

Ausgabe 4/2015

# Zukunft gestalten

Das Magazin für Unternehmer,  
Fach- und Führungskräfte

**Wirkungsvoll Präsentieren**

**Resilienzorientierte Führung**

**Digital Natives und die Digitalisierung**

**Beschwerdemanagement**

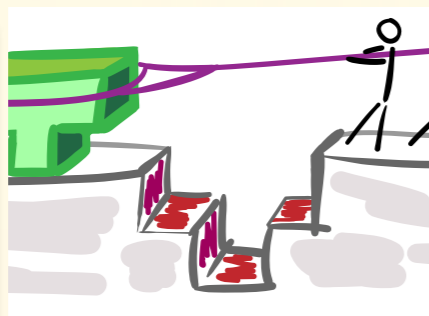




### Wirkungsvoller Präsentieren

Tipps von Profis

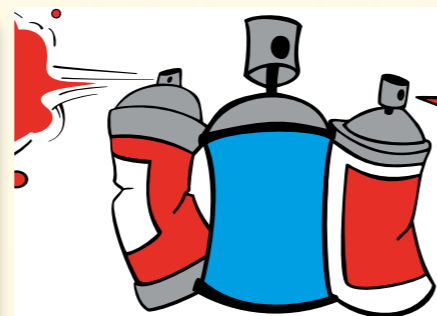
von Andrea Mettenberger  
ab Seite 6



### Management à la Stehaufmännchen

Resilienzorienteerte Führung

von Barbara Fischer-Reineke  
ab Seite 12



### Gute Luft in Dosen

... leider nur eine Wunschvorstellung!?

von Stefan Mellenthin  
ab Seite 18



### Das kannst du schon so machen, ...

Digital Natives und die Digitalisierung

von Christian Dittrich  
ab Seite 20



### Unternehmer-Interview

Ralf Löbbe mit Stuttgart BC

von Ben Strobel  
ab Seite 25

## Zukunft gestalten

Das Magazin für Unternehmer und Führungskräfte

### IMPRESSUM

Herausgeber:  
trainer konzepte  
Andrea Mettenberger

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

Gestaltung und Realisation:  
trainer konzepte  
Andrea Mettenberger, Bernd Kollmann

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

Telefon +49 7121 137 5332  
info@trainerkonzepte.de

Bilder, wenn nicht direkt beim Bild angegeben von:  
Barbara Fischer-Reineke, Stefan Betsch, Stefan Mellenthin, Barbara Kurz, Ben Strobel, Olesja Becker, Ralf Löbbe, Thorsten (K16), verRückte Impulse, Andrea Mettenberger und Bernd Kollmann. Danke an fotolia.com und Corinna Spitzbarth für die Bilder. Titelseite, Seite 2-3 und U4 von rodion kutsaev.

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



### Turboteamentwicklung in 75 Min.

Geht das wirklich?

von Barbara Kurz  
ab Seite 28



### Privatsphäre schützen!

Pragmatische Tipps zum Schutz im Web

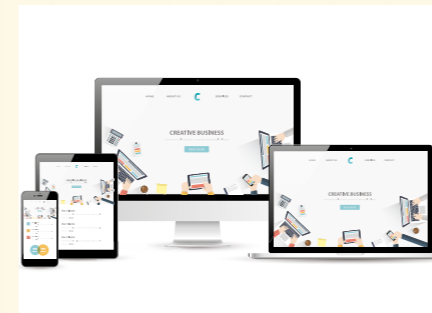
von Jens Glutsch  
ab Seite 30



### Der richtige Umgang mit Beschwerden

... auch mit den unberechtigten

von Stefan Betsch  
ab Seite 32



### Visual Design

Wie intuitiv ist Ihre Webseite?

von Olesja Becker  
ab Seite 34



### Straining – das neue Mobbing?

Wie die Schikane im Arbeitsumfeld an Subtilität gewonnen hat

von Bernd Kollmann  
ab Seite 36

### Was gibt es sonst noch?

**Kontaktinformationen der Autoren**  
**Veranstaltungsinformationen/Services**

Seite 40-41

Seite 42-43

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

**Wir haben in der letzten Ausgabe von „Zukunft gestalten“ bereits im Editorial über den teils steinigen Weg zur richtigen Arbeitsstelle der jungen Generation gesprochen. Als Teil dieser Millennials (auch als Generation Y bekannt) möchte ich hier einen Überblick über aktuelle Entwicklungen geben, die uns direkt oder indirekt beschäftigen. Dafür haben wir in der aktuellen Ausgabe einige Beiträge, die dafür gut in das Konzept passen.**

Ein Begriff, der eng mit der Generation Y und der zunehmenden Verlagerung von Geschäftskonzepten in die digitale Welt verknüpft ist, gewinnt in Unternehmerkreisen zunehmend an Bedeutung: die Digitalisierung. Dazu gehören nicht nur die mediatisierten Themen wie Vernetzung, automatisiertes Fahren oder Big Data sondern auch der Schutz der Privatsphäre, ein verändertes Nutzerverhalten von Mitarbeitern und Kunden sowie einem durchdachten Internetauftritt, der für viele Unternehmen inzwischen den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen kann.

Wie verändert sich dabei unser beruflicher wie auch privater Alltag, wenn wir dem mächtigen Internet unsere klassischen, teils noch analogen, Werkzeuge gegenüberstellen? Wie soll unsere Welt in 10, 20 oder 30 Jahren aussehen? Wir befinden uns momentan in einer sehr spannenden und zukunftsweisenden Phase!

Auch wenn der digitalen Entwicklung wohl nur wenig entgegensteht, gibt es trotzdem heute immer noch andere Faktoren, die für den Erfolg eines Unternehmens essentiell sind. Dazu zählt vor allem ein nachhaltiger Führungsstil der Vorgesetzten, die sich auch in Krisenzeiten und bei Konflikten nicht aus der Ruhe bringen lassen. Die Mitarbeiterbindung und Teamentwicklung sollte dabei im Fokus der mittel- bis langfristigen Gestaltung einer funktionierenden Mannschaft stehen.

Ein weiterer entscheidender Punkt in diesem Zusammenhang ist der Umgang mit Stress, Belastung und Kundenbeschwerden in einer immer schneller werdenden Welt. Die teils atemberaubende Geschwindigkeit mit der Informationen geteilt und ausgetauscht werden können, stellt für den menschlichen Organismus im Arbeitsalltag oft eine Belastung dar. Wie geht man daneben mit zusätzlichen Reklamationen und Beschwerden am besten um? Was passiert, wenn der Stress nicht durch die eigentliche Arbeit entsteht sondern bewusst von Kollegen oder der Führungsebene initiiert wird? Wir wollen Konzepte und Trends hierfür vorstellen.

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Entdecken neuer Impulse für Ihr Unternehmen in dieser Ausgabe von „Zukunft gestalten“.

Benjamin Strobel



**Ben Strobel**

Industriekaufmann mit Interesse an Digitalisierung und Vernetzung, studiert aktuell internationales Management in Reutlingen



# Wirkungsvoller Präsentieren

## Tipps von Profis

von Andrea Mettenberger

Präsentationen gibt es viele. Jeden Tag. Ob die Präsentation als auch der Redner gut sind, entscheidet das Publikum.

Von Profis lernen. In unserem Interview geben Thorsten Behnke und Bernd Kollmann zahlreiche Tipps für unsere Leser. Sie berichten aus unterschiedlichen Perspektiven, was ihnen bei Präsentationen und Vorträgen immer wieder auffällt.

## Zusammen im Team – ein unschlagbares Know-how!

**Thorsten Behnke** ist Trainer und Account Manager bei K16 (einer der führenden Agenturen Deutschlands für Präsentationen). Er ist dann im Einsatz, wenn Präsentationen grafisch und inhaltlich wirksam auf Folie zu bringen sind.



**Bernd Kollmann** ist Trainer und Vertriebsleiter bei trainer konzepte. Seine Passion ist es, das „Wie“ des Vortragenden zu fördern. Beide haben jahrelange Erfahrung mit Präsentationen und Vorträgen.

