-

> sicher?" oder "Wer ist denn Seminarbox: Der Autor veranjeder?". Spätestens auf diese staltet u.a. zu diesem Thema am Frage muss er vernünftig rea- 19.-21. Juni 2006 in Berlin das Der Außendienstverkäufer soll menhängend

Das Wichtigste zur "Schlagfertigkeit" nochmals im Überblick:

Souveränität und Schlagfertigkeit bei verbalen Attacken

- 1. Nehmen Sie provokante, beleidigende oder bloßstellende Äußerungen nie persönlich! Lachen Sie darüber, denn Sie fallen auf solche Manöver einfach nicht mehr herein. Sie haben ab sofort pfiffige Antworten parat, mit denen der andere nicht rechnet und die ihn in Zugzwang bringen.
- 2. Schauen Sie Ihr Gegenüber an, reagieren Sie darauf mit
- Fragen: "Wie bitte?", "Wie meinen Sie das?", "Sind Sie sich sicher?".

So gewinnen Sie auf jeden Fall erst einmal Zeit und der andere muss seine Aussage wiederholen oder begründen.

 verwirrenden bzw. provozierenden Aussagen: "Ja!" "Stimmt!", "Genau!" "Darauf lege ich großen Wert" oder "Ich wollte mich Ihnen gerne anpassen!"

Sie werden sehen: Ihr Gegenüber ist wie angewurzelt, fassungslos aufgrund Ihrer "spontanen" Reaktion. Darauf folgt meist allgemeines Gelächter (zu Ihren Gunsten!) oder der Provokateur sucht entnervt oder auch respektvoll das Weite. Dasselbe gilt übrigens für unfaire oder unsachliche Kritik.

negative Emotionen, ein siche- 3? Die Antwort ist einfach. Und Außendienst vs. Innendienst

liefern.

ken. Wertvolle Zeit, um sich zu "dicke Luft" zwischen diesen Innendienstmitarbeiter an und möglichst viel in möglichst kur- suchen Sie sich ein Ventil

glaube, es liegt an den unter- dazu, schon mal die eine oder armen Atmosphäre arbeiten.



im Direktvertrieb gearbeitet und kennt alle Stufen des Verkaufens beim Kunden vor Ort aus eigener Erfahrung. Um seine praktischen Kenntnisse zu fundieren, studierte er auf dem zweiten Bildungsweg an der VWA Bochum Betriebswirtschaft. Gegenwärtig führt er erfolgreich als Vertriebsleiter eine regional tätige Vertriebsmannschaft in einem internationalen Konzern.

nen verantwortlich gemacht gerade einfacher macht. wird, die er nur teilweise oder Eine 100%ige Lösung, um ein ereigenschaften gefordert.

Der typische Innendienstmitar- gen zu suchen. aufträge per Post, Anruf oder E- umfangreichere

schiedlichen Charakteren der andere notwendige Unterlage Personen, der beiden Gruppen. zu vergessen oder nicht zusameinzureichen, gieren, um sich nicht selbst zu Seminar "Rhetorik Intensiv – möglichst oft beim Kunden sein sodass der Innendienstmitarbei-Handeln transparent und Sie möchten wissen, ob Soziale disqualifizieren und bloßzustel- souverän durch PowerSprache". und muss ein dickes Fell haben, ter nachfragen muss, was die da er oftmals für Reklamatio- Abwicklung des Auftrags nicht

gar nicht zu vertreten hat. Er absolut reibungsfreies Betriebssoll besonders in solchen Fällen klima zwischen diesen beiden ruhig und sachlich mit den Kun- Gruppen zu schaffen, gibt es den verhandeln und die Vorgän- meines Wissens nach nicht. ge aufnehmen, um die weitere Wohl aber kann das Wissen um Zusammenarbeit aufrecht zu die unterschiedlichen Persönerhaltne. Jahreszeiten- und Wet- lichkeitsprofile helfen, Verter unabhängig hat er jeden ständnis für einander zu haben. Monat eine Sollvorgabe zu Sinnvollerweise sollten regelerfüllen, um sein Zieleinkom- mäßige Meetings in kleinen men zu erreichen. Oft reichen ausgewählten Gruppen mit Verneun Stunden pro Tag nicht aus. tretern der Verkäufer und Innen-Dabei sind in der Regel domi- dienstmitarbeiter die jeweils nante und initiative Charakt- aktuellsten Themen diskutieren, um nach gemeinsamen Lösun-

beiter ist eher stetig und gewis- Da Sie als Verkäufer im Direktsenhaft. Er erhält seine Arbeits- vertrieb in der Regel eine Mail vom Verkäufer oder Kun- insbesondere hinsichtlich der den zugestellt. Diese arbeitet er Gesprächsführung genossen ja nach unternehmensinterner haben, sehe ich den Ausgangs-Vorgabe hinsichtlich Eingang punkt für die Entschärfung der oder Priorität ab und zieht dabei Situation bei Ihnen. Ich weiß, ggf. weitere Abteilungen zu dass es für uns Verkäufer nicht Rate. Hierbei steht eher die Qua- leicht umzusetzen ist, denn der lität als die Quantität der abgear- Kunde will immer alles noch beiteten Aufträge im Vorder- besser, noch schneller und billigrund (wiederkehrende Rekla- ger. Die verkauften Produkte mationen vermeiden, Folgeauf- sind manchmal fehlerhaft oder träge vorbereiten, Dokumentati- gerade nicht lieferbar und Ihre on der Abläufe...). Darüber hin- zweijährige Tochter will seit aus arbeiten diese Mitarbeiter im einer Woche ausgerechnet jede Festgehalt und egal, wie sehr sie Nacht um drei Uhr spielen. Den sich auch beeilen, am nächsten Frust zu Hause am Partner Morgen um 8 Uhr ist der abzulassen, ist nicht empfeh-Posteingangskorb wieder voll, lenswert und so kommt der auch unangemessen. Denken

beinhalten außerdem ein laten- stehen, wieso er gerade so han-

zen und schlechte Entscheidun- heiklen Momenten zählt: Ein- Haben Sie sich auch schon ein- In der Realität ruft der Verkäu- denn die Verkäufer kommen oft Innendienst als Ventil zum

Bringen Sie Ihre Argumente zum richtigen Zeitpunkt

Argumentieren Sie punktgenau

von Hans Fischer, Pürgen-Lingenfeld

Kennen Sie das?

sichtbare Wirkung bei dem Kun- steller nicht wechseln, weil...". den. Sie, als Verkäufer, haben im Laufe der Verhandlung genau die Warum ist der Probleme des Kunden erkannt Zeitpunkt für Ihre und brennen darauf, Ihre Lösung Argumentation falsch? zu präsentieren. Statt sich von Ihrer Begeisterung mitreißen zu Weil er zu früh kommt! Der lassen, verhält sich der Kunde Kunde hat noch keine Bereitaber eher zurückhaltend. Er ver- schaft für eine Lösung, keine sucht, sich heraus zu winden. Kauftemperatur. Er erkennt zwar, "Das mag wohl so sein, dass ich dass er ein Problem hat, verspürt mit der neuen Anlage die Ferti- aber noch nicht den konkreten gungskosten unter Umständen Bedarf nach einer besseren reduzieren könnte. Da müssen Lösung. Vielleicht ist der aktuelwir aber in unserem Hause le Wettbewerbsanbieter preislich erst..." Und so weiter.

hen. Liegen doch alle Fakten klar nehm. auf dem Tisch. Der Kunde hat Das Verspüren eines Problems sogar selbst auf die Probleme alleine löst noch keinen dringlihingewiesen. Warum hält er sich chen Wunsch nach einer Lösung jetzt zurück? Auf den ersten aus. Wie viele Raucher sind Blick ist es logisch kaum nach- durch die Erkenntnis, dass Rauvollziehbar. Oder doch?

Es gibt den falschen Zeitpunkt

Der Verkäufer führt sein Vereinfühlsam nach Problemen.

sam den Problemfeldern und der sten Formulierungen. Handlungsbedarf gegeben ist. selbst erkannt hat und die Dringfer: "Herr Kunde, das ist genau seinen eigenen Worten die negader Nutzen unseres Schmierstof- tiven Auswirkungen eines Prozigartige XY-Fähigkeit werden lösen zu müssen.

Sie Ihre Wartungsintervalle deutlich reduzieren." Kunde: "Das ist Die besten Argumente gehen denkbar. Trotzdem werden wir unter. Sie hinterlassen keine zum jetzigen Zeitpunkt den Her-

sehr günstig, oder die Geschäfts-Sie können das gar nicht verste- beziehung langjährig und ange-

> chen ungesund ist, zum Nichtraucher geworden?

Wem und was glaubt der Kunde?

kaufsgespräch mit einem neuen Der Kunde glaubt vieles und vie-Kunden wie aus dem Verkaufs- len Menschen. Dem Verkäufer lehrbuch. Er fragt viel, er stellt gegenüber aber hat er immer ein offene Fragen und animiert den offenes oder latentes Misstrauen. Kunden zum Reden. Er ver- Denn der will sein Geld. Eine schafft sich zunächst einen Referenz oder eine Empfehlung Überblick über die aktuelle Ist- aus dem Kreise seiner Geschäft-Situation des Kunden und forscht spartner überzeugt den Kunden mehr als brillante Argumentati-Der Kunde öffnet sich, spricht onsketten. Wenn der Kunde offen über seine betriebliche etwas selbst erlebt hat, ist es für Situation. Man nähert sich lang- ihn überzeugender als die schön-

Verkäufer erkennt, dass reichlich Wenn der Kunde ein Problem Kunde: "Es kann passieren, dass lichkeit begreift, ist es für ihn in bestimmten Zeiten die War- wesentlich überzeugender, als tungsintervalle unserer Maschi- wenn der Verkäufer das Problem nen zu kurz werden...". Verkäu- anspricht. Wenn der Kunde mit fes XLP 12. Durch die neuartige blems formuliert hat, dann erst Zusammensetzung und die ein- ist er überzeugt, dieses Problem



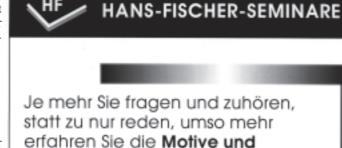
Hans Fischer, Inhaber von Hans-Fischer-Seminare, ist heute als Berater und Trainer ein Begriff im Bereich des beratungsintensiven Vertriebs.

Er profitiert hierbei vor allem auch von seiner langjährigen und fundierten Praxiserfahrung als Verkäufer und Vertriebs-manager in internationalen Unternehmen.

Als Autor zahlreicher Fachartikel über Themen aus der Vertriebs- und Vertriebsmanagementszene setzt er sich kritisch, oft auch bewußt unkonventionell und in deutlicher Sprache, mit Führungsmethoden, Verkäuferbeurteilungssystemen und Neugeschäftskonzepten auseinander.

Hans-Fischer-Seminare St. Wendelin Str. 9, 86932 Pürgen-Lengenfeld Telefon (0 81 96) 99 82 10 Telefax (0 81 96) 99 82 12 Internet: www.fischerseminare.de E-Mail: hans.fischer@fischerseminare.de

sieht ein Problem erst dann als eigene Gedankengänge und Analyse die Auswirkungen bewusst gemacht hat.



Je mehr Sie über die Wünsche Ihres Kunden wissen, umso besser finden Sie die passenden Argumente.

Wünsche Ihres Kunden.

Je mehr Ihre Argumente den emotionalen Bereich des Kunden ansprechen, umso größer wird seine Kaufbereitschaft.

www.fischerseminare.de

Achtung! Wichtige Informationen zu diesem Thema

Broschüre: Die Kunst der Bedarfsweckung, 30 Seiten Broschüre: Telefonakquise - Termine mit Entscheidem, 34 Seiten Broschüre: Verkäufer-Leistungs-Beurteilung, 32 Seiten Broschüre: Die Kunst der Einwandbehandlung, 31 Seiten

Newsletter 8: Verkaufen Sie effizienter und damit noch erfolgreicher.

Newsletter 9: 9 Regein für eine erfolgreiche Verhandlungsführung.

Newsletter 10: Erfolgreich verkaufen bei austauschbaren Produkten. Newsletter 11: Gestalten Sie Ihre Angebotspräsentation zu einem Erlebnis

Newsletter 12: Erhöhen Sie Ihren Verkaufserfolg

Newsletter 13: Elastisch verhandeln = erfolgreich verhandeln.

Newsletter 14: Neukundengewinnung in gesättigten Märkten. Newsletter 15: Profil des Verkäufers der Zukunft.

Newsletter 16: So schließen Sie erfolgreich ab. Newsletter 17: Der Weg zum schlagkräftigen Vertriebsinnendienst.

Newsletter 18: Gewinnen Sie als Vertriebsleiter Zeit für die wirklich wichtigen Aufgaben.

Newsletter 19: Hilfe, mein Kunde wechselt zum Wetfbewerb.

Newsletter 20: Verbessern Sie Ihre Dienstleistungsqualität.

Newsletter 21: Heben Sich sich vom Wettbewerb ab! Newsletter 22: Einwandbehandlung - Schlüssel zum Erfolg

Newsletter (4 Seiten): 5,70 EUR p. Stck. + 16% Mwst.,incl. Versand bei Bestellung von mehr als 5 Newsletter: 4,50 EUR p. Stck. Broschüre: 19,00 EUR + 16% Mwst.

Bestellen Sie p. E-Mail: hans.fischer@fischerseminare.de oder p. Fax: (08196) 99 82 12

Wenden Sie die Auswirkungsfrage an

Wie schaffen Sie das, dass der Fragetechnik im ganzen Ver- Bahn für Ihren Lösungsvorschlag. in deutschen Unternehmen munikation nutzen." kaufsprozess: der Frage zur Auswirkung eines Problems! Bedarf ist nicht Bedarf

Massenanwendung entwickelt – grated Research, http://www.ir. Um die zu platzieren, brauchen Sie Geduld und Disziplin.

den Keller."

Das ist der richtige Zeitpunkt

der richtige Zeitpunkt für Ihre einmal mehr.

der nächsten Frage: "Herr Kunde, ten, in denen die Kommunikati- waren: "Die Landesregierung was würden Sie davon halten, on über das Internet nur etwas wird künftig keine eigenen wenn auch in diesen kritischen für Computerfreaks war, sind Telefonanlagen mehr betreiben Kunde mit seinen eigenen WorZeiten die Produktivität nicht vorbei. Einer Studie der Unter- und stattdessen die vorhandeten ein Problem mit all seinen gefährdet wird?" Kunde: "Das nehmensberatung Accenture, nen Netze in den Behörden negativen Auswirkungen formuliert? Mit der wichtigsten helfen!" Jetzt haben Sie freie ge, hat sich Voice over IP (VoIP) netz Lavine für die Sprachkom-

und ausgesprochene Bedarf löst Lösungen eingesetzt oder befin- Großunternehmen IP-Telefonie, Platzen Sie nicht mit Ihrer den Kaufimpuls aus. Bedürfnisse den sich im Testbetrieb. Die wobei dieser Massentrend kei-Argumentation los, wenn der hat jeder Kunde ausreichend, Studie geht davon aus, dass bei neswegs immer in veralteten Kunde ein Problem anspricht, dennoch kauft er nichts. Warum? den Großunternehmen bereits TK-Anlagen begründet sei. Stellen Sie die Auswirkungsfra- Sie sind latent nicht konkret. eine VoIP-Durchdringung von Nathan Brumby, Geschäftsfühge: "Herr Kunde, Sie haben Einen latenten Bedarf äußert der 30 Prozent stattgefunden hat - rer IP-Telefonie bei Integrated erwähnt, dass in manchen Zei- Kunde so: "Manchmal kommt es weitere 41 Prozent davon wol- Research, sieht in der Studie die ten Ihnen die Wartungsinterval- mir vor, dass unsere Wartungsin- len aufgrund zu erwartender Ergebnisse einer Untersuchung le zu kurz erscheinen. Wie wirkt tervalle zu kurz sind." Wenn Sie Kostenvorteile innerhalb der aus dem Jahr 2004 bestätigt. sich das aus?" Kunde: "Wir jetzt Ihre Problemlösung durch nächsten zwei Jahre auf den Daraus sei bereits hervorgeganhaben dann zu viele Unterbre- Ihren genialen Schmierstoff VoIP-Zug aufspringen. chungen im Produktionsablauf anpreisen, laufen Sie ins Leere. Zwei Hauptargumente, die für für den Übergang zur IP-Telefound die Produktivität geht in Der klassische Fehler in den den Einsatz der IP-Technik bei nie einerseits Betriebskostenre-

meisten Verkaufsgesprächen ist Behörden und Unternehmen duktion und andererseits die die vorzeitige Argumentation. sprechen, sind Kosteneins- Wahrnehmung von IP-Telefonie Nicht die Qualität vieler Argu- parungen und neue Dienste, die als zeitgemäße Alternative aufmente entscheidet, sondern das bestimmte Mehrwerte gegenü- grund erweiterter Funktionen, richtige Argument zum richtigen ber der herkömmlichen Telefo- wie etwa Videokonferenz, Genau jetzt ist er gekommen: Zeitpunkt. Weniger ist wieder nie mit sich bringen. "Bis zum waren."

Argumentation! Der Kunde Gericht: Vertrag wirksam geschlossen

dringlich an, wenn er sich durch "Wellenlinie" als Unterschrift

Verkaufsalltag. Während einige Verkäufer einen Auftrag nach dem anderen schreiben, stehen ihre Kollegen oft mit leeren Händen da - obwohl sie weitgehend identische Produkte anbieten. Worin liegt das Geheimnis des Erfolgs von Spitzenverkäufern?

Ist unter einem Vertrag statt le. Diese Voraussetzungen, so einer deutlich lesbaren Unter- die Richter, seien hier erfüllt. schrift nur eine Art "Wellenli- Zwar handle es sich bei dem nie" erkennbar, so kann er trotz- Schriftzug unter dem Vertrag dem wirksam unterzeichnet tatsächlich um eine Art "Welsein. Das geht aus einem Urteil lenlinie". Die ersten beiden diedes OLG Köln hervor.

(Service-Rufnummer:

berichtet, hatten in dem zugrun- len" ständen ersichtlich für den deliegenden Fall zwei Männer Rest dieses Namens, so das über die Wirksamkeit eines Gericht. Das reiche für die schriftlichen Vertrages gestrit- Annahme einer wirksamen ten. Der Zankapfel war die Unterschrift aus. Insbesondere Unterschrift des einen Mannes, stelle sich der Schriftzug als die nur aus einer unleserlichen Wiedergabe des vollen Namens "Wellenlinie" bestand. Das, so und nicht etwa als eine nur meinte der andere, sei keine abgekürzte Fassung im Sinne wirksame Unterschrift. Der Ver- einer Paraphe dar. Der schriftlitrag, für den Schriftform vorge- che Vertrag, so das Urteil, sei schrieben war, sei daher nicht wirksam geschlossen worden. wirksam geschlossen worden.

Das OLG Köln sah das anders Tipp: (Urt. vom 28.6.2005 – 22 U Der Anwalt-Suchservice hilft 34/05): Eine Unterschrift sei ein Bürgern bei der Suche nach die Identität ausreichend kenn- spezialisierten Rechtsanwälten zeichnender Schriftzug, der sich als Nieder- nummer schrift des vollen Namens und 0900/1020809 (1,99 € pro Min. nicht nur als Abkürzung darstel- aus dem deutschen Festnetz).

ser "Wellen" ergäben aber eindeutig den Buchstaben "W" Wie der Anwalt-Suchservice und damit den Anfangsbuchstaben des Namens des Unter-0900/1020809/1,99 Ä pro Min.) zeichners. Die weiteren "Wel-

individueller in ihrer Nähe. Neue Servicerufseit

<u>Studien</u>

Internet-Telefonie auf dem Vormarsch

le einem Wandel.

nicht in Sicht. Allein in Ablösung Deutschland nutzen seit Mitte der alten Technik neben den

Jahr 2010 werden rund 40 Pro-

"Das Telefon wird für den Ver- zent aller Unternehmen ihre kehr in Städten und zwischen Daten- und Sprachnetze zusambenachbarten Ortschaften große mengeführt haben. Weil die Dienste leisten. Aber wie es auf VoIP-Dienste relativ neu sind, ganz kurzen Entfernungen das sind die zu erwartenden Wachs-Sprachrohr nie verdrängen tumsraten in der Branche wird, ebenso wenig wird es je extrem hoch", prognostiziert für größere Entfernungen den Professor Anatol Badach, Infor-Telegrafen ersetzen können." matiker von der Fachhochschu-Fast 130 Jahre sind seit dieser le Fulda, http://fh-fulde. "Bei Prognose von Werner von Sie- keinem Netzwerkprojekt sollte mens vergangen, die Telekom- der VoIP-Einsatz heute außer munikationsbranche hat mehre- Acht gelassen werden", rät der re Entwicklungssprünge hinter Hochschullehrer. So soll beisich und unterliegt auch aktuel- spielsweise die Verwaltung von Mecklenburg-Vorpommern

"Selten zuvor hat eine neue nach einem Beschluss der Lan-Technologie die Telekommuni- desregierung ab 2007 über das kations-Branche so verändert, Internet telefonieren. Innenmiwie es die Internet-Telefonie nister Gottfried Timm betonte, getan hat. Und ein Ende ist dass bei den Überlegungen zur

2004 rund eine halbe Million technischen Vorzügen der IP-Menschen die neue Technolo- Telefonie insbesondere die gie", berichtet der Stern, damit verbundenen Einspar-Ihre Argumente leiten Sie ein mit http://www.stern.de. Die Zei- möglichkeiten entscheidend

bereits von der Nische hin zur Nach einer kürzlich von Intein jedem vierten Unternehmen com durchgeführten weltweiten Nur der konkret empfundene werden bereits erste VoIP- Studie nutzen 78 Prozent der gen, dass die Schlüsselfaktoren

Unternehmensbereich.

besserte Betriebskosten für ein land sei dabei in Europa auf mittlerweile überwunden sind." einheitliches Netz, das sowohl einem guten Weg, die Ausstat- Onlinemagazin NeueNachricht, Ein solches gemeinsames Empden Datenverkehr als auch Tele- tungsquote der IP-Infrastruktur http://www.ne-na.de.

stattung für die Unternehmen TK-Ausstattung in die Jahre

Zu einer ähnlichen Einschät- fonie sicher transportiert sowie liege über der in Frankreich, sei Wenn wir an unseren bisherigen zung kommt Helmut Reisinger, vielfältige Möglichkeiten der jedoch geringer als im angel- Denkmustern und Verfahrens-Geschäftsführer des Stuttgarter Produktivitätserhöhung." Gera- sächsischen Raum. Eine weisen festhalten, scheitern wir IT-Dienstleisters Nextiraone, de erst hat Nextiraone die Stutt- Beschleunigung der VoIP-Aus- auf Dauer." Nur wenn dieses http://www.nextiraone.de. Er garter Universität komplett mit breitung ist deutlich zu spüren, Bewusstsein existiert, drängt bestätigt den enormen Anstieg IP-Telefonie ausgerüstet. Rei- da mittlerweile viele der im sich die Frage nach einem VoIP-Anschlüssen im singer sieht durch die IP-Aus- Jahr-2000-Boom erneuerten Musterwechsel auf. Möglichkeiten, die Team-Pro- gekommen sind und auch die Die Situation "Die Treiber sind einerseits ver- duktivität zu erhöhen. Deutsch- technologischen Geburtswehen "sprachfähig" machen

Zweite Welle der Business Day-Umfrage zeigt:

Persönliche Kundenbeziehungen sind gefragt -Marketing für die Sinne wirkt

In Kooperation mit Fleurop Cadeaux verschickten Mitte Sep- und Zielgruppen über unternehtember ausgewählte Unternehmen deutschlandweit Tausende mensindividuelle und persönli-Blumensträuße im individuellen Corporate Design an Kun- che Marketingaktionen anzuden und Geschäftspartner.

Die zweite Stufe der Unternehmensumfrage zum langfristigen GfK-Wirtschaftswoche-Werbe-Erfolg der Aktion zeigt: Der Business Day intensivierte die klima-Studie prophezeit eine Kundenkontakte und führte zu Umsatzsteigerungen.

des Business Days durch das verzeichnen. hend begeistert sind.