### Was nehmt ihr als Erstes bei einer Präsentation wahr?

#### Thorsten:

Ganz klar die Optik: Damit meine ich die visuelle Einheitlichkeit und die Qualität der Gestaltung – gibt es Text- oder Zahlenwüsten, zu viel oder zu wenig Farbe, satztechnische Ungenauigkeiten? So etwas bleibt dem geschulten Auge nicht verborgen. Der zweite Blick offenbart mir dann, ob der Autor sein Thema im Griff hat, also ob die Aussagen logisch sind und sinnvoll das Thema darstellen.

#### Bernd:

Für mich ist es der Gang des Präsentators/ der Präsentatorin zum „Pult“ bzw. zur Bühne. Da erkennt man schon, wie der Vortrag/die Präsentation werden wird. Als Zweites kommt der Blick zum Manuskript (Menge der Zettel, gefaltet, geheftet, die „mitgeschleppt“ werden). Dann achte ich als Nächstes auf die eingeblendeten Seitenzahlen der „Folienschlacht“. Und zu guter Letzt ist das Design der nächste Punkt, der ins Auge springt. Das alles passiert in den ersten 10 bis 60 Sekunden.

### Gibt es Merkmale, die ihr regelmäßig bei Präsentationen feststellt?

#### Bernd:

Ja, die gibt es in größerer Menge. Hier mal die TOP 4:

1. Die Präsentator(inn)en sprechen mit einer unglaublichen Konsequenz zu ihrem Beamerbild an der Wand hinter ihnen und nicht zum Publikum.
2. Runtergeleierte Sprechertexte, am besten noch abgelesen, ohne Bezug zum Publikum. Im schlimmsten Fall zuvor noch nie geübt und selbst überrascht, was da so alles drinsteht.
3. Folienschlachten mit langen Texten und detaillierten Tabellen in einer unglaublichen (Anmerkung: gemeint ist KLEINEN!) Schriftgröße.
4. Die Fähigkeit im Umgang mit der bereitgestellten Technik.

#### Thorsten:

Wir haben acht Punkte ausgemacht, die wir in Bezug auf das Design immer wieder vorfinden:

1. Das Corporate Design wird nicht berücksichtigt.
2. Die Folien lassen Einheitlichkeit vermissen.
3. Die Kernbotschaften werden nicht herausgearbeitet.
4. Die Präsentation lässt den roten Faden vermissen, hat keine Struktur.
5. Weil nur wenig Zeit für Vorbereitung und Umsetzung zur Verfügung steht, wird nur das Nötigste gemacht.
6. Wenn mehrere Personen gleichzeitig an einer Präsentation arbeiten, spricht man sich nicht vorher ab.
7. Die Folien sind nicht durchgestaltet – stattdessen werden Text- und Zahlenwüsten präsentiert.
8. Fehlende technische Fähigkeiten führen zu unsauberen Ergebnissen.



**Andrea Mettenberger**

Trainerin, Beraterin, Coach  
[www.markante-konzepte.de](http://www.markante-konzepte.de)  
[www.trainerkonzepte.de](http://www.trainerkonzepte.de)



### Wie wichtig sind Präsentationen heutzutage für Unternehmen?

#### Thorsten:

Bei 30 Mio. erstellten Präsentationen jeden Tag weltweit kann die Antwort nur lauten: unverzichtbar! Gerade deshalb ist es umso wichtiger, Qualität zu produzieren, um nicht in der Masse unterzugehen. Wer hier punkten will, muss es anders, besser machen, um wahr- und ernst genommen zu werden.

#### Bernd:

Präsentationen sind generell wichtig (sonst bräuchte man keine zu erstellen, oder?). Ich empfinde sie sogar überlebenswichtig, wenn es z. B. um Angebots- oder Firmenpräsentationen bzw. um Bank- oder Investorenthemmen geht. Dort ist aber leider ein extrem großes Gefälle zu erkennen, da sie in vielen Fällen nicht dem Ziel entsprechend gewichtet sind.

### Was sind eurer Meinung nach die am häufigsten auftretenden Probleme bei der Erstellung, Gestaltung und Durchführung von Präsentationen?

#### Thorsten:

Eines der wesentlichen Probleme ist die mangelnde Aufbereitung der Inhalte. Aussagen werden häufig nicht geschärft und Inhalte nicht visuell aufbereitet. So gleichen Präsentationen leider zu oft einer Text- oder Zahlenwüste, in denen Sie dann bildlich gesprochen verdursten – die Folge ist der gefürchtete „Death by PowerPoint“. Die Aufgabe des Präsentators ist doch, die Inhalte rüberzubringen und ganz häufig auch eine gewünschte Reaktion beim Adressaten hervorzurufen, und nicht, das Publikum mental „umzubringen“.

#### Bernd:

Diese Antwort gebe ich mal einfach als simple Aufzählung, die keine Reihenfolge in der Gewichtung darstellt und nicht vollständig ist: zu viel Text, zu viele Tabellen, keine Kreativität (und nein, ich meine nicht, bunte Cliparts einzubinden), keinen Mut, Spaß zu haben, fehlende Authentizität, zu viel abgelesen, zur Wand gesprochen, keine Vorbereitung, keinen Zugang zu den Zuhörern/Zuschauern, eine Stimme, die nicht wirkt, keine Ausstrahlung, kaum Sprachmodulation oder variable Sprechgeschwindigkeiten sowie ungeübtes Auftreten, ohne vorheriges Üben.

### Viele Unternehmen geben ihren Mitarbeitern Gestaltungsregeln vor. Was sind die Vor- und Nachteile?

#### Bernd:

Solange es sich um interne Präsentationen handelt, finde ich gut gemachte Templates und enge Vorgaben sehr sinnvoll im Rahmen der zeitlichen Effizienz. Damit sind meine Standards sehr gut abgedeckt

und ich muss mir über vieles keine Gedanken machen. Sehr gut. Wenn es jedoch an Verkaufs-, Angebots- oder Bankenpräsentationen geht, brauche ich ganz viel Freiheit, um eine Zuhörer-/zuschauergerechte Präsentation zu erstellen. Da geht es um etwas. Da muss ich individuell reagieren. Hier wollen wir begeistern, Informationen oder Produkte verkaufen, überzeugen, ... Hierfür wünsche ich mir für mutige und fähige Präsentator(inn)en mehr Freiraum innerhalb des CI/CD.

#### Thorsten:

Ein Corporate Design scheint für manche Unternehmen immer noch ein optionaler Luxus zu sein – leider, denn das CD regelt ja den medialen Auftritt des Unternehmens und hilft so wesentlich dabei, die Identität der Firma nach außen zu tragen. Wenn es vorhanden ist, ist es für die Mitarbeiter verbindlich. Die Vorgaben haben ja zum Zweck, dass nicht jeder ständig das visuelle Rad neu erfinden muss und durch die Vorgaben Unterstützung bekommt, wie eine Gestaltung aussehen soll. Halten sich alle daran,

stärkt das die Identität und Marke der Firma, wovon langfristig jeder Mitarbeiter durch den Unternehmenserfolg profitiert. Schwierig wird es, wenn das CD in sich mangelhaft oder unvollständig ist, oder – und das finden wir häufig – nicht auf Präsentationen bzw. PowerPoint adaptiert ist. Dann macht am Ende (notgedrungen) doch jeder wieder, was er will. Ein CD hat aber auch seine Grenzen. Gerade wenn es um High-Level-Präsentationen geht, werden individuelle Lösungen gebraucht, bei denen das CD nur ein Gerüst sein kann. In solchen Situationen sollte man sich nicht scheuen, auch externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Schließlich steht ja einiges auf dem Spiel!

### Man sagt, dass die Angst vor einem Vortrag/einer Präsentation zu den drei größten Ängsten gehört. Wie können sich Redner davon befreien?