60 Prozent der Unternehmen Christine Warth vom Audi Zen- land beraten Unternehmen und konnten ihre Kundenbeziehun- trum Ingolstadt. gen durch den Business Day Die Ergebnisse der Befragung Kundenwünschen. Nach dem intensivieren. Grund: Die entsprechen dem gängigen bewährten Sträuße bewegten die meisten Trend zum Einsatz emotionaler kann der gleiche Strauß an ver-Empfänger zu einer Reaktion, Marketingmaßnahmen. Klassi- schiedenen Orten gleichzeitig vorwiegend in Form einer sche Werbung wie TV-Spots überreicht werden. Sitz der Danksagung. Durch diesen Res- und Anzeigen bleiben zuneh- Fleurop AG ist Berlin. In der ponse konnte ein erfolgreicher mend hinter den Erwartungen Firmenzentrale sind rund 70 Dialog mit dem Kunden aufge- der Unternehmen zurück. Mehr Mitarbeiter tätig, geführt von nommen werden.

war es, mit Blumen im Corpo- Konstanz bei etwa 15 Prozent zeugen und zu "berühren". rate Design der jeweiligen der versendeten Sträuße auch Unternehmen neue Kunden Aufträge realisieren. Ebenso Über Fleurop Cadeaux anzusprechen und bestehende konnte das Bauunternehmen Kundenbeziehungen zu verbes- Faupel Bau in Wuppertal bei FleuropCadeaux steht für das einer Responsequote von 60 Business-to-Business Dienstlei-Nach einer ersten Untersuchung Prozent viele neue Aufträge stungsangebot von Fleurop. Es

stärkere Nutzung von emotiona-Im September fand der Fleurop- Über ein Drittel (34 Prozent) und personalisierter Werbefor- Die Zahlen stimmen, die Kun-Cadeaux Business Day statt. der Befragten gaben weiterhin men im kommenden Jahr den sind zufrieden und von den Deutschlandweit nutzten Unter- an, dass der Business Day zu (Quelle www.gwp.de). Denn nehmen diese Gelegenheit und höheren Umsätzen (Verkäufer, was zählt, ist den Kunden mitsetzten Blumensträuße als emo- Buchungen etc.) geführt hat. So tels einer persönlichen Ansprationales Marketinginstrument konnte beispielsweise das IfB- che von den eigenen Produkten eines Musterwechsels nicht zur Kundenansprache ein. Ziel Institut für Bildungsreisen in und Dienstleistungen zu über- erkennbar, selbst wenn erste

bietet Unternehmen professio-Marktforschungsinstitut SKO- Neben dem Argument einer nelle Services für Bereiche wie POS (Düsseldorf) im Septem- Umsatzsteigerung stand bei der Kundenakquise, Beschwerdenber, liegen jetzt die Ergebnisse Mehrzahl der Unternehmen management, Pre- und Afterder zweiten Befraungsstufe zur eine Image- und Kontaktförde- Sales-Service, Personalpolitik langfristigen Wirkung der Akti- rung im Vordergrund. "Wir oder Kundenbindungsprogramon vor. Fast drei Monate nach haben mit dem Business Day me. Mit FleuropCadeaux köndem Business Day zeigt sich, das Ziel – unsere Kontakte im nen Unternehmen Blumenteilgenommenen Neukundenbereich zu intensi- sträuße in ihrem Corporate Unternehmen von der Aktion vieren - voll erreicht. Das bele- Design als Marketinginstruund deren Resonanz durchge- gen die zahlreichen begeisterten ment einsetzen. FleuropCa-Reaktionen der Empfänger" so deux-Partner in ganz Deutschgestalten Mustersträuße nach Fleurop-Prinzip denn je gilt es, seine Kunden einem zweiköpfigen Vorstand.

Hans-Werner Bormann

Wenn Unternehmen neue Wege beschreiten

Jahrelang optimieren Unternehmen ihre Abläufe – sei's in der immer häufiger. Denn die Rah-Fertigung, im Vertrieb oder beim Qualifizieren der Mitarbei- menbedingungen ihres Han- entwickelt sich die Technik? ter. Doch dann stellen sie irgendwann fest: Quantensprünge delns verändern sich immer Was werden unsere Mitbewerkönnen wir so nicht mehr erzielen. Hierfür wären ganz neue schneller. Also müssen die ber tun? Wenn ein Unterneh-Verfahren nötig. Um solche "Musterwechsel" zu vollziehen, Unternehmen auch in kürzeren men einen Musterwechsel vollmüssen Unternehmen auch die Annahmen, die hinter ihren Zeitabständen ihre Strategien, zieht, nimmt es sozusagen die gewohnten Verfahren stecken, hinterfragen. Nur dann kön- Abläufe und Verfahren sowie Zukunft in seinen heutigen Entnen sie wirklich neue Lösungswege entwerfen.

2,28 m knacken – was auch bearbeiten. geschah. Heute liegt der Hochsprungweltrekord bei 2,45 m – Einen "Musterwechsel" erzielt mit einem Fosbury-Flop. vollziehen Ähnliche Prozesse lassen sich im

Mexico-City 1968. Erstmals nutzen fast alle Unternehmen überdenken und sich fragen: sind hiermit verbunden. überspringt der US-amerikani- dieselben Methoden und VerfahKönnen wir durch ein Optimiesche Hochspringer Richard ren – sei's in der Fertigung, beim ren des Bestehenden, also eine Nicht blind zur Douglas Fosbury, bei olympi- Aufbau ihrer Organisation oder schen Spielen rückwärts die im Vertrieb. Und sie verfeinern Hochsprunglatte. Kann man so diese immer weiter – durchaus müssen wir ganz neue Lösunhoch springen? Die Experten mit Erfolg. Doch dann stellen sie gen entwickeln. Zum Beispiel Das verunsichert selbst gestansind skeptisch. Zu komisch, weil fest: Die Möglichkeiten der bisungewohnte sieht es aus, wenn herigen "Technik" sind ausgeein Hochspringer mit dem reizt. Mit ihr lassen sich zwar unserer Lieferanten. Oder für sich bei ihren risikobehafteten Rücken zur Latte abspringt. noch kleine Verbesserungen die Kommunikation mit unse-Doch die Skepsis verfliegt erzielen, aber nicht nötige Quanren Kunden. schnell – vor allem, weil Fosbury tensprünge, um zum Beispiel mit der von ihm kreierten, neuen auch künftig wettbewerbsfähig Organisationsleiter Sprungtechnik die Goldmedaille oder der Technologieführer zu einen solchen Wandel einen daran, dass die obersten Lenker gewinnt. In kurzer Zeit wird der sein. Sie gelangen zunehmend Musterwechsel, weil hierbei der Unternehmen fast wort-Fosbury-Flop zur Standardtech- zur Erkenntnis: Um dieses Ziel nicht nur die gewohnten Verfah- gleich dieselben Managementnik im Hochsprung. Unter ande- zu erreichen, bedarf es eines fun- ren auf dem Prüfstand stehen. Credos verkünden - oft branrem, weil Fosburys Springer- damentalen Wandels. Zum Bei- Auch die Art, wie die Realität chenübergreifend. Zum Bei-Kollegen erkennen: Mit der spiel in unserer Art zu produzie- betrachtet und bewertet wird, spiel: "Wir müssen uns auf neuen Technik lässt sich der seit ren oder unsere Organisation zu wird hinterfragt, um zu ganz unser Kerngeschäft besinnen". Jahren gültige Weltrekord von führen oder unseren Markt zu neuen Lösungsansätzen zu Oder: "Wir müssen uns vom

Jahre-, oft sogar jahrzehntelang hen die Unternehmen heute wir nähern uns einer Grenze? Wege.

ihre Art (Kunden- und Markt- scheidungen vorweg. Entspre-)Informationen zu bewerten, chend viele Unwägbarkeiten "Funktionsoptimierung", unsere Ziele noch erreichen? Oder für das Qualifizieren unserer dene Manager. Also suchen sie Mitarbeiter. Oder die Auswahl nach Richtschnüren, an die sie

gelangen. Ein solcher Muster- Produktlieferanten zum Systewechsel setzt voraus, dass sich manbieter entwickeln." Sie verin der Organisation beziehungs- folgen also dieselbe Strategie. weise bei deren Lenkern das Doch nicht nur dies. Auch bei Gefühl verdichtet: "Wir befin- deren Umsetzung beschreiten Wirtschaftsleben konstatieren. Vor dieser Herausforderung ste- den uns an einer Grenze oder sie weitgehend identische

finden selbst in ihren Führungsgremien zu schaffen, fällt vielen

Unternehmen schwer - unter anderem, weil aufgrund ihrer Funktion in der Organisation die Führungskräfte die Ist-Situation partiell anders erleben. Also sehen sie auch die Herausforderungen verschieden. Dies gilt speziell dann, wenn zum Beispiel die Untersprechen. Auch die aktuelle nehmensführung pro-aktiv handeln möchte - also einen Musterwechsel bereits erwägt, wenn die Organisation auf den ler, gefühlsbetonter Werbung ersten Blick noch gut dasteht. Mitbewerben geht keine sichtbare Bedrohung aus. Dann ist für viele die Notwendigkeit Indikatoren bereits auf eine Gefährdung hinweisen. Also müssen in einer solchen Situation in der Organisation zunächst Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass über die Frage "Musterwechsel – ja oder nein?" überhaupt gesprochen werden kann. Ohne externe Unterstützung gelingt dies selten. Also engagieren Untergen Lösungskonzepten. Sie Widerspruch, wenn man ins nehmen oft externe Berater, um das Thema "Musterwechsel" in ihrer Organisation überhaupt erst einmal sprachfähig zu machen und die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung zu moderieren.

> Zeigt sich hierbei, ein Musterwechsel ist nötig, stellt sich die Frage: Wie könnte das neue Muster aussehen? Sie ist nicht leicht zu beantworten - vor allem, weil das Ziel eines Musterwechsels stets ist, das Unternehmen (oder Teile von ihm) zukunfts-fit zu machen. Die Zukunft ist aber noch die Gegenwart. Also kann die Frage, was ist nötig und sinnvoll, nicht allein anhand von Zahlen, Daten und Fakten beantwortet werden. Auch Einschätzungen und Annahmen spielen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel darüber: Wie entwickelt sich der Markt? Wie

Standardlösung greifen

Das lässt sich, wenn man die Wirtschaft beobachtet, immer nennen wieder feststellen; und zwar



DVVA-Autor Hans-Werner Bormann ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden (Tel.: 0611/15766-0; E-Mail: hwbormann@wsfb.de).

Diese Gleichförmigkeit hat alle Welt – inklusive der Finanmehrere Ursachen. Zum einen zanalysten - verkündet "Befehlen dem Unternehmen viel- sinnt Euch auf Eure Kernkomfach Alternativen zu den gängi- petenzen", erntet man wenig haben sozusagen keine eigenen selbe Horn bläst. Zudem lassen Ideen, wie das neue Muster aus- sich dann einfacher Koalitionen sehen könnte. Zuweilen fehlt schmieden, als wenn man das der Unternehmensführung auch Gegenteil oder einen ganz andeder Mut, neue eigene Wege zu ren, dritten Weg vorschlägt. beschreiten – insbesondere, wenn die Unternehmen Kapitalgesellschaften sind. Denn wenn

Forsetzung umseitig

Angenehme Hotels für Ihre Geschäftsreise



- - 2 App.
- Dusche od. Bad, WC, Fön, Tel., Farb-TV, Fax + Modemanschluss, wireless Lan Poststr. 34, 38440 Wolfsburg, Tel. 05361/26600, Fax 05361/23777 e-mail: INFO@Goya-hotel.de

www.goya-hotel.de



Das * * * Privathotel in Mannheim-Seckenheim

Unser Haus liegt zentral gelegen zwischen Mannheim und Heidelberg, Nur ca. 3 km bis zur SAP-Arena, dem Maimarktgelände und dem City-Airport (Verbindungen von/nach Berlin, Hamburg, Saarbrücken und Sylt). Auch das renommierte Congress-Zentrum und die Stadtmitte von Mannheim erreichen Sie sehr schnell von unserem ***Privathotel.

Unseren Gästen stehen ausreichend kostenlose Parkplätze direkt am Hotel zur Verfügung!

Wir haben 61 Zimmer in der Standard-, Komfort- und Businesskategorie zur Auswahl:

Fragen Sie nach unseren Sondertarifen!

Wir bieten Ihnen in unserem Hotel-Garni ein internationales Frühstücks-Buffet mit allem was das Herz begehrt. Wählen Sie zwischen einem Raucher- und Nichtraucherbereich!

Im Sommer frühstücken Sie auf unserer von Buchenhecken umgebenen Gartenterrasse!

Lassen Sie Ihren Feierabend in unserer Alibi-Bar ausklingen. Gerne servieren wir Ihnen diverse Getränke und kleine Snacks. Für spannende Unterhaltung sorgt unser Plasma-TV.

Klein, aber fein!

Das ***Privathotel Löwen-Seckenheim Seckenheimer Hauptstraße 159-163, 68239 Mannheim, Tel: + 49 621 4808-0 www.loewen-seckenheim.de

Entscheidungsalternativen erarbeiten

Dies wäre aber oft nötig. Denn oft mit dem Attribut "spinnert" "Ich brauche eine neue Sprungwenn fast alle Unternehmen versehen. Schließlich wider- technik, um meine Ziele zu einer Branche weitgehend die- spricht er der gemeinsamen erreichen." Und nachdem er selbe Strategie verfolgen und Erfahrung. dieselben Lösungswege be- schnell ist der Vorschlag, wenn den hatten, musste er sich nur definieren schreiten, steht von Beginn an er überhaupt artikuliert wird, noch entscheiden: So mache Wettbewerbsvorteil können sich der zum Optimieren des Beste- Musterwechsel vollzogen. hierdurch maximal ein, zwei henden über. Deshalb kooperie- Anders ist dies bei Muster- tet eine Phase der Instabilität mas. Unternehmen verschaffen. Aber ren Unternehmen auch beim wechseln in größeren Unterneh- ein – weil zum Beispiel mit der der Rest... Also lautet eine wei- Erarbeiten von Entscheidungs- men. Hier müssen stets zumin- neuen Art, Aufgaben zu lösen Definierte Ziele und tere Kernaufgabe, wenn es um und Handlungsalternativen oft dest Teile der Mitarbeiter als und Herausforderungen zu mei- Wege regelmäßig einen Musterwechsel geht, sich mit externen Beratern. Ihr Mitstreiter gewonnen werden. stern, noch keine Erfahrung überprüfen mehrere Entscheidungs- und distanzierter Blick soll ihnen Und wenn der Wandel auch gesammelt wurde. Deshalb Handlungsalternativen zu erar- helfen, Annahmen, die den Auswirkungen auf die Kunden, benötigen die Beteiligten einen Ebenso ist es, wenn Unterneh- vor allem darauf, den Projektbeiten – denn nur dann ist ein Internen echtes Entscheiden möglich. erscheinen, sichtbar zu machen, Kooperationspartner des Unter- muss sozusagen ein Weg aufge- Auch dann können sie den Mit- che Ziel hingegen, das Unter-Auch dies stellt für viele Unter- um das Erarbeiten wirklich nehmens hat? Dann müssen zeigt werden, wie das ange- streitern meist nur sagen: "Wir nehmen zukunfts-fit zu machen, nehmen eine Herausforderung neuer Lösungen zu ermögli- auch sie Mitstreiter werden. strebte Ziel erreicht werden streben an... Beim Versuch, die- gerät aus dem Blick. dar – unter anderem, weil ihre chen. Ihre Aufgabe ist es aber Sonst gelingt der Wechsel nicht. kann. Das heißt, aus dem ses Ziel zu erreichen, müssen obersten Entscheider oft so auch, wenn ein scheinbar wenig stark in der Struktur und Kultur zielführender Vorschlag formu- Einen Handlungsihrer Organisation verhaftet liert wird, zu sagen "Lasst uns, rahmen abstecken sind, dass ihnen viele prakti- egal wie spinnert dies zunächst zierte Verfahren als selbstver- klingt, einmal länger darüber Dieses Gewinnen der Mitarbei- den - sowohl auf der Unterneh- was wir erwartet haben. Oder die Prozess-Architektur Refleständlich und unumstößlich nachdenken. Vielleicht..." erscheinen. Sie übersehen, dass Sind die Alternativen auf dem hinter ihren Annahmen und Tisch, gilt es, die Beste zu reali-Denkmuster stehen, deren sieren. Das klingt einfach. In Regel eine noch begrenztere Ziel definiert werden und kon- men nicht ganz zutreffend sind." • Kann an den ursprünglich (Noch-)Gültigkeit hinterfragt sozialen Systemen wie Unterwerden kann. Deshalb bleiben nehmen gestalten sich Muster- Führungskräfte haben. Deshalb tet werden, die zu erfüllen sind, ständlich für den Weg zum Ziel. werden oder sollten sie modifiauch ihre Lösungsideen dem wechsel aber meist schwieriger erkennen sie auch die Notwen- damit diese Etappenziele Auch er muss regelmäßig über- ziert werden? Und: System verhaftet. Und wagt als der Musterwechsel, den Fos-

jemand einen Vorschlag, der bury im Hochsprung vollzog. von der Norm abweicht, dann Denn hierfür musste nur Foswird dieser von den Kollegen bury zur Einsicht gelangen:

Entsprechend oder seine Trainer diese gefun- Wege zum Ziel

ner und Verlierer (und noch nötige mehr Mitarbeiter, die befürch- entfalten (können). stern. Entsprechend wichtig ist Marschrichtung vorgeben - so erzählen uns Märchen". klar kommunizieren,

- nötig ist,
- Wechsel zu vollziehen, unumstößlich ist,
- ihm für die Organisation ergeben und

entdeckte. Er konnte seinen Phase des gezielten Ausprobie- ern des Prozesses möglich.

dass der mit dem Muster- sagen: Wenn die Erde eine die Gefahr, dass sie ein partielwechsel verbundene Verän- Kugel ist, dann müssten wir les Nicht-Erreichen der Ziele derungsprozess gemeinsam auch nach Indien kommen, und ein notwendiges Abweigemeistert werden soll und wenn wir statt ums Kap Horn in chen vom skizzierten Weg Richtung Westen fahren. Er (automatisch) als ein Versagen hatte aber noch keine Seekar- der Mitarbeiter interpretieren. ten, aus denen hervorging: So Dies führt zu einem Phänomen, müssen wir segeln. Er konnte das man oft in Unternehmen nur die Richtung nennen. Und findet: An den definierten (Teilfest: Einen entscheidenden vom Tisch – und man geht wie- ich's. Und schon war der Doch dies allein genügt nicht. landete schließlich nicht in)Zielen und Lösungswegen Denn jeder Musterwechsel läu- Indien, sondern auf den Baha- wird sklavisch festgehalten,

selbstverständlich Lieferanten und sonstigen Orientierungsrahmen. Ihnen men Musterwechsel vollziehen, plan einzuhalten. Das eigentli-Basisentschluss "Wir wollen wir dieses vermutlich aber Reflexionsschleifen in einen Musterwechsel vollzie- mehrfach modifizieren. Zum den Prozess integrieren hen" müssen die nötigen Folge- Beispiel, weil die Technik, auf entscheidungen abgeleitet wer- die wir setzen, nicht das leistet, Entsprechend wichtig ist es, in ter erfordert viel Überzeu- mens-, als auch Bereichsebene. weil ein Mitbewerber einen xionsschleifen zu integrieren, gungsarbeit - unter anderem, Denn nur dann können Meilen- unerwarteten Schachzug macht. bei denen sich die Verantwortliweil die Mitarbeiter in der steine auf dem Weg zum großen Oder weil einige unserer Annah- chen fragen: digkeit des Musterwechsels oft erreicht werden. Und dies ist prüft und gegebenenfalls korri- • Erweist sich der eingeschlanicht. Hinzu kommt: Bei jedem wiederum eine Voraussetzung giert werden, da dem Unterneh- gene Weg als der richtige, um Musterwechsel gibt es Gewin- dafür, dass die Mitarbeiter die men, wenn es Neuland betritt, die (modifizierten) Ziele zu Veränderungsenergie noch Erfahrungswerte fehlen. erreichen? Entsprechend wichtig ist es, Auch bei dieser Reflexion ist ten, sie könnten zu den Verlie- Hieraus resultiert ein weiteres dass die Verantwortlichen eine meist eine externe Unterstütrern zählen). Denn mit jedem Problem. Wenn ein Unterneh- klare und überzeugende Vision zung sinnvoll. Unter anderem, Musterwechsel ist ein Neuver- men einen Musterwechsel voll- haben und glaubwürdige Per- damit sich die Internen nicht teilen von Aufgaben und Ver- zieht, kann es in der Regel den sönlichkeiten sind. Sonst macht darüber streiten, wer daran antwortlichkeiten und somit Beteiligten nur das Ziel nennen sich bei ihren Mitstreitern Schuld ist, dass Teilziele nicht auch Macht und Einfluss ver- - und selbst dieses steht unter schnell der Gedanke breit: "Die erreicht wurden, sondern sich bunden. Er bedeutet zudem ein Vorbehalt. Den exakten Weg haben den Überblick verloren primär fragen: haben sich Abschiednehmen von gewohn- dorthin kann es nicht beschrei- und wissen selbst nicht mehr, Annahmen von uns beim Proten Denk- und Verhaltensmu- ben. Es kann bestenfalls die wo's lang geht" oder "Die jektstart als unzutreffend erwie-

dass ihre Entscheidung, den Leuten (und Auftraggebern) nur rens einhergeht. Sonst besteht

selbst wenn jeder (unausgesprochen) weiß "Wir müssten sie modifizieren" - zum Beispiel, weil sich die Rahmenbedingungen geändert haben. Die Folge: Das Engagement richtet sich

- Sicht aufs Ganze als die krete Aufgaben hieraus abgelei- Entsprechendes gilt selbstver- definierten Zielen festgehalten

sen, und (wenn ja) was müssen es, dass die Verantwortlichen wie Kolumbus, als er einen Den Verantwortlichen sollte wir tun, um die (modifizierten) neuen Seeweg nach Indien auch bewusst sein, dass mit Ziele trotzdem zu erreichen? warum der Musterwechsel suchte und zufällig Amerika jedem Musterwechsel eine Nur dann ist ein gezieltes Steu-

Hans-Werner Bormann

Veränderungen erschweren

10 Mythen, die uns den Umgang mit

- 1. Schöpfungsmythos: Keine Ordnung ohne Ordner
- 2. Evolutionsmythos: Veränderung ist ein kontinuierlicher
- 3. Gleichgewichtsmythos: Stabilität entsteht aus der Lösung von Widersprüchen
- 4. Optimierungsmythos: Fehler sind ein Zeichen für Entwicklungsmängel
- 5. Kausalitätsmythos: Jede Einwirkung hat eine klar zuzuordnende Ursache
- 6. Äquivalenzmythos: Die Kraft der Ursache bestimmt die Wirkung
- 7. Rationalitätsmythos: Logische Analyse ist die beste Handlungsbasis
- 8. Erkenntnismythos: Wahrnehmung ist Abbildung von
- 9. Verstehensmythos: Kommunikation ist Informationsübermittlung
- 10. Neutralitätsmythos: Intelligenz ist unabhängig von Gefühlen

welche Chancen sich aus <u>Gute Marktforscher sind keine Zahlenfetischisten</u>

Der Kunde als statistische Größe

den USA mit den ersten Kunden- reden, so McK-Wissen. zu kommen. Qualitative Markt- Ingo Hamm, Marktforsdchungs- letztlich die Masse bedienen. deren Mülltonnen und lassen sie vom After Sales-Spezialisten Weisheit noch nicht vor, so die sie ihre Auftraggeber auf neue der a & o-Gruppe, http:// www. sey. Die meisten Unternehmen Produktideen bringen. Lange ao-services.de: "Wenn Marktfor- täten sich mit den Methoden der tung McKinsey, http:// www. dazu, den Kunden besser zu ver- Psychologen und Anthropologen

mckinsey.de. fördere. Wer gegen Bezahlung stellt."

forscher fahren deshalb bei Kon- experte bei McKinsey & Comsumenten im Auto mit, wühlen in pany. Zustimmung kommt auch In Deutschland dringt diese um die Wette kochen. So wollen Michael Müller, Geschäftsführer Kundenzeitschrift von McKinbevor Statistiken vorliegen", schung sich darauf beschränkt, qualitativen Marktforschung schreibt die Zeitschrift McK- Zahlen hin und her zu schieben, nach wie vor schwer: "Wenn Wissen der Unternehmensbera- dann leistet sie keinen Beitrag Ingenieure und Betriebswirte mit stehen. Wer mit unüberschauba- zusammenkommen, prallen Wel-Die qualitative Marktforschung ren Daten- und Faktenmengen ten aufeinander. Der Respekt für geht neue Wege. Sie will mög- jongliert, kann leicht den Wald das Wissen und das Fachgebiet lichst auf Tuchfühlung gehen und vor lauter Bäumen aus dem Auge des anderen ist begrenzt." Dafür beschattet und beobachtet zum verlieren. Auch im Internet oder herrsche in deutschen Unterneh-Beispiel den Esser von Früh- im Fernsehen kann sich eine men umso mehr Respekt vor stücksriegeln im morgendlichen intelligente Marktforschung messbaren Daten. Am experi-Berufsverkehr. Anders als klassi- einen Überblick darüber ver- mentierfreudigsten erscheinen sche Marktforschung, die sich schaffen, was und wie Kunden die Menschen in Fernost, auf Statistiken, Verkaufszahlen täglich konsumieren. Man sollte während sich die Amerikaner und Daten aus Vertrieb und Mar- Neuem immer aufgeschlossen irgendwo in der Mitte platzieren keting stürzen, kümmern sich die gegenübertreten und schauen, ob und einen pragmatischen Zugang Agenturen, die qualitative Markt- sich die qualitative Marktfor- zur qualitativen Marktforschung forschung betreiben, intensiv um schung bewährt. Allerdings herr- finden. Welche Methode man kleine Gruppen mit ausgewähl- scht in vielen deutschen Unter- auch wählt, eins bleibt klar: Nur Testpersonen. Experten nehmen immer noch eine über- wer den Kunden erkundet, bemängeln, dass die traditionelle triebene Ehrfurcht vor Zahlen, sichert bestehende und erschließt Art der Marktforschung keine die manchmal den Blick für die neue Märkte. Onlinemagazin