#### Bernd:

Die Redeangst steht weltweit wohl sogar an zweiter Stelle aller Ängste. Das ist faszinierend, da die körperlichen Reaktionen (Stress, Sprachlosigkeit, schweißnasse Hände, Zittern, Panik, ...) denen gleichen, als ob man um „Leben und Tod mit dem Säbelzahn tiger“ kämpfen müsste. Um diesen Reaktionen auf die ungeliebte (Präsentations-)Aufgabe vorzubeugen, ist es wie beim Zahnarzt. Nicht erst anfangen mit den „Behandlungen“, wenn es wehtut. Deshalb rate ich konsequent zum kontinuierlichen Training. Nehmen Sie regelmäßig im geschützten Raum die Möglichkeit wahr, an Ihrer Wirkung und Einstellung als Präsentator/-in zu arbeiten. Je öfter Sie sich selbst erleben, positives Feedback bekommen, positive Veränderungen erleben, desto weniger wird Sie die „ungeliebte Situation“ am Tage „X“ beeinträchtigen. Dadurch haben Sie nur noch eine gesunde Portion Lampenfieber, die absolut gut und hilfreich ist, und wirken souverän ohne schlaflose Nächte zuvor.



**Thorsten:**

Ich glaube, dass Training und das Arbeiten an sich selbst helfen können, denn es sind ja meist persönliche Themen. Angst vor einem Vortrag lässt sich auch übersetzen als: Angst vor sozialer Ächtung. Durch Anleitung und Übung lassen sich solche Themen meist in den Griff bekommen. Fairerweise möchte ich erwähnen, dass nicht jeder wie Steve Jobs werden kann oder soll. Sich wohlfühlen als Redner, ist das Ziel. Der Weg dorthin hat eine Menge mit Streben nach eigener Authentizität und viel Übung zu tun.

**Wie schafft man es, relevante Botschaften zu identifizieren und bestmöglich in Szene zu setzen?**

**Thorsten:**

Es beginnt alles mit einer umfassenden Durchdringung des Themas. Nur dann kann ich Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden. Außerdem muss ich mich in den Adressaten hineinversetzen: Was ist für ihn wichtig und warum? Je besser ich verstehe, wie mein Gegenüber „tickt“, desto eher kann ich ihm das geben, was für ihn wichtig ist, und so, wie er

es auch nehmen kann. Nur dann ist meine Botschaft relevant und mein Gegenüber wird mir seine Aufmerksamkeit schenken. Ohne dieses Geschenk kann ich mir den ganzen Aufwand sparen, denn Präsentationen sind niemals nur Einbahnstraßen. An all dem orientiere ich die visuelle Aufbereitung. Als grobe Daumenregel gilt, dass wir Informationen zu Bildern aufbereitet leichter aufnehmen und besser behalten als Text oder Zahlen allein.

**2 x 4 Tipps für eine gute Präsentation**

**Bernd:**

Mir muss klar sein, wen ich als Zuhörer vor mir habe. Was interessiert diese Zielgruppe, welche Ziele werden verfolgt? Mir muss klar sein, was mein Ziel mit meiner Präsentation ist. Eben, was ich am Ende der Folien erreichen möchte. Diese beiden Ziele gleiche ich ab und bekomme die notwendigen Informationen, an welchen Stellen ich Input liefern muss. Damit können mir jetzt alle Zuhörer zum gemeinsamen Ziel folgen. Diese Informationen verpacke ich dann in eine lebendige und erlebbare Geschichte. Denn das Storytelling ist die sinnvollste Methode, auch „trockene oder unliebsame“ Informationen zu vermitteln und die Zuhörer mit ins Boot zu nehmen.

**Ihr führt regelmäßig Trainings und Schulungen rund um Präsentationsthemen durch. Welche Inhalte werden besonders häufig in Schulungen nachgefragt? Und wo seht ihr den größten Nachholbedarf?**

**Thorsten:**

„Wie kann ich ansprechende Charts erstellen?“, ist die häufigste Frage gefolgt von „Wie gehe ich mit Diagrammen um?“. Darauf gehen wir in unserer Schulung „Master of Slides“ ein, die sich intensiv mit dem Thema Visualisierung von Folien in der B2B-Kommunikation beschäftigt. Dann sehe ich das Thema „Strukturierung einer Präsentation (oder Folie)“ – nachgefragt oder als wunder Punkt im erlebten Beispiel. Das hängt dann meistens an der Vorbereitung, für die in der Praxis leider häufig die Zeit fehlt. Und genau da liegt der Hase im Pfeffer. Tipps, Tricks und Tools zur Arbeitseffizienz in PPT sind das eine, eine angemessene Ressourcenzuteilung das andere. Hier wird von Mitarbeitern oder Chefs zu oft falsch eingeschätzt, wie lange es dauert, eine GUTE Präsentation zu erstellen.

**Bernd:**

Nachgefragt werden oft Trainings mit folgendem oder ähnlichem Text: „Können Sie unsere Vertriebsmannschaft – „nur 18 Personen“ – an einem halben Tag fit machen, damit diese zukünftig unsere vorhandenen Präsentationen erfolgreich präsentiert?“ Dies ist kein Scherz. Das ist regelmäßig erlebte Realität. Daraus leitet sich mein größter Nachholbedarf ab: die Fähigkeit der Verantwortlichen, richtig einzuschätzen, was wirklich gebraucht wird. Es macht keinen Sinn, Alibiveranstaltungen durchzuführen. Besser ist es, eine fundierte Ist-Analyse der Mitarbeiter durchzuführen und dann daraus die passenden Trainingsmaßnahmen abzuleiten. Nur so ist das Budget sinnvoll und nachhaltig gut investiert. Für diese oben angefragte Halbtagesveranstaltung empfehle ich, lieber das Budget zu nehmen und gemütlich miteinander essen zu gehen. Da tun Sie wenigstens etwas für den informellen Austausch und die Geselligkeit.

**Was sind die vier wichtigsten Tipps, die ihr unseren Lesern mitgibt, die unbedingt bei einer Präsentation beachtet werden sollten?**

**Bernd:**

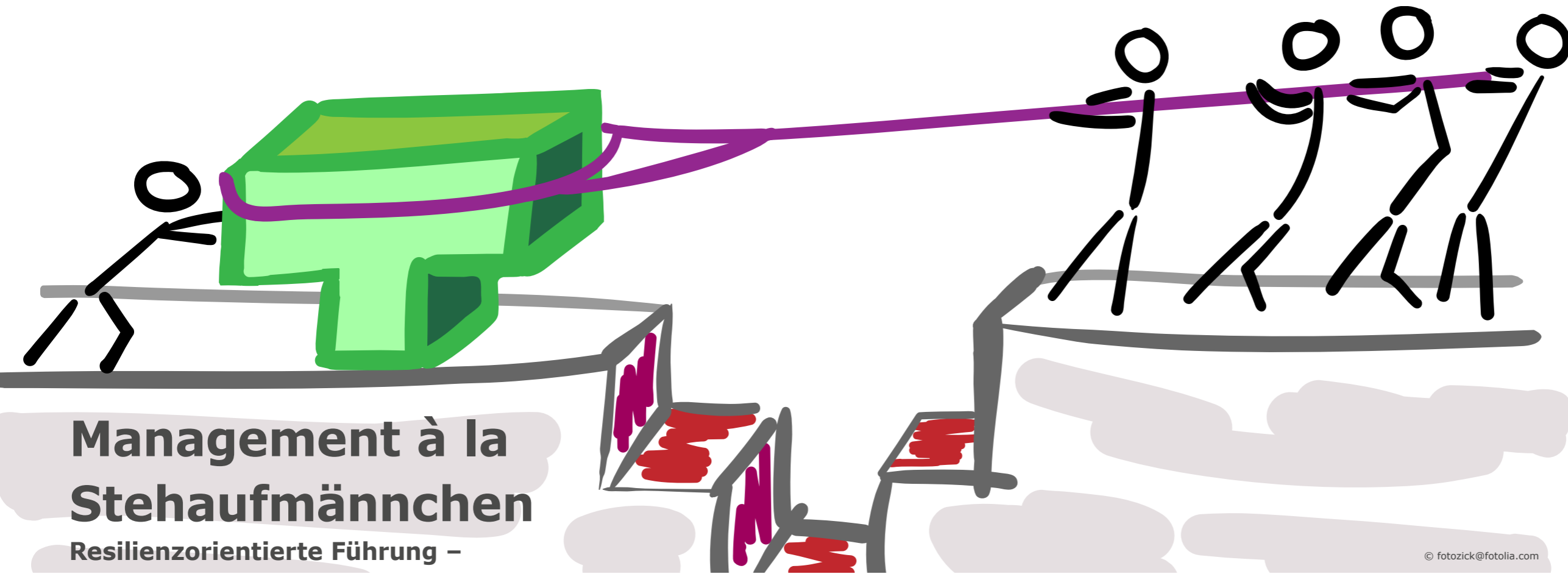
1. Begeistere deine Zuhörer mit dir als authentischer Persönlichkeit.
2. Storys sind die passenden „Worte“, um Menschen zum Zuhören zu bringen.
3. Fehlerfrei ist das eine, lebendig und mitreißend ist das Bessere.
4. Gute und passende Bilder verankern das Gesagte.