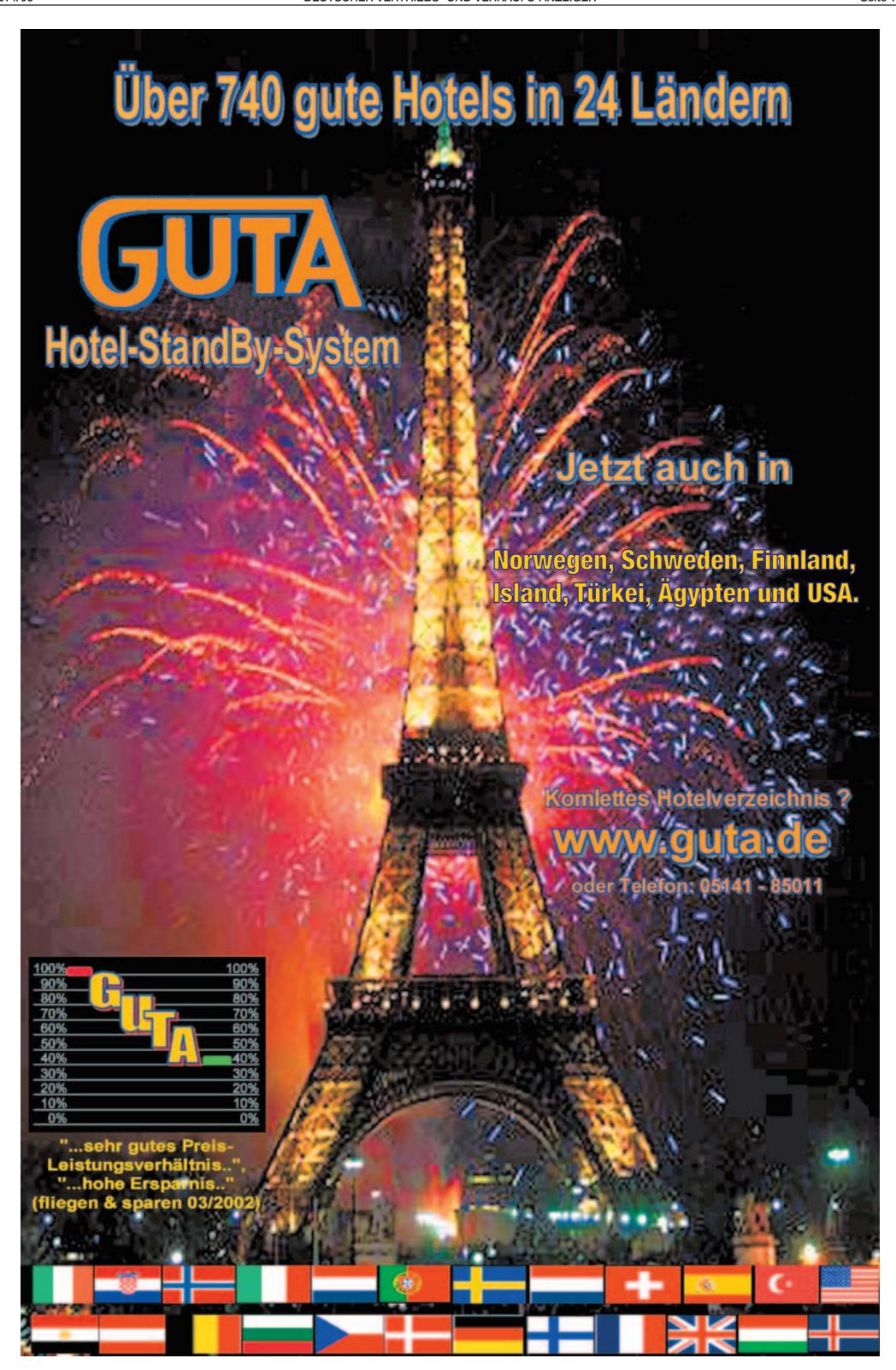
www.ne-na.de - Die Vereinigten befragt werden, äußere sich oft Auch Donald Norman, ehemali-Staaten waren mal wieder Vorrei- nicht korrekt oder wahrheits- ger Vice President der Advanced ter. Bereits in den 30er Jahren gemäß. Die Antworten seien Technology Group bei Apple des 20. Jahrhunderts begannen keine bewussten Lügen, aber Computer, http://www. apple. Radiosender und Zeitschriften in kleine Schummeleien oder Aus- com, hält wenig von quantitativer Marktforschung. Er lehnt schon befragungen. Eine Typologie, die Deutlich aufwändiger, aber viel die Bezeichnung Anwender und Haushalte nach Einkommen grob ergiebiger sei es, Menschen in Verbraucher als untauglich ab in die Klassen A, B, C und D ein- ihrer gewohnten Umgebung zu und redet lieber von Menschen. teilte, entwickelte sich zum aner- beobachten. "wer den Kunden in "Wenn ich die Bevölkerung nach kannten Marktforschungs-Stan- den Mittelpunkt stellt, muss ganz Alter, Geschlecht, Einkommen dard. Doch die Marktforschung nah an dessen Wünschen und oder Standort in demographische hat sich mittlerweile weiter ent- Bedürfnissen sein. Das kann Scheibchen schneide, verliere ich wickelt. "Wer immer nur Daten- quantitative Marktforschung - das Verhalten und die Motivation berge auswertet, beschäftigt sich also die Auswertung von Umfra- des Einzelnen aus den Augen", ständig mit der Vergangenheit - gen oder Verkaufsstatistiken - so Norman. Nur mit der Erkunund hat es schwer, auf neue Ideen allein einfach nicht leisten", sagt dung des Individuums lasse sich

belastbaren Erkenntnisse zu Tage großen Zusammenhänge ver- NeueNachricht, http://www.nena.de.

12 Thesen zum Gestalten von Changeprozessen in Unternehmen

- 1. Das Umfeld der Unternehmen wandelt sich immer schneller. Also müssen die Unternehmen auch häufiger ihre Strategien, Abläufe und Strukturen überprüfen und den veränderten Bedingungen anpassen.
- 2. Dabei genügt es immer seltener, das Bestehende zu optimieren, vielmehr müssen "Musterwechsel" vollzogen werden - das heißt, die Unternehmen müssen alleine oder mit ihren Kooperationspartnern (zum Beispiel Lieferanten) ganz neue Problemlösungen entwerfen.
- 3. Mit jedem Musterwechsel geht eine Phase der Instabilität einher, Instabilität wird zum festen Bestandteil des Unternehmensalltags. Dies muss den Mitarbeitern vermittelt werden. Zugleich gilt es in der Instabilität aber "temporäre Oasen der Stabilität" zu schaffen – sei es auf der Kultur-, Struktur- oder
- 4. Bei Changeprozessen also Prozessen, bei denen ein Musterwechsel vollzogen wird lautet das oberste Ziel meist, die Organisation "zukunfts-fit" zu machen. Alle anderen daraus abgeleiteten Ziele stehen unter Vorbehalt, weil sich die Rahmenbedingungen wandeln. Also müssen sie regelmäßig überprüft werden.
- 5. Auch der definierte Weg zum Ziel muss regelmäßig überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden - unter anderem, weil Unternehmen bei einem Musterwechsel noch die Erfahrung fehlt, inwieweit sich bestimmte Methoden und Vorgehensweisen in der Praxis bewähren.
- 6. Um Changeprozesses zu gestalten und zu managen bedarf es einer Metatheorie, die den nötigen Rahmen zum Bewerten der Einzelmaßnahmen bietet. Diesen liefert die Systemtheorie, da sie Unternehmen als lebendige Gebilde und Beziehungsgeflechte begreift.
- 7. Changeprozesse können nicht wie klassische Prozesse (zum Beispiel in der Produktion) gesteuert werden, da das Ziel unter Vorbehalt steht und auf noch nicht bewiesenen Annahmen beruht. Zum Beispiel darauf wie sich der Markt oder die Technik entwickelt.
- 8. Instabilitäten lösen bei den Beteiligten meist Unsicherheiten aus, weil sie mit Unwägbarkeiten verbunden sind. Deshalb benötigen die Schlüsselpersonen im System, wenn eine Organisation einen Musterwechsel vollzieht, eine klare Vision, die den Beteiligten als Richtschnur dient. Zudem müssen sie in deren Augen glaubwürdige Persönlichkeiten sein.
- 9. Den Entscheidern im Unternehmen muss bewusst sein, dass ein Musterwechsel ein dynamischer Prozess ist, der auch ein Ausprobieren erfordert. Deshalb sollten sie den Beteiligten zwar einen Rahmen für die Veränderung vorgeben. Dessen Ausgestaltung sollten sie aber ihren Mitarbeitern überlassen.
- 10. Dies wirkt sich auch auf die Kontrolle aus. Bei Changeprozessen geht es weniger darum zu kontrollieren, ob bestimmte Maßnahmen planmäßig abgearbeitet wurden, sondern ob die richtigen Maßnahmen ergriffen wurden, um das Ziel zu erreichen.
- 11. In die Prozess-Architektur sollten Reflexionsschleifen integriert werden, bei denen sich die Verantwortlichen fragen: Müssen die definierten Ziele modifiziert werden? Und: Ist der eingeschlagene Weg der richtige, um die (modifizierten) Ziele zu erreichen? Nur dann ist ein gezieltes Steuern des Prozesses möglich.
- 12. Neue Lösungen entwickeln, bedeutet auch, sich über die Gültigkeit von Annahmen, die Sinnhaftigkeit von Zielen und die Effektivität von Maßnahmen zu streiten. Harmonische Teams sind selten produktiv, wenn es um Innovationen geht.

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden



Bernhard Kuntz

Bedenken erfassen, Widerstände messen, Interventionen durchführen Im Verlauf eines Projektes ver- miteinander verglichen werden.

Bei großen Changeprojekten plagen die Mitarbeiter oft Äng- Als "hart" stuften sie alle sachste und Bedenken, die sich zu Widerständen verfestigen kön- lich begründeten Bedenken, nen. Das ist eine Binsenweisheit. Doch wie kann man sie also zum Beispiel, ob die nötiermitteln und die Ergebnisse so aufbereiten und visualisieren, gen personellen Ressourcen zur dass auch für "Laien" schnell erkennbar wird: Hier sollten Verfügung stehen. Als "weich" beziehen. Das Ziel laut Norbert wir etwas tun? Hierfür gibt es kaum Instrumente. Deshalb hingegen, alle eher persönli- Brost: "Für die Mitarbeiter wurde bei GETRAG, einem der weltweit führenden Herstel- chen und Emotionen Bedenken sowie die Führungskräfte und ler von Antriebstechnik, der "Resistance Radar" entwickelt.

Gerüchteküche brodelt und die werden. Mitarbeiter die Auswirkungen der Veränderungen für sich "Resistance objects" selbst nicht einschätzen können. ermitteln Die Befürchtungen und Bedenken müssen ernst genommen Nachdem die Anforderungen werden, "denn sonst verdichten definiert waren, wurden die sie sich schnell zu Widerstän- Faktoren, an denen sich Widerden, die den Erfolg eines Pro- stände von Mitarbeitern entzünjekts gefährden", betont Dr. den, ermittelt. Als Quelle wurde Georg Kraus, Inhaber der diverse Fachliteratur herange-Unternehmensberater Kraus & zogen. Diese war aber nicht Partner in Bruchsal. Entspre- sehr ergiebig, da laut Dr. Langer chend wichtig ist es für Unter- in ihr die "resistance objects", nehmen bei Changeprojekten also die Faktoren, die zum zu wissen, welche Ängste die Widerstand führen, meist recht verschiedenen Mitarbeitergrup- allgemein beschrieben sind. Als pen haben, denn nur dann kön- ergiebigere Quellen erwiesen nen die Verantwortlichen angesich die Aussagen von Mitarbeimessen darauf reagieren.

wie Mitarbeiter (geplante) Veränderungen einschätzen und beiter in eher informellen welche Befürchtungen und Gesprächsrunden – wie z.B. in Bedenken, aber auch Hoffnun- der Kantine – oder gar zu Hause gen sie damit verbinden? Hier- im Gespräch mit dem Lebensfür gibt es laut Aussage von Dr. partner äußern. Auch sie zu Kraus, Autor des "Handbuches erfassen, war wichtig, "da die Change-Management" (Cornel- Mitarbeiter gerade die Bedensen Verlag, 2004) "wenig geeig- ken, die zu den heftigsten nete Instrumente – insbesonde- Widerständen führen, nur selten re solche, die den potenziellen in den offiziellen Gesprächsrun-Widerstand auch quantitativ den im Unternehmen äußerten". messen und somit den Unter- Als Beispiel nennt Dr. Langer nehmen Ansatzpunkte liefern, Befürchtungen wie: "Wenn um pro-aktiv, also vorbeugend, unser Bereich umstrukturiert die Widerstände zu bearbeiten."

Anforderungen definieren

auch Dr.-Ing. Bernd Langer, Dr. Kraus nicht hoch genug

Wenn Unternehmen größere handhabbar sein. Es soll die Veränderungen planen, macht Bedenken und Befürchtungen, sich unter den Mitarbeitern oft aus denen Widerstände resultie-Unruhe breit. Je nach Art der ren können, nicht nur erfassen, Veränderung befürchten sie sondern auch als Kennzahl meszum Beispiel, ihren Job zu ver- sbar und somit vergleichbar lieren oder neue, ungewohnte machen. Die Ergebnisse sollen Aufgaben zu erhalten oder Ein- zudem so visualisiert werden, fluss zu verlieren. Diese Ängste dass es auch für "Laien" leicht sind nicht nur rational – also auf und schnell verständlich ist. Fakten beruhend. Hinzu kom- Und: Die Entwicklungen der men irrationale, die unter ande- Widerstände sollen über einen rem daraus resultieren, dass die Zeitraum hinweg beobachtet

tern, zum Beispiel in Works-Doch wie kann erfasst werden, hops, aber auch die Befürchtungen und Bedenken, die Mitarwird, kann ich die erhoffte Beförderung vergessen". Oder: "In dem Projekt mache ich die Arbeit und mein Chef erntet die Lorbeeren." Die Brisanz sol-Diese Erfahrungen sammelte cher Bedenken kann man laut Leiter des Verantwortungsbe- bewerten, "denn sie führen oft



Dr. Langer (rechts) + Brost Ausschnitt

den Hersteller von Antriebs- Notwendigkeit erkennen." entsprechen. Deshalb beschloss daraus, dass die Mitarbeiter mit Norbert Brost, der ebenfalls im Bereich Strukturverände- • oder mit dem Weg zum Ziel genauer gesagt die Widerstandrung, einer Art interner Unternehmensberatung, GETRAG tätig ist, solch ein

Instrument zu entwickeln.

Unternehmen GETRAG, Unter- Projekt innerlich auf Distanz Auswerten des Fragebogens den. Erörtert werden können ten und Dienstleistungen iden- durch eine hohe Mitarbeiterorigruppenbach, einem der führen- gehen - selbst wenn sie dessen werden den Antworten zwi- Fragen wie:

technik. Immer wieder stellte er Nachdem die Auslöser von punkte" zugeordnet, wobei 5 fest, wenn er nach solchen Widerständen zusammengetra- Punkte für den graduell stärk-Instrumenten suchte, dass es gen waren, sortierten Dr. Lan- sten Widerstand stehen. Diese wenige gibt, die dem Bedarf des ger und Brost diese nach dem Punkte werden anschließend • Unternehmens, das weltweit ca. Projektstadium, mit folgender zum "Total Resistance Factor 10.500 Mitarbeiter beschäftigt, Fragestellung: Resultieren sie TRF", einer Kennzahl für den

- er im Frühjahr 2005 gemeinsam die Ausgangslage anders Beim Auswerten werden die einschätzen
 - nicht einverstanden sind
 - bei oder sich mit dem Ziel radarbild", die sogenannten können?

zunächst die Anforderungen an stance objects" danach, ob diese erkennbar ist, das Instrument. Heraus kam sich eher auf "harte" oder auf • welche Antworten sich auf antwortlichen stochern also", Führungsstil, der die Kunden- hier keine Rede sein. Mit dem unter anderem: Es soll einfach "weiche" Faktoren beziehen.

- z.B. "Sinkt durch das Projekt Projektverantwortlichen

Fragebogen und Radarbild entwickelt

Nachdem die beiden GETRAG-Mitarbeiter die "Resistance Objects" klassifiziert hatten, entwickelten sie das "Resistance Radar". Seine Grundlage bildet ein ca. 120 Fragen umfassender Fragebogen. Er fragt alle



Zum Autor: Bernhard Kuntz arbeitet als PR- und Marketingberater für Bildungs- und Beratungsunternehmen in Darmstadt (Tel.: 06151/89659-0, www.bildung-verkaufen.de). Er ist Autor des im Verlag managerSeminare erschienenen Buchs "Die Katze im Sack verkaufen - Wie Sie Bildung und Beratung mit System vermarkten". Im Mai erscheint im selben Verlag sein Buch "Fette Beute für Trainer und Berater - Wie Sie Noch-nicht-Kunden Ihre Leistungen schmackhaft machen".

Punkte ab, die bei Mitarbeitern Widerstände bewirken könnten. Der Fragebogen enthält selbstreflexive und hypothetische Fragen. Die Mitarbeiter werden also nicht nur nach ihren eigenen Empfinden gefragt. Sie sollen auch einschätzen, wie zum Beispiel die Person x oder die Personengruppe y reagiert. Dieaufzeigen: Die Bedenken der betroffenen Mitarbeiter bezügsind oft andere als Führungskräfte und Projektverantwortli- Widerständen zeigen. che annehmen. Ihr Widerstand entzündet sich oft auch an ganz "Wo sollten wir etwas anderen Punkten als ihre Vorge- tun?" und "Was sollten setzten und die Projektleiter wir tun?" glauben.

"trifft teilweise zu" oder "trifft siert werden – z.B. in Works- zu wirken und in dieser Funktion viel zu bewirken. nicht zu" und dazu passende hops, die im Vorfeld oder im reichs Strukturveränderung im dazu, dass Mitarbeiter zu einem Hypothesen vorgegeben. Beim Verlauf des Projektes stattfin- Wenn die Qualität von Produk- optimal fördert, zeichnet sich schen 1 und 5 "Widerstands- • Gesamtwiderstand, ermittelt.

Antworten der Befragten spunkte – auf ein "Widerstandsselbst nicht identifizieren "Resistance Radar Map", übertragen (siehe Grafik). Dies ist so Somit kann auch ermittelt wer- das eigenen Führungsverhalten gelaunt oder immer im Stress,

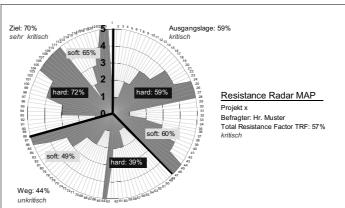
selbst und

welche sich auf harte oder weiche Faktoren

mein Einfluss?" oder "Fühle ich mit einem Blick erkennbar sein, mich der Veränderung gewach- wo die Knackpunkte liegen und folglich Interventionen sinnvoll wären."

mehr im Nebel."

- zur Risikoabschätzung,
- zu Beginn eines Projektes, bei wesentlichen Meilen- Eingesetzt hat GETRAG das steinen.
- wenn in einem Projekt mas- seit seiner Fertigstellung im sive Störungen auftreten,
- zur Überprüfung der Wirk- jekten z.B. "Optimierung des samkeit von Interventionen. Einkaufes" und "Gruppenarbeit



Solche Widerstandsradarbilder Kennzahl zur lassen sich für alle Mitarbeiter- Risikoeinschätzung gruppierungen erstellen – beiantwortliche sowie net und in ein Schaubild über- stände entwickeln. Aus dem berichten tragen werden. Hieraus ergibt regelmäßigen Einsatz

für Projekts und das Berechnen der Projekten



ser Mix ist wichtig, weil die gruppen die größten Unter- einander vergleichen und so Radar in die 2. Ausgabe des Erfahrungen z.B. Folgendes schiede bestehen. Es kann aber, eine dementsprechende Risiko- Handbuchs Change-Managelich bestimmter Veränderungen auch schnell ermittelt werden, Projektphasen und Mitarbeiter- ment detailliert beschrieben. wo sich Veränderung von

- Weg zum Ziel, die größten gewünschte Widerstände?
- anfangs offen gegenüber- begeistern! Bedenken?

Langer und Brost definierten Zudem sortierten sie die "Resi- gestaltet, dass unmittelbar den: Wo sollten wir etwas bzw. im Hinblick auf die Kundenbe- im Unternehmen blicken. Von die Ausgangslage, den Weg wie Dr. Kraus sagt, "beim Pla- begeisterung der Mitarbeiter

Über- oder Nebeneinanderlegen ten, ergibt sich ein weiterer Vor- trägt zum Sichern des Projekterder Radarbilder zu erkennen, teil: GETRAG kann die Wider- folgs bei." Deshalb nahm der wo zwischen den Mitarbeiter- standswerte der Projekte mit- Change-Experte das Resistance wenn im Verlauf eines Projektes abschätzung vornehmen – auch ment auf, die im April erschiemehrere Befragungen erfolgen, bezogen auf die verschiedenen nen ist. Dort wird das Instru-

nen von Maßnahmen nicht gruppen. Zudem können Teilprojekte eines Großprojektes zum Ziel oder das Ziel ändern sich die Widerstände. Folglich können die Verant-Daher erstellt GESTRAG Rad- wortlichen auch gezielt entscheiden, auf welche Teilprovor Beginn eines Projektes jekte oder Mitarbeitergruppen sich zukünftig Coachingaktivitäten fokussieren sollen.

Instrument "Resistance Radar"

Oktober 2005 in mehreren Pro-

in der Produktion" – vor allem in den GETRAG-Standorten in Deutschland (sieht man von einigen punktuellen Einsätzen in den Werken USA und Schweden ab). Dabei sammelten Dr. Langer und Brost die Erfahrung: Durch das systematische Erfassen der Widerstände und das visuelle Aufbereiten der Ergebnisse in Radarbildern, lassen sich die Kernergebnisse und die Risikobereiche schnell erfassen. Dies führt dazu, dass sich die Entscheidungsträger rechtzeitig und intensiv mit dem Thema Widerstände befassen. Dr. Bernd Langer: "Dadurch kann oft vermieden werden. sich Bedenken und Befürchtungen zu Widerstänspielsweise für Mitarbeiter Das wiederholte Erfassen der den verfestigen, wodurch die eines Bereiches, für Projektver- Widerstände im Verlauf eines Erfolgswahrscheinlichkeit von steigt." Führungskräfte. Hierfür müssen jeweiligen Mittelwerte hat auch kommt: Durch die Arbeit mit nur die Mittelwerte der Antwor- folgenden Vorteil: Das Unter- dem Widerstandsradar eröffnen ten der jeweiligen Mitarbeiter nehmen verfügt über eine sich den Befragten neue Denkzu den einzelnen Fragen errech- Kennzahl, wie sich die Wider- muster und Perspektiven. So interviewte des GETRAG-Mitarbeiter immer sich die Möglichkeit, durch ein "Resistance Radar" bei Projek- wieder, ihre innere Einstellung zu den Projekten und vor allem zu den Kollegen habe sich durch das Erstellen des Radars verändert – auch aufgrund des Dialogs, den sie hierbei mit dem Interviewer führten. "Die größten Effekte erzielten wir aber beim Abgleichen der individuellen Widerstandslandkarten mit den beteiligten Mitar-

> Positiv bewertet auch Dr. Kraus die Arbeit mit dem Widerstandsradar. "Sie fördert die Bereitschaft, sich pro-aktiv mit den Widerständen zu befassen – und nicht erst dann, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Das

beitern in den Workshops",

betont Dr. Langer.

Aller Anfang sind Sie!

Der Chef als Buntes Ei!