**Thorsten:**

1. Halte dich an das Corporate Design deines Unternehmens.
2. Keine Folie ohne klare Botschaft.
3. Visualisiere Text und Zahlen.
4. Sei du selbst beim Vortrag.

Beide sind sich einig und nennen noch einen fünften Punkt:

**Für eine Verbesserung von Design und Vortragsstil kann professionelle Hilfe Berge versetzen!**



# Management à la Stehaufmännchen

Resilienzorientierte Führung –  
so bleiben Chef und Mitarbeiter auch in der Krise „oben“

von Barbara Fischer-Reineke

**Wer auch in unruhigen Zeiten und unter Druck eine „gute“ Führungskraft sein will, braucht eine besondere emotionale Stärke, viel Flexibilität, Selbstvertrauen und ein erhöhtes Maß an Selbstreflexion und Selbststeuerung. Resilienz ist das Buzzword, das neuerdings die Runde macht. Das Konzept ist nicht ganz neu, gewinnt aber gerade im Hinblick auf das Verhältnis von Chef und Mitarbeiter und vor dem Hintergrund rasant steigender Burn-out-Zahlen zunehmend an Bedeutung.**

Zugegeben, heutige Führungskräfte müssen einem viel breiteren Anforderungsspektrum gerecht werden als ihre Kollegen noch vor wenigen Jahrzehnten. Innere Widerstandsfähigkeit, eine optimistische Grundhaltung, Disziplin und Selbstmanagement in Verbindung mit einer klaren Vision und fest verankerten Werten sind Tugenden, die Manager heute mehr denn je brauchen. Ohne geistige Flexibilität und emotionale Stabilität geht es nicht mehr. Hier drängt sich das Bild des Stehaufmännchens auf, das die äußeren Stöße abfedert und nach einigen Ausschlägen wieder stabil in die eigene Mitte zurückfindet. Der in früheren Jahren oft bemühte

Vergleich der Führungskraft als Fels in der Brandung bleibt hier wegen der rigiden Grundhaltung deutlich zurück. Nicht Härte ist nützlich, sondern Stabilität und Flexibilität.

## Zusammen wachsen heißt zusammenwachsen

Vielleicht hilft es für ein besseres Verständnis des Resilienzbegriffs, sich seine Ursprünge anzuschauen: In der Materialkunde bedeutet Resilienz die Fähigkeit eines Materials, sich unter Belastung oder bei einem Aufprall zu verformen und dann wieder elastisch in seine Urform zurückzukommen. Das lateinische Verb *resilire* bedeutet abpral-

len, zurückspringen und eben dabei wird sich eine Steinkugel zweifellos anders verhalten als ein Gummiball. Im Zusammenhang mit der Resilienz von Menschen stellte die Psychotherapeutin Rosemarie Welter-Enderlin die folgende Definition auf: „Resilienz ist die Fähigkeit, Krisen unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen.“ Es geht also nicht nur darum, die Krise – welcher Art auch immer – einfach zu überstehen, sondern vielmehr, daran zu wachsen. Und das ist ein ganz elementarer Aspekt der resilienzierten Führung: Wenn Chef und Mitarbeiter auch in harten Zeiten

an einem Strang ziehen, werden sie nicht nur zusammen wachsen, sondern auch zusammenwachsen. Stichworte wie Employer Branding und Mitarbeiterbindung bekommen aus dieser Sichtweise eine neue Färbung.

Resilienz ist also im Wesentlichen die Überzeugung eines Menschen, jede noch so missliche Lage günstig beeinflussen zu können. Resiliente Menschen haben viel Erfindungsreichtum und Improvisationstalent und trotzen auch ungünstigsten Situationen das Bestmögliche ab. Sie weigern sich zu resignieren und sehen stets mehr Chancen als Risiken. Außerdem sind sie sich ihrer

Ressourcen bewusst und sehen in den Schwierigkeiten einen Sinn. Nicht die Probleme selbst sind also das Entscheidende, sondern die Haltung, mit welcher der Mensch ihnen begegnet.

## Resilienz ist lernbar – auch in der Unternehmensführung

Doch woher kriegt man diese sagenhafte emotionale Stärke, diesen Schutzschild für die Seele, diesen mentalen Aufprallschutz? Die Resilienzforschung weiß heute, dass ein gewisser Teil des psychischen Immunsystems angeboren und damit fester Bestandteil der Persönlichkeit ist. Doch ein fast ebenso

großer Anteil besteht aus Training, Übung und Lernen. Und zwar ein Leben lang. Somit ist Resilienz das Ergebnis eines komplexen Anpassungsprozesses des Einzelnen zur Bewältigung der Veränderungen in seiner Umwelt auf der Basis von Erbanlagen, gemachten Erfahrungen und gelebter Praxis.



Barbara Fischer-Reineke

Beraterin und Coach  
[www.fischer-reineke.de](http://www.fischer-reineke.de)  
[www.grow-akademie.de](http://www.grow-akademie.de)

# Niemand ist eine Insel – das Resilienzfeld macht den Unterschied

Im Hinblick auf die individuelle Resilienz hat die Forschung sieben Schlüsselfaktoren identifiziert, die zu mehr innerer Stärke führen. Diese unterteilen sich in die **drei Grundhaltungen**

- Akzeptanz
- Optimismus und
- Lösungsorientierung

## und die vier Handlungsstrategien

- Opferrolle verlassen
- Verantwortung übernehmen
- Beziehungen gestalten
- Zukunft planen

Darüber hinaus spielen aber natürlich auch die Persönlichkeit, die Biografie, die Ressourcen, die Beziehungen sowie die Sinnbezüge einer Person wichtige Rollen. An jeder dieser Stellschrauben zu drehen, wird dem Einzelnen zu mehr innerer Widerstandskraft verhelfen.

## Niemand ist eine Insel – das Resilienzfeld macht den Unterschied

Natürlich bringt jeder Mensch sein eigenes Maß an Resilienz mit in sein Arbeitsleben, mit ins Team. Doch es ist offensichtlich, dass Führungskräfte einen großen Einfluss auf die täglichen Erfahrungen und die gelebte Praxis ihrer Mitarbeiter haben und dass die Stimmung in der Abteilung entscheidenden Einfluss auf die Resilienz jedes einzelnen Teammitglieds hat. Dieses sogenannte Resilienzfeld ist für die seelische Gesundheit, Widerstandskraft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter von vergleichbarer Bedeutung, wie die Stimmung und emotionale Unterstützung in der Familie für die Entwicklung von Kindern ist. Selbst wenn dieser Vergleich in Führungskreisen gerne mit dem Hinweis abgetan wird, man habe es doch mit Erwachsenen zu tun und die Abteilung sei schließlich keine Familie und erst recht kein Kindergarten,

ist er keineswegs zu belächeln. Studien nämlich belegen die günstigen wie ungünstigen Einflüsse des Umfeldes auf Menschen (gleich welchen Alters) eindeutig.

Wichtig ist hierbei vor allem die Erkenntnis aus der Resilienzforschung, dass Menschen mit hoher angeborener, sogenannter „roher“ Resilienz sich selbst in ungünstigen Umfeldern ganz wacker halten, in förderlicher Umgebung durch die Zunahme ihrer erworbenen Resilienz dagegen Außerordentliches leisten können. Diejenigen mit einer geringen angeborenen Resilienz gehen dagegen in ungünstiger Umgebung unter, werden auffällig, krank oder steigen aus. In einem konstruktiven und unterstützenden Umfeld können sie aber allein durch die erworbene Resilienz positivere Ergebnisse hervorbringen als jene Menschen mit „roher“ Resilienz. In Bezug auf Kinder spricht man hier von Löwenzahn-Kindern und Orchideen-Kindern – während sich

die Löwenzähne überall durchbeißen, gedeihen die Orchideen am rechten Platz bei guter Pflege zu wahrer Pracht.

Übertragen auf die Arbeitswelt bedeutet dies: Ist das Resilienzfeld positiv, ist also das Mikroklima in der Abteilung oder im Team günstig, werden Belastungen des Arbeitsalltags von den Mitarbeitenden eher als Herausforderungen gesehen, die sich gemeinsam mit Kollegen bewältigen lassen. Hier wird mit Freude gearbeitet und viel Energie und Herzblut investiert. Das Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft nehmen zu. Man kennt dieses Phänomen von zahlreichen erfolgreichen Start-ups, bei denen die Mitarbeiter ein starkes Gemeinschaftsgefühl haben und ihre Arbeit als extrem sinnvoll erleben.

Ist das Resilienzfeld hingegen negativ, gibt es mehr Konflikte und weniger kollegiale Unterstützung. Herausforderungen werden oft als Überforderung erlebt, das Leistungsvermögen sinkt. Auf die Dauer gehen hier Kreativität, Agilität und Arbeitsfreude verloren. Im Gegenzug steigt der Krankenstand.

## Resilienzorientierte Führung beginnt mit positivem Selbstmanagement

Wenn also die individuelle Resilienz und das Resilienzfeld in enger Wechselwirkung stehen und die Stimmung, das Umfeld, das Arbeitsklima und der Führungsstil enorme Wirkungen auf die seelische und körperliche Gesundheit von Mitarbeitern haben, stehen Führungskräfte in der Pflicht. Sie kommen dann nicht länger an der Frage vorbei, was konkret sie tun können, um

- einerseits selbst gut mit Stress, Druck, Belastungen, Veränderungen und sogar Krisen umgehen zu können, und wie sie
- andererseits ihre Mitarbeiter so unterstützen können, dass denen dies ebenfalls gelingt.

Die Antwort hierauf ist ebenso zweigeteilt wie die Frage, doch zweifellos beginnt gute Mitarbeiterführung immer bei guter Selbstführung. Insofern ist schon viel gewonnen, wenn Manager lernen, ihre eigene Gefühls- und Gedankenwelt zu verstehen und zu steuern. Effektives Selbstmanagement ist nun einmal eine Grundvoraussetzung für einen guten Manager. Führungskräfte mit schwach ausgeprägter Selbstführung sind stets in der Gefahr zu entgleisen, denn sie werden letztlich von ihren Mustern gesteuert, anstatt ihre Muster zu steuern. Nur mit aktiver Emotionsregulierung, bewusster Kommunikationssteuerung, gezieltem State Management und einer Regulation

der sogenannten „Denken-Fühlen-Handeln-Schleife“ wird es der Führungskraft gelingen, Krisen zu meistern und das Beste in sich und den Mitarbeitern zu wecken.

Die wichtigsten – jeweils einzeln trainierbaren – Komponenten einer resilienten Haltung für Führungskräfte sind

- Selbstverantwortung
- gesunde Distanz zum Geschehen
- realistischer Optimismus
- innere Führung
- Disziplin und Impulskontrolle

Diese Schlüsselfaktoren zu stärken, ist die zentrale Aufgabe jeder Führungskraft. Und wenn das Management dann noch auf alles verzichtet, was Mitarbeiter entmutigt, demotiviert, frustriert oder anderweitig schwächt, dann ist das schon die halbe Miete. Denn während die Motivationslehre immer noch weitgehend im Dunkeln tappt, ist hinlänglich bekannt, was Menschen schadet. Fest steht: Der Haupt-Demotivator im Unternehmen ist der Chef. Und Menschen gehen nun einmal von dort weg, wo sie sich nicht wahrgenommen fühlen. Das gilt für Privatbeziehungen ebenso wie fürs Business. Umgekehrt bleibt der Mensch gerne dort, wo er so sein kann, wie er ist, wo er sich angenommen und ernst genommen fühlt. Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte. Es ist also die Makro-Ebene der Marke, die anlockt, und die Mikro-Ebene der Beziehung, die fortreibt.



### Balance-Akt oder Eiertanz

Sobald aber Führungskräfte in schwierigen Situationen den Druck herausnehmen, statt ihn einfach durchzureichen, wenn sie Rückgrat zeigen, Vorbild sind, Verantwortung übernehmen, mit Humor, Mut, Wahrhaftigkeit und – ja! – Liebe zu den ihnen anvertrauten Menschen ihre Führungsrolle ausfüllen, werden ungeahnte Potenziale frei. Wer seinem Team eine solche innere Haltung vorlebt, die eigenen Ressourcen und die seiner Mitarbeiter bestmöglich einsetzt, Respekt vor der Ganzheitlichkeit des Menschen als Einheit aus Körper, Geist und Seele zeigt, authentische Beziehungen pflegt und fördert und zudem den Sinn seines Tuns spürt und vermittelt, kann zweifellos als „gute“ und damit resilienzoriente Führungskraft gelten.

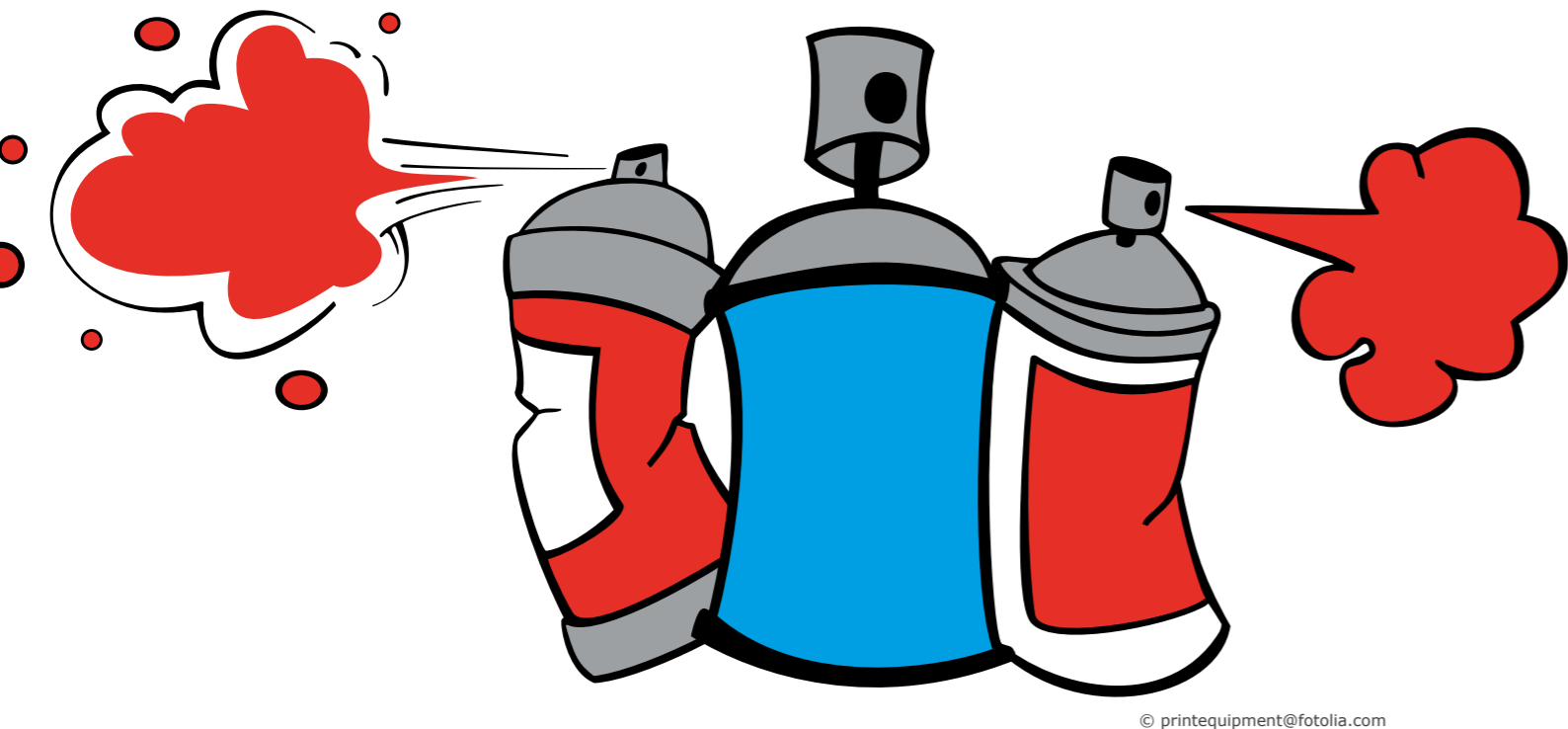
Wie immer im Leben muss aber auch hier eine Balance gefunden werden – in diesem Fall zwischen