Kunden orientierte Einstellung als Einflussgröße für das Sind die Widerstände bezie- Geschäft kann nicht nur beim Mitarbeiter angesiedelt sein. Bei jeder Frage werden den hungsweise Bedenken und Neben deren Weiterbildung und Schulung spielt das Beauftragten die drei Antwort- Befürchtungen erfasst, können Führungsverhalten von Unternehmer und Vorgesetzten eine möglichkeiten "trifft voll zu", sie auch systematisch thematizentrale Rolle. Hier haben Chefs die Möglichkeit, als Vorbild

> bringen, sollten Unternehmer ren. Warum ist der Widerstand und Führungskräfte den Faktor auf der Meisterebene größer Mensch intensiver betrachten. Am Anfang steht der als auf der Ebene der Team- Echte Kundenbindung funktio- Unternehmer niert nur von Mensch zu Warum äußern Logistik- Mensch: Produkte können über- Viele Unternehmer erwarten Mitarbeiter, die dem Projekt zeugen - Menschen können von ihren Mitarbeitern Kunden-

tisch ist, wenn harte Faktoren entierung, sprich Mitarbeiterbe-Warum zeigen sich im wie Ausstattung und Aussehen geisterung aus. Führen bedeutet Bereich x, bezogen auf den des Angebots nicht die immer informieren, kommuni-Differenzierung zieren, vorleben und motivie-

begeisterung und stellen hohe standen, plötzlich starke Untersuchungen haben gezeigt, Anforderungen. Auf der andedass Vorgesetzte einen großen ren Seite lassen sie sich nur sel-Schritt vorankommen, wenn ten und wenn, dann schlecht was sollten wir tun? "Die Ver- geisterung optimiert wird. Ein einer Identifikationsfigur kann

vieler Firmen beruht darauf,

Unternehmer können ihre Ein-

eine tolle Erfahrung und macht

ein Unternehmen Konjunktur

unabhängig erfolgreich. Wer

immer in den Spuren anderer

wandelt, wird selbst niemals

Eindrücke hinterlassen. Unter-

haben die Wahl: "So habe ich

Erster nachhaltigen Eindruck".



DVVA-Autor Rolf R. Strupat "Mr. Kundenbegeisterung" begleitet mit seiner Full-Service-Agentur für Kundenbegeisterung Unternehmen aller Colour auf dem Weg, schnell und dauerhaft eine neue Service-Kultur zu etablieren. Dabei sieht er die Chef-Mitarbeiter-Kunden-Begeisterung als ganzheitlichen Ansatz - mit dem Ziel, dass Unternehmen sich von der Masse abheben, als buntes Ei zum Kundenmagneten werden.

Anspruch auf Kundenbegeisterung werden Unternehmer nur ernst genommen und akzeptiert, wenn sie das geforderte Kunden • orientierte Verhalten auch selbst vorleben. Je konsequenter und langfristiger dies geschieht, umso dauerhafter wird es übernommen. Charismatische Führungspersönlichkeiten schaffen es, dass Mitarbeiter ihre Ziele, Visionen oder Ideale akzeptieren und ihnen folgen. Drei Aspekte spielen hierbei eine entscheidende Rolle:

1. Die eigene Einstellung

Jedes Unternehmen ist eine Realisierungsgemeinschaft: das aktive Zusammenspiel von Menschen auf ein gemeinsames Ziel hin. Durch die persönliche Einstellung und das Verhalten prägen Unternehmer und Vorgesetzte die Stimmung im Betrieb maßgeblich. Das rechte Wort zur rechten Zeit macht komplizierte Anordnungen häufig überflüssig. Auch in schwierigen Zeiten hilft gesunder Optimismus, munter das Team auf, hält es bei der Stange. Wenn Unternehmer einige Grundregeln beherzigen, haben sie das Spiel schon halb gewonnen:

• Halten Sie Kontakt! Ein freundliches "Guten Morgen" eröffnet den Dialog mit Ihren Mitarbeitern und auch das "Auf Wiedersehen" muss keine leere Floskel sein, sondern kann ehrliche Vorfreude auf den nächsten Tag ausdrücken. Lassen Sie Mitarbeiter spüren, dass Sie gerne mit ihnen zusammen arbeiten.

• Schenken Sie Höflichkeit! Ob Fachpersonal oder Hilfskraft - das kleine Wort "bitte" kommt immer besser an, als ein Befehl im Kaser-Höflichkeit nenhofton. wirkt im zwischenmenschli-Miteinander Schmierstoff im Getriebe einer Maschine. Selbst in schwierigen Situationen erleichtert sie den Umgang • miteinander.

Erweisen Sie Respekt!

Einer guten Leistung oder gebührt uneingeschränkt Anerkennung. Jemandem Respekt zu zollen, ist ein Zeichen von Persönlichkeit und Stärke. Als begeisterung zu arbeiten.

Ermutigen Sie!

Ursachen analysieren und Systeme mangelhaft sind. das Vorgehen korrigieren.

Üben Sie Gerechtigkeit! Auch Ihre Mitarbeiter sind Perspektive Individualisten, die Sie nicht alle über einen Kamm sche- Im Zuspätkommer darf nicht mit dem Mitarbeiter, der ausnahmsweise um eine setzt werden. Mit Einfühtigkeit getroffene Entschei-

Zeigen Sie Mitgefühl!

seine Arbeitskraft zählt.

Treten Sie positiv auf!

zum Lachen

den verschenkte Freude.

Chef können und müssen Begeisterte Chefs sind ver- (vGA). Das steuerliche Ange- nanzamt und Finanzgericht Sie die Leistung Ihrer Mitar- gleichbar mit einem Schneeball, messenheitsgebot gilt auch meinten im Streitfall, darauf beiter würdigen. Lob spornt der den Hügel hinabrollt und dann, wenn der Gesellschaft und auf andere von der GmbH jeden Menschen an, noch auf seinem Weg zu Tal an seiner GmbH Wirtschaftsgüter angebotene Beweise verzichten

Zeit schwellen einige kleine Sicht bzw. in der Denkweise der nehmbare Verletzung Ball in Bewegung zu halten und betrachten etwas mit den Augen eine Einzelfallbetrachtung unter ("Zeitschriften"). dem Ziel Stück für Stick näher eines Kindes, also aus einer zu kommen.

2. Gute Beobachtung

Beobachtung und Inspiration Abläufen kämpfen mussten. kann man nicht an Universitä- Auf der Suche nach einer ten einpauken oder einstudie- Lösung dieser Probleme entren. Indem wir aber den Blick stand dann manche gute ganz bewusst auf unsere Geschäftsidee. Eine Problemli-Umwelt richten, können wir ste und die Fragen: Warum so? besseres Beobachten lernen. Und warum nicht anders? kön-Unternehmer können als Trend- nen dabei hilfreich sein. Scout fungieren und vielleicht einmal folgende Übung durchführen: Wenn Sie das nächste Mal das Unternehmen eines Mitbewerbers betreten (oder auch Ihr eigenes), sehen Sie sich aufmerksam alle Vorgänge Sich gemeinsam als Team auf an und hören Sie genau zu, was die Menschen sagen. Ist vollkommen klar, wohin Sie sich wenden sollen? Oder fehlt der Hinweis zur Kasse oder Information? Werden Sie begrüßt und eingeladen, den richtigen und mit ganzem Herzen an Weg einzuschlagen? Ist es ein der gemeinsamen Kunden- angenehmer Ort zu warten oder fühlen Sie sich wie auf dem Abstellgleis? Was gibt Ihnen Wenn der Chef den Rücken das Gefühl, ein besonderer stärkt, blockiert nicht Angst Kunde zu sein, und was vermitvor eventuellem Versagen, telt Ihnen den Eindruck, ledig-Ermuntern Sie Ihre Mitar- lich ein weiterer Störenfried in beiter zur Eigeninitiative. einem Bienenstock zu sein? Sie Sollte es doch nicht so kap- werden wahrscheinlich zu der pen, kann man aus Fehlern Einschätzung gelangen, dass Weitere Informationen erhalten lernen, gemeinsam die viele dieser menschlichen Sie bei ServiceTrainment,

3. Wechseln Sie die

ren sollten. Der notorische Glennkill von Leonie Swann mehr@begeisterung.de.

Fon: 05201/97170-0, Fax: 05201/97170-19, aktuellen Schafskrimi www.begeisterung.de,

Ralf R. Strupat,

Lettow-Vorbeck-Str. 4,

33790 Halle/Westfalen,

dungen werden auch akzep- Tritt ein GmbH-Gesellschafter nen Unterschied, ob die Nutgegenüber seiner GmbH als zungsüberlassung im Rahmen Vermieter auf, droht schnell die oder außerhalb einer Betrieb-Die gelegentliche Frage Steuerfalle der verdeckten saufspaltung erfolgt und der

lisiert dem Mitarbeiter, dass für angemessen. Gegen Will- "Angemessenheit des Nuter als Mensch ernst genom- kür-Schätzungen kann man sich zungsentgelts" sind in erster men wird und nicht nur allerdings erfolgreich wehren. Linie Immobilienvermietungen. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass die gezahlten "Allweil lustig" kann nie- Wenn Gesellschafter ihrer Vergütungen im Allgemeinen mand von Ihnen erwarten. GmbH ein Wirtschaftsgut, z.B. relativ hoch sind und bei einem Aber wenn Sie mit einem eine Immobilie, gegen Entgelt überhöhten Nutzungsentgelt die griesgrämigen Gesicht zur Nutzung überlassen, werden steuerlich negativen Folgen durch den Betrieb laufen sie womöglich spätestens in der besonders unangenehm sind. oder Ihre schlechte Laune nächsten Betriebsprüfung die Das wissen auch die Betrieban die Mitarbeiter weiter Höhe des vereinbarten Nut- sprüfer. Wenn es ihnen gelingt, geben, wird sich dies ganz zungsentgelts verteidigen müs- solche Mietpreisgestaltungen schnell in der allgemeinen sen. Wie eine aktuelle Entschei- als "unangemessen" zu torpe-Stimmung niederschlagen. dung des Bundesfinanzhofs dieren, können sie auf diese So wie man in den Wald (BFH) zeigt, hat die Finanzver- Weise relativ leicht auf hohe

Zweifelsfall lohnt es sich, sen ist, und setzt oft erheblich Der BFH hat nun deutlich erst einen bösen Blick in niedrigere Entgelte an. Solchen gemacht, wie seiner Meinung den Spiegel zu werfen und "Unterschätzungen nach Sche- nach bei Nutzungsüberlassundann mit entspannten Zügen ma F" hat der BFH mit gen die angemessene Höhe des Beschluss vom 20.6.2005 (Az.: Entgelts zu ermitteln bzw. nach-

Ist die angemessene Höhe des Nicht ist so ernst, dass man Jede Leistungsvergütung, wel- von der GmbH an ihren beherrnicht auch mal darüber che die GmbH an ihren Gesell- schenden Gesellschafter gelachen kann. Mit einer Prise schafter zahlt, muss der Höhe zahlten Mietzinses streitig, schlechte bei überhöhten Entgelten - ständigengutachten eingeholt

Schneeklümpchen zu einer Schafherde, deren Schäfer Ermittlungs- bzw. Sachauf-Lawine aus Energie und Begei- ermordet wurde, beschrieben. klärungspflicht. Wie auch im Dr. Hagen Prühs berichtet in der sterung an. Unternehmer müs- Selbstverständlichkeiten wer- Bereich anderer Vergütungen aktuellen Ausgabe der Fachzeitsen einfach an ihren Erfolg den verblüffend anders gesehen. gibt es bei der Beurteilung der führlich über das Thema "Steuerglauben, auch wenn noch nicht Zu weit hergeholt? Erfolgreiche Angemessenheit von Miet- und optimale Mietkalkulation". Die alle Schritte umgesetzt sind. Unternehmer steigen auch ein- Pachtzinsen keine festen Zeitschrift erscheint im VSRW-Ver-Ihre Aufgabe besteht darin, den mal in die Schuhe anderer oder Regeln, sondern es ist immer lag, 53179 Bonn, www.vsrw.de

gewinnt. Innerhalb kürzester wird die Geschichte aus der BFH als grobe und nicht hin- Würdigung aller Umstände



Als Alle Anderen" zu sein, ist Mit den neuen Solarkollektoren der Top-Linie und der Comfort-Linie von Junkers lässt sich Sonnenwärme effizient im Haus nutzen. Da bleibt dann auch etwas Geld für den nächsten Urlaub übrig.

Sonne tanken im Urlaub und zu Hause

nehmer und Unternehmen dpp. Die meisten Menschen fliegen oder fahren in Richtung Südas schon immer gemacht, so den um Sonne zu tanken. Allermache ich es auch weiter." oder dings kann man das auch zu "Das hat so noch keiner Hause und im Gegensatz zum Urgemacht, damit schaffe ich als Das ganze Jahr über nutzen Solarlaub sogar kräftig dabei sparen: kollektoren auf dem Dach die kostenlose Energie vom Himmel zur Warmwasserbereitung und Heizungsunterstützung.