positiver Beziehungsgestaltung, verstehender Zuwendung und fördernder Unterstützung einerseits und einer fordernden Führung mit klaren Zielen, offener Kommunikation und klaren Regeln und Erwartungen andererseits. Damit dies nicht zum Eiertanz gerät, brauchen Führungskräfte ihrerseits Anleitung, Unterstützung und Ermutigung. Denn Führung lernt man nicht in der Schule aus Büchern. Insofern ist Coaching – sowohl für die Führungskraft selbst als auch für das Team bzw. einzelne Teammitglieder – als resilienzstärkende Maßnahme geradezu unerlässlich. Gerade erst der Blick von außen ermöglicht es, gemeinsam mit dem Coach an blinden Flecken zu arbeiten, Spiegelungen und Impulse von außen anzunehmen und Veränderungspotenziale auszuloten.

Persönlichkeitswachstum ist immer gut für Führungskompetenz und diese eigene Weiterentwicklung ist meiner Meinung nach eine Sache der Eigenverantwortung und kann nicht ans Unternehmen delegiert werden. Wenn Manager Profis in Bezug auf die Führung von Menschen und von sich selbst werden wollen und bereit sind, die eigenen Grenzen und die der anderen zu akzeptieren, dann kann Resilienz wachsen – beim Einzelnen und im Team. Und davon haben alle was.

Wer sich selbst nicht zu führen versteht, kann auch andere nicht führen.

Alfred Herrhausen



## Gute Luft in Dosen ... ... leider nur eine Wunschvorstellung!?

von Stefan Mellenthin

**Gute Luft in Dosen. Das könnte ein Verkaufsschlager sein. In Berlin kann man die gute „Berliner Luft in Dosen“ kaufen. Wenn das mal bei der guten Luft in der Familie und vor allem am Arbeitsplatz so einfach wäre.**

Den ungeliebten und unbeliebten Arbeitskollegen kennt sicherlich jeder. Doch das richtige Mittel zur Luftreinhaltung ist nicht immer ad hoc abrufbar. Und ein Feuerlöscher ist auch nicht wirklich zweckdienlich, wenn im Büro die Luft brennt. Sich einfach aus dem Weg gehen? Funktioniert ebenso nur bedingt.

Manchmal ist es nur Feinstaub, vielleicht ein unbedachtes Wort, das für Ärger sorgt. Aber oft ist es eben eine komplette Smogwolke, entstanden durch Sticheleien, hässliche Witze hinter dem Rücken oder offene Anfeindungen – zu Neudeutsch: Mobbing. Und Konflikte am Arbeitsplatz sind ganz bestimmt keine Seltenheit, sie gehören viel

mehr zum Alltag in vielen Unternehmen. Der Grund ist einfach – es treffen dort verschiedenste Wetterfronten in Form von vielfältigen Charakteren auf allerengstem Raum jeden Tag aufeinander. Friede, Freude, Eierkuchen ist da nur eine leere Worthülse und das viel beschworene Wohlfühlklima oft nur eine Wunschvorstellung.

„Der Mensch strebt eigentlich nach Ruhe und Frieden. Das gilt für das persönliche Umfeld in der Familie und im Freundeskreis ebenso wie für den Arbeitsplatz. In der Familie kann man sich vielleicht mal aus dem Weg gehen, wenn Gewitterwolken aufziehen. Im Freundeskreis kann man mal eine kleine Freundschaftspause einlegen. Aber am Arbeitsplatz ist das ‚Aus-dem-Weg-Gehen‘ kaum praktikierbar. Und da kann es dann schon mal zu einer Entladung oder gar Explosion kommen.“

### Es menscht eben überall

Und bei Konflikten kommt eben doch das Menschliche durch. Man fühlt sich verletzt, ist aufgebracht und wütend. Und anstatt besonnen zu reagieren (was den Konflikt unter Umständen im Keim ersticken könnte), sagt man dann doch seine ganz persönliche Meinung, ohne Rücksicht auf Verluste.

Und so führt das eine zum anderen. Aus einem kleinen Funken entsteht über die Zeit ein Flächenbrand. Die innere Ruhe ist dahin, die Konzentration auf das Wesentliche nicht mehr möglich. Konflikte unter Arbeitskollegen – hier und da eine Never-Ending-Story. Einzelne Kollegen können sich vielleicht noch ignorieren oder aus dem Weg gehen, aber wenn weitere Teammitglieder Partei ergreifen und somit das Team in zwei Lager gespalten wird, ist eine konstruktive Zusammenarbeit meist in weite Ferne gerückt.

Ein Konflikt kann einem Tsunami gleichkommen – er zerstört bestehende Strukturen. Danach ist nichts mehr, wie es vorher war. Es kommt sogar sehr häufig vor, dass ein Mitarbeiter monate- oder gar jahrelang gerne zur Arbeit gegangen ist – ein Konflikt dann aber alles zerstört. „Und das vermiest einem nicht nur die Arbeits-, sondern auch die Lebensqualität“, führt Stefan Mellenthin weiter aus. „Die Sorgen und Probleme am Arbeitsplatz bleiben nicht an den Türen des Unternehmens hängen, sie werden mit in die Freizeit hineingetragen und belasten somit auch die Familie. Die Folgen sind absehbar. Psychische Erkrankungen und sogar körperliche Symptome wie Magenkrämpfe oder Kopfschmerzen.“

### Der Chef – der Denker und Lenker. Auch in Konflikten!

Auch der Führungsstil des Chefs kann zu Konflikten führen, etwa wenn der Vorgesetzte einen Liebling hat oder man sich aus anderen Gründen ungerecht behandelt fühlt. Hinzu kommen unterschiedliche Auffassungen über Arbeit oder Werte wie Pünktlichkeit, Freundlichkeit oder Einfühlungsvermögen. Aus einer Zweckgemeinschaft wird dann schnell eine Schreckgemeinschaft.

Das muss alles erst gar nicht so weit kommen. Konflikte können und sollen rechtzeitig gelöst werden. Gemeinsame und konstruktive Auseinandersetzungen mit dem Konfliktgrund sind hier die Zauberformel.

Es soll sie geben. Die Unternehmer und Führungskräfte, die durch ihren Führungsstil für Ruhe sorgen, für diese viel zitierte innere Mitte. Es sind Chefs, die durch ihre Wertevermittlung deeskalierend einwirken können.

Vielleicht ist auch eine Entschuldigung auch einmal konfliktlösend? Und was immer hilft, ist eine offene Aussprache. Je früher, desto besser und Erfolg versprechender. Der Idealfall ist, rechtzeitig miteinander zu reden und aufeinander zuzugehen, bevor der Konflikt einen selbst und das ganze Team lähmt.

Es ist wichtig, die gegenseitigen Werte und Vorstellungen offenzulegen und zu lernen, diese auch zu respektieren. Zu einem Konflikt gehören immer mindestens zwei. Aber wer ist schon bereit, sich selbst zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern!? Ich soll mitschuldig sein an diesem Konflikt? Ich??? Undenkbar!

Ein konfliktbereinigendes Gespräch muss gut vorbereitet sein. Was möchte ich ansprechen? Was bin ich bereit, dem anderen anzubieten? Inwieweit kann und will ich ihm entgegenkommen? Klappt das zu zweit nicht, sollte man sich einen Mediator suchen. Neutrale Kollegen, vielleicht den Chef. Oder eben doch den externen Unterstützer. Egal wie – Ziel muss sein, eine Lösung zu finden, die für beide Seiten akzeptabel ist. Auch hier gilt: nicht planlos ein Gespräch beginnen, sondern zielorientiert und klar strukturiert vorgehen. Denn Erfolg ist auch hier planbar.



**Stefan Mellenthin**

Unternehmensberater  
[www.mellenthin-unternehmensberatung.de](http://www.mellenthin-unternehmensberatung.de)  
[www.raumklimaexperten.de](http://www.raumklimaexperten.de)

### Gute Luft in Dosen!?

Noch kurz zum Schluss eine Anmerkung. Befindlichkeitsstörungen im Büro können aber auch eine rein physikalische Ursache haben. Im wahrsten Sinne – die schlechte Luft. Und hier ist einfacher Abhilfe zu schaffen als bei den zwischenmenschlichen Befindlichkeiten. Ein kleines Gerät, das die Luft reinigt und auf Wunsch auch aromatisieren kann. Staub und Feinstaub, Pollen und Schimmelsporen, Schadstoffe aus Druckern oder Möbeln und unangenehme Gerüche werden deutlich reduziert. Ohne Chemie, nur mit der reinigenden Kraft des Wassers. Man kann befreiter atmen und arbeiten. Und es ist nachgewiesen – wo die Luft zum Atmen gut ist, entstehen weniger Konflikte. Es gibt sie also doch – die gute Luft in Dosen!



Christian Dittich

Geschäftsführer  
www.createale.de

# Das kannste schon so machen, ...

## Wie stelle ich mich auf die Bedürfnisse der Digital Natives und auf die Digitalisierung ein?

von Christian Dittich

**Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen greifen heutzutage auf verschiedenste IT-Systeme zurück. Weltweit agierende Unternehmen genauso wie der Pizzaliefersdienst um die Ecke. Allen Unternehmen wird mittlerweile klar, dass die Generation der „Digital Natives“ neue Anforderungen an sie stellt. Unabhängig davon, ob das Unternehmen Geschäftskunden oder Konsumentenkunden bedient.**

### Die Digital Natives – ein verändertes Nutzerverhalten

Auch ein Pizzabäcker muss sich Gedanken über eine Umstrukturierung seiner Prozesse machen. Denn selbst er arbeitet heute mit einer Kundendatenbank. Diese dient nicht nur klassisch für telefonische Bestellungen, sondern auch für Bestellungen von diversen Online-Liefersdienst-Portalen. Die Konkurrenz schläft nicht! So ist ein Online-Auftritt für ein bisher nur offline agierendes Unternehmen DIE Chance oder gar die einzige Überlebensmöglichkeit in einer digitaler werdenden Welt. Die digitale Generation erwartet, dass sie schnell, zu jeder Zeit und von überall aus den gewünschten Dienst in Anspruch nehmen kann. So wird die Pizza über das Smartphone nicht mehr telefonisch bestellt, sondern per Knopfdruck im Internet.

Falls Sie die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen noch nicht begonnen haben, dann ist jetzt der richtige Zeitpunkt. Digitalisierung beginnt allerdings nicht bei der Auswahl einer Software, sondern beim Hinterfragen und Aktualisieren der bisherigen Prozesse! Generell sollte jedes Unternehmen in regelmäßigen Abständen seine Prozesse und die eigene Marktposition analysieren und sich fragen:

Sind die Prozesse noch aktuell? Das bedeutet: Entsprechen sie noch der gelebten Alltagspraxis und nutzen Sie dabei die aktuellen technischen Möglichkeiten? Ist das Potenzial digitaler Prozesse in Ihrem Unternehmen schon ausgeschöpft? Sind die vorhandenen Prozesse effizient? Erreichen Sie Ihre Zielgruppe mit der gegebenen Technik? Wie weit sind Ihre Mitbewerber und die Forschung? Können einfache Prozesse anhand unterstützender Software digitalisiert und standardisiert werden?

### Die Digitalisierungsziele

Die Hauptziele einer software-unterstützten Arbeitsweise sind die Kostensenkung von Arbeitsabläufen, Produktionssteigerungen sowie

eine Qualitätssteigerung der Produkte und Dienstleistungen. Diese Ziele werden Sie durch folgende Maßnahmen erreichen:

1. Arbeitsschritte effizienter machen, z. B. durch Standardisierung
2. Automatisieren einfacher und wiederkehrender Arbeitsschritte
3. Analysieren und Rationalisieren unnötiger Arbeitsschritte
4. Beseitigen von Medienbrüchen: z. B. Digitalisierung eines handschriftlich geführten Dokumentes oder eine Schnittstelle zwischen zwei Programmen

### Positive Nebeneffekte

Eine Digitalisierung bzw. eine softwareunterstützte Arbeitsweise kann Ihnen auch sekundäre positive Nebeneffekte bringen wie etwa:

- Verbesserung Ihres Kundenservices
- Erschließung neuer Geschäftsmodelle, Dienstleistungen und Produkte
- Auswertung von Daten, die bisher nicht dokumentiert wurden und damit nicht verfügbar waren
- Freigewordene Ressourcen, die für andere Bereiche oder Aufgaben eingesetzt werden können

## Nun stellt sich die Frage: Wie integrieren Sie am besten eine Softwareunterstützung für Ihre Prozesse in das bisherige System?

### Die Analyse

Der erste Schritt zur Digitalisierung Ihrer Prozesse ist die Prozessanalyse. Je nach Komplexität kann die Analyse unterschiedlich tief ausfallen. Es ist genau zu betrachten, welche Prozesse und Systeme von der Umstellung betroffen sind. Analysieren Sie alle Arbeitsabläufe Ihrer Mitarbeiter, am besten in einem persönlichen Gespräch. Nur wenn Sie Ihre Prozesse sehr gut kennen, wissen Sie, was Sie umstellen oder automatisieren könnten. Es ist auch wichtig, dass bisherige Probleme und Engpässe identifiziert werden, damit sie in der neuen Software behoben werden können. Lassen Sie auch die Ideen und Verbesserungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter in die Analyse einfließen.

Die Analysephase ist damit aber längst nicht abgeschlossen. Es gilt zu prüfen, welche Rahmenbedingungen noch vorliegen. Müssen Sie für die Zukunft neue gesetzliche Bestimmungen einhalten? Wie arbeiten die Mitbewerber? Sollte Ihr Kundenservice verändert werden? Können Prozesse standardisiert werden? Können die geplanten Umstellungen in die bisherige IT-Infrastruktur integriert werden? Benötigen Sie eventuell doch ein neues System oder eine neue Software?

### Die richtige Softwareauswahl

Definieren Sie anhand der Ist- und Soll-Analyse die Anforderungen für die Softwareauswahl. Ist Ihr bisheriges System zukunftsfähig? Gibt es alternative Software auf dem



Markt? Welche Infrastruktur benötigt ein neues System? Können die vorhandenen Daten in das neue System integriert werden?

Bei der Softwareauswahl haben Sie drei Optionen:

1. **Anpassung**
2. **Neuanschaffung**
3. **Neuentwicklung**

Eine Softwareumstellung kann bei schlechter Planung nicht nur einen Projektausfall nach sich ziehen, sondern auch erhebliche Kosten verursachen.

Lassen Sie sich von Softwareanbietern ein Testsystem zur Verfügung stellen, um Feedback von Ihren Mitarbeitern einzuholen. Nur in dem Fall, dass weder das bestehende System noch alternative Software zu Ihren Prozessen und Anforderungen passen, sollten Sie eine Eigenentwicklung erwägen. Die beste Methode, um festzustellen, ob eine Eigenentwicklung praktikabel

ist, ist die Entwicklung eines Prototyps. Bei einer Eigenentwicklung ist abzuwägen, ob Sie ein System in Ihrem Unternehmen oder extern entwickeln lassen.

In dieser Phase sollten Sie noch weitere Fragen beantworten: Welche Kosten können Sie durch ein neues System einsparen?

Wie schnell muss es gehen? Sind die benötigten Ressourcen in Ihrem Unternehmen vorhanden? Verfügen Ihre IT-Mitarbeiter über die ausreichende technische Expertise?



Erleichtern Sie Ihren Mitarbeitern die Umstellung und gehen Sie in kleinen Schritten vor.