> Mithilfe der Solarenergie reduzieren sich die Betriebskosten deutlich: Eine Solaranlage kann übers Jahr gerechnet mehr als die Hälfte des benötigten Trinkwassers erwärmen. Wird die Sonnenwärme auch zur Heizungsunterstützung eingesetzt, steuert sie zwischen 15 und 35 Prozent des ährlichen Gesamtwärmebedarfs bei. Rund sieben Quadratmeter Kollektorfläche genügen für ein Einfamilienhaus. Die Anschaffung ist weitaus günstiger als die meisten Bauherren denken. Zu-

dem zahlt der Staat für Sonnenkollektoren zur Trinkwassererwärmung 84 Euro pro Quadrat-Kollektorfläche. Kollektoren wie z.B. die neuen Comfort-Flachkollektoren von Junkers, die zusätzlich die Heizung unterstützen, sind es sogar

Wer in den Urlaub fliegt, dem wird das Thema Solarenergie vermutlich bald auf andere Weise begegnen: Junkers macht an deutschen Flughäfen und Bahnhöfen sowie im spanischen Palma de Mallorca mit Slogans wie "Darauf werden Sie fliegen: Heizen mit Sonnenenergie" auf die Nutzung der Sonnenkraft aufmerksam - mit großformatigen Werbeflächen und mit beklebten Werbekoffern auf dem Gepäckband. Denn wo bleibt mehr Zeit als im Urlaub, um sich über die Modernisierung der eigenen vier Wände Gedanken zu machen?

Freistunde bittet, gleichge- Grundstücksvermietung an die eigene GmbH lungsvermögen und Gerech- Welche Miete angemessen ist

nach dem Befinden eines Gewinnausschüttung. Die Fi- Gesellschafter die kranken Angehörigen oder nanzämter halten in der Regel beherrscht oder nicht. wie es mit dem Schulwech- niedrigere Entgelte als die sel des Kindes klappt, signa- ursprünglich angesetzte Miete Steuerlich kritisch in punkto Von Dr. Hagen Prühs

hineinruft, hallt es zurück, waltung in aller Regel ihre eige- steuerliche dieses Sprichwort gilt auch nen Vorstellungen über das, was kommen. Unternehmen. Im als Miete gerade noch angemes-**Bringen Sie die Menschen** I B 181/04) erfreulicherweise zuweisen ist: eine klare Absage erteilt.

Humor lebt es sich leichter - nach angemessen sein. Sonst - muss im Zweifel ein Sachver-Laune bedeutet 60 Sekun- droht die Steuerfalle der ver- werden. Nur dieses hat die entdeckten Gewinnausschüttung scheidende Beweiskraft. Fimehr aus sich zu machen Masse und Geschwindigkeit vermietet. Hierbei macht es kei- zu können. Dies beurteilte der

Empfehlenswertes Hotel für Konferenzen, Seminare und Tagungen

Eisborner Dorfstraße 10 58802 Balve-Eisborn Telefon 02379/9150 Telefax 02379/644 www.hotel-antoniushuette.de

Tagen im Grünen

Unser Haus verfügt über 5 technisch voll ausgestattete Seminarräume mit ergonomisch geformter Bestuhlung. Zahlreiche Freizeiteinrichtungen und Outdoor-Programme. Wireless-LAN. Tagungskapazität bis 140 Personen. Exklusive Designerzimmer mit Whirlpool, Dampfdusche und Wasserbett.

www.hotel-antoniushuette.de

Anzeigenschluss für die Juli-Ausgabe des DVVA ist am Mittwoch, 21. Juni 2006 Was Unternehmen langfristig erfolgreich macht

Von der Natur lernen

von Cay von Fournier, Berlin

Dem Sturm des Wandels widerstehen nur gesunde Unterneh- xes System, das in gesundem nutzen. Er ist wie eine Infektion men mit tiefen Wurzeln und gesunde Menschen mit der Zustand Außergewöhnliches zu für das Unternehmen. Und diese Fähigkeit, zu führen. Ein Unternehmen lässt sich mit einem leisten imstande ist. Wenn das Infektion wird sich schnell aus-Segelschiff vergleichen. Benötigt werden eine gute und moti- System jedoch krank ist, breiten. vierte Mannschaft, ein klares Ziel und ein gute gewählter schwindet die Leistungsfähig-Kurs. Trotzdem begegnen einem die alltäglichen Probleme, keit. Eine schwere Krankheit Das Unternehmen als die es zu meistern gilt. Die Segel müssen durch die unter- kann beim Menschen zum Tod, virtuelles System schiedlichen Winde immer wieder neu gesetzt werden und beim Unternehmen in die Insol-Strömungen gilt es zu trotzen.

Wie auf einem Schiff besteht in einem Unternehmen die Notwendigkeit der aufmerksamen Steuerung, der Ordnung. Die Gewalten, die auf offener See • wie auf den globalen Märkten herrschen, sind vergleichbar • und lassen sich nicht beeinflussen. Aber selbst, wenn wir nicht über Wind und Wellen gebieten können, sind wir in der Lage, unseren Kurs zu wählen und die Segel entsprechend zu setzen. Bei schönem Wetter können viele "Kapitäne" segeln, bei **Das Unternehmen als** schlechtem Wetter und bei komplexer Organismus Sturm sind es nur wenige. Für eine gute Nachricht:

Veränderungen vor uns.

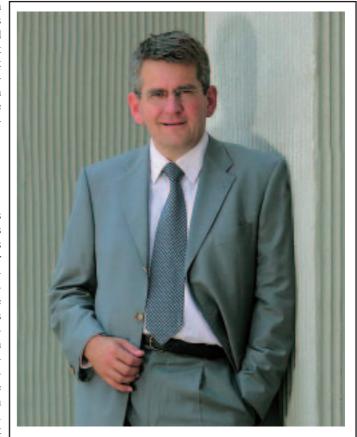
- reich agieren.

wir eine Vielzahl von Parallelen nehmen krank. Ein Mensch in fest. Das Wissen der Medizin einer Führungsposition, dem es kann uns auf dem Weg zu einem persönlich schlecht geht, wird erfolgreichen und gesunden andere Menschen selten gut Unternehmen nützlich sein. behandeln und eher seine Macht Unternehmen sind ein komple- für persönliche Interessen aus-

Deutschland in den nächsten Das Leben ist viel zu schön und natürliches System ist, ist das zehn Jahren eher unwahr- kostbar, um es nicht mit allen Unternehmen ein komplexes scheinlich. Wir haben viele Mitteln gegen Krankheit, Leid virtuelles System. Der Körper Branchenkonjunkturen sind to Gesundheit spreche ich von hung des Spezies "homo erecauch eher unwahrscheinlich. Menschen und Unternehmen. tus") hatte 2,2 Millionen Jahre Unternehmenskonjunkturen Beide gehören zusammen. Es Zeit für die Entwicklung. Das sind jederzeit möglich, das gibt keine gesunden Unterneh- moderne organisierte Unternehzeigen auch die vielen Bei- men mit kranken Menschen und men ist hingegen im Vergleich spiele von Unternehmen, die keine gesunden Menschen in sehr jung. Mit der Industrialiin hart umkämpften Märk- kranken Unternehmen. Doch sierung entwickelten sich virtuten außergewöhnlich erfolg- gerade heute gibt es immer mehr elle Systeme. Mit Taylor wurde alle gibt es zwei schlechte und Wenn wir ein Unternehmen mit gen, durch Mobbing, Burnout doch sind beide Systeme vereinem biologischen Organis- oder durch fehlende Anerken- gleichbar: Eine allgemeine wirtschaft- mus vergleichen (zum Beispiel nung guter Arbeit. Kranke Men- • Für beide Systeme lassen liche Hochkonjunktur ist in dem des Menschen), so stellen schen wiederum machen Unter-

Wie der Körper ein komplexes und Tod zu verteidigen. In punk- des Menschen (seit der Entstekranken Menschen in kranken die moderne Arbeitsteilung an Unternehmen. Kranke Unter- den Fließbändern eingeführt. nehmen machen Menschen Das moderne Management krank. Sei es durch schlechte hatte seine Kinderstube vor Führung und Arbeitsbedingun- etwas mehr als 100 Jahren. Und

sich Ziele formulieren.



DVVA-Autor Dr. Dr. Cay von Fournier ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Firmen. Der in Medizin und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des vor 20 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (aber gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

Weitere Infos erhalten Sie bei der SchmidtColleg GmbH & Co. KG, Innsbrucker Str. 5, 10825 Berlin, Telefon: 030/847881-0, Telefax: 030/847881-66, E-Mail: info@schmidtcolleg.de, www.schmidtcolleg.de.

Beide Systeme haben Steue- führung. Was heißt aber Organirungsmechanismen.

- zusammen wirken.
- Beide Systeme haben einen Jeder gesunde Organismus Grad an Wirksamkeit (man- zeichnet sich dadurch aus, dass ger).
- Beide krank werden.
- Ursache haben.

Maschinelles. Trennen wir uns (immaterielle entwickeln und führen.

Wenn alle Organe optimal zusammen arbeiten...

verankert in der Unternehmens- Gesundheit.

sation? Organisation ist die In beiden Systemen kennen sinnvolle Verbindung einzelner wir den Zustand der Ord- Organe zu einem Ganzen. Nie nung und der Unordnung kämen wir auf die Idee, in (wobei nicht behobene einem Organismus von Abtei-Unordnung in natürlichen lungen zu sprechen und würden Organismen immer zur anfangen, einzelne Organe Krankheit und zum Tod abzuteilen. Merkwürdig ist führt - genauso wie bei dem auch, dass die Organisationsvirtuellen System Unterneh- entwicklung ihren organisatorischen Aufbau nicht von den Beide Systeme bestehen aus Organismen ableitet, die über vielen einzelnen Teilen, die Jahrmillionen gezeigt haben, wie es funktioniert.

che mehr und manche weni- alle Organe in optimaler Weise zusammenarbeiten. Kein Organ Systeme können wuchert und nimmt sich übermäßig Nährstoffe oder Sauer-Die Krankheit zeigt sich in stoff aus der versorgenden Blutbeiden Fällen oft in Sympto- bahn. In dieser Metapher stellt men, die eine ganz andere das Blut den Umsatz dar und der Sauerstoff im Blut den Viele Krankheiten in diesen Deckungsbeitrag. Somit ge-Systemen können geheilt winnt der Begriff Liquidität eine neue Bedeutung. Im Übri-Ein Unterschied ist allerdings gen sehen wir als Menschen bemerkenswert. Bei natürlichen unser höchstes Ziel im Leben Systemen nehmen wir grund- nicht darin, Sauerstoff in unsesätzliche Gesetzmäßigkeiten rem Blut zu haben. Die Sauer-(Naturgesetze) als selbstver- stoffsättigung ist notwendige ständlich hin. Bei den virtuellen Voraussetzung für unser Leben, Systemen unserer Wirtschaft aber damit noch lange nicht lehnen wir solche Grundsätze unser höchstes Ziel. So werden ab, beziehungsweise berück- auch im Unternehmen ständig sichtigen und befolgen diese Ergebnisse mit Zielen - unser nicht. Ein Unternehmen besteht Überleben und der Beitrag aus Lebewesen und ist somit unseres Lebens - verwechselt. quasi etwas Lebendes. Es Der Organismus Unternehmen besteht nicht aus Maschinen hat einen Körper (materielle und ist somit auch nichts Dimension) und einen Geist Dimension). also von dem mechanistischen Diese immaterielle Dimension Weltbild und der reinen Mes- des Unternehmensgeistes setzt sbarkeit. Unternehmen bestehen sich aus der Seele (= Vision und aus Organismen und sie dienen Ziele), Emotionen (= Kultur Organismen. Wir müssen sie und Stimmung) und Verstand also wie Organismen bauen, (= Strategie und Organisation) zusammen. Das ganze Unternehmen hat ebenso wie ein Mensch Ausstrahlung und wirkt auf seine Umgebung. Der Organismus Unternehmen kann wachsen und gedeihen, er kann ... ist wirtschaftlicher Erfolg aber ebenso krank werden und auch in konjunkturell schwa- sterben. Dabei folgt die Materie chen Zeiten möglich. Der dem Geist - in unseren Unter-Begriff Organisation ist längst nehmen ebenso wie bei unserer

SONNENHOLZER BERATUNG

Trainer- und Beraterausbildung Kommunikation Management Verkauf

Trainer- und Beraterausbildung nach dem Berufsbild der Verbände BDVT und BaTB





mit integrierter Ausbildung zum

Neu Verkaufsleiter BaTB



Dieter A. Sonnenholzer BaTB

Sonnenholzer Beratung GmbH Bürgermeister-Wild-Straße 2 85521 Ottobrunn bei München

Tel. 089-99020444 www.sonnenholzer.de Mail: sonnenholzer@sonnenholzer.de