### Die Testphase

Nachdem Sie sich für ein Testsystem entschieden haben, beginnt die eigentliche Testphase. Sowohl eine neu angeschaffte Software als auch ein Prototyp sollten von Ihren Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum getestet werden. Ein optimaler Zeitraum eines Testzyklus liegt zwischen einem Tag und einer Woche.

Das System soll unter Produktivbedingungen getestet werden. Dabei stellen die Nutzer am schnellsten fest, welche Anforderungen die Software noch nicht komplett erfüllt. Die neuen Erkenntnisse und Anforderungen können Sie dann in den nächsten Testzyklus einfließen lassen. Besonders bei widersprüchlichen Ergebnissen sollten Sie nach jedem Testzyklus eine erneute Analyse und eine Neubewertung der Anforderungen durchführen. Die Implementierung von neuen Funktionen sollte beschränkt werden. Falls Sie zu viele Anpassungen in einem Testzyklus vornehmen, kann die Testphase sehr träge werden. Dieses Verfahren sollten Sie so oft wiederholen, bis Sie zu dem gewünschten Ergebnis gelangen.

Folgende Fragen sind dabei zu klären: Haben Sie neue Probleme oder Engpässe entdeckt? Wurden alle Anforderungen erfüllt? Sind alle Funktionen vorhanden oder müssen Sie noch weitere Veränderungen durchführen? Wurden die Annahmen des Prototyps bestätigt oder widerlegt?

Sobald Sie das gewünschte Ergebnis erreicht und sich für ein System entschieden haben, geht es an die Umsetzung.

### Der Rollout

Bevor Sie das neue System einsetzen, sind die Rahmenbedingungen für die Einführung zu schaffen. Es ist wichtig, dass Sie Ihren Mitarbeitern eine ausreichende IT-Infrastruktur zur Verfügung stellen.

Dabei stellen sich folgende Fragen: Müssen Sie neue Computer anschaffen oder umrüsten? Welche Mitarbeiter müssen Sie für die Umstellung freistellen?

Die Integration der ausgewählten Software verläuft ähnlich wie in der Testphase. Führen Sie das neue System schrittweise in Ihr Unternehmen ein. Dadurch fällt Ihren Mitarbeitern eine Umstellung leichter. Bedenken Sie, dass Menschen unterschiedlich aufnahmefähig sind und jede Umstellung eine gewisse Eingewöhnungsphase benötigt. Das Feedback Ihrer Mitarbeiter ist während der Einführung genauso wichtig wie in der Testphase. Jedes Feature bzw. jede neue Funktion sollte nach der Implementierung nochmals überprüft werden. Je früher ein Fehler entdeckt wird, desto mehr Zeit und Geld sparen Sie. So bleibt Ihr Risiko in einem überschaubaren Rahmen.

### Der blinde Fleck

Sowohl bei der Analyse der Prozesse als auch bei der Auswahl einer neuen Software empfehlen wir, sich den Rat eines Außenstehenden einzuholen. Eine unabhängige und unbefangene Sicht deckt versteckte Potenziale und mögliche Probleme auf.

Wenn Sie die oben genannten Schritte bei Ihrer Digitalisierung oder Softwareumstellung berücksichtigen, können Sie die Risiken und Kosten minimieren, da sie kalkulierbarer sind. Dabei sind eine gute Analyse und Planung der Grundstein für das Gelingen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung!

# Unternehmen im Portrait

Stuttgart BC

ein Interview von Benjamin Strobel



**Heute im Interview: Ralf Löbbe, Gründer von Stuttgart BC, dem Unternehmen hinter der großen XING-Regionalgruppe mit gleichem Namen. Wir erfahren heute mehr von seiner Aufgabe als XING-Ambassador und Gründer der Stuttgart BC UG (Stuttgart Business Club = SBC).**

### Wie sind Sie zu dieser Aufgabe gekommen und was motiviert Sie?

Ich komme ursprünglich nicht aus dem Großraum Stuttgart, sondern aus der Nähe von Dortmund. Ich bin nach dem Studium nach Stuttgart gekommen. Anfangs kannte ich in meinem neuen Umfeld nur wenige Leute und habe mir deshalb überlegt, wie ich am besten Kontakte mit Leuten in Stuttgart knüpfen kann. Da ich neben privaten Kontakten auch berufliche Kontakte knüpfen wollte, waren die freiwillige Feuerwehr oder der Fußballverein eher weniger geeignet. Ich habe mich deshalb im Internet nach verschiedenen Chatgruppen umgeschaut, um Kontakte mit Geschäftsleuten zu knüpfen. Dies war aber auf Dauer im Rahmen eines Chatraums nicht optimal. Letztlich bin ich Anfang 2004 auf die damalige Business-Plattform im Web, den „Open BC“, aufmerksam geworden, die erst Ende 2003 gegründet wurde. Dort konnte ich Kontakt zu einer Freelancer-Gruppe aufnehmen, die sich damals einmalig traf, um sich auszutauschen. Die Teilnehmer waren sich aber schnell einig,

dass diese Zusammenkunft keine einmalige Geschichte bleibt. Der damalige Gruppenmoderator wurde allerdings nicht aktiv und so habe ich mich bereit erklärt, die Organisation von weiteren Treffen zu übernehmen. Das war der Ursprung von SBC.

Zum damaligen Zeitpunkt wollte Open BC allerdings solche realen Treffen nicht unter der Online-Plattform laufen lassen und untersagte weitere Treffen. Über Umwege bzw. „Wilhelma Ländle“, ein Fakeprofil, über das inoffizielle Treffen angekündigt wurden („Ich bin nächsten Freitag bei meinem Lieblingsitaliener, wer kommt noch?“), kamen dennoch regelmäßige Treffen zustande.

Die Verantwortlichen der Plattform haben mit der Zeit bemerkt, dass die realen Treffen der Mitglieder dem reinen Online-Netzwerken guttun. Sie haben ihr ursprüngliches Veto für Treffen aufgehoben und der Plattform sogar Tools zur Veranstaltungsplanung bereitgestellt.





# StuttgartBC

## Business und Networking in Stuttgart

### Das hört sich durchaus abenteuerlich an! Wie ging es dann weiter mit Ihrer Gruppe?

Open BC, inzwischen mit dem neuen Namen XING, hat im Jahr 2007 das Ambassador Programm ins Leben gerufen, d. h. einige Gruppen, die sich in der Zwischenzeit in Ballungsräumen gefunden hatten, wurden zu offiziellen Regionalgruppen für XING. So wurde eben dann auch unsere SBC Gruppe offiziell. Wir sind seit Anfang an eine unabhängige Gruppe und mit der SBC UG ein eigenständiges Wirtschaftsunternehmen.

### Sie haben vorhin die Treffen im Rahmen der SBC angesprochen. Wie oft treffen Sie sich und um welche Arten von Veranstaltungen handelt es sich?

Momentan sind wir rund 37.000 Mitglieder, die sich über das Business-Netzwerk XING in unserer Gruppe angemeldet haben. Wir versuchen deshalb, ca. alle 2 Wochen ein Treffen oder eine Veranstaltung zu organisieren, bei denen sich ein Teil unserer Mitglieder austauschen kann. Die Treffen sind, je nach Art und Thema, für 20 bis rund 200 Leute ausgerichtet. Dabei haben wir unterschiedliche Kategorien, je nach Art der Veranstaltung.

- Zum einen bieten wir sogenannte „Know-how“-Veranstaltungen an. Diese beinhalten meist (Fach-)Vorträge oder Weiterbildungsveranstaltungen, die auf 90-120 Minuten ausgerichtet sind.
- Daneben veranstalten wir regelmäßig „Rotating Dinners“ oder auch „Crosstable Dinners“. Dabei reservieren wir für einen Abend Tische für rund 40-60 Personen im Restaurant, pro Tisch jeweils 6, die nach jedem Gang den Tisch wechseln und so wiederum wieder neue Bekanntschaften machen. Bei 3-4 Gängen und jeweils 45 min Gesprächszeit pro Tisch kommt man doch mit einigen interessanten Personen ins Gespräch. Im Vordergrund steht das gegenseitige Kennenlernen und Kontakte knüpfen, ohne dass dies zu einer „Visitenkartenparty“ wird. Unser Ziel ist es, Leuten eine Plattform zu bieten, auf der sie sich kennenlernen und in entspannter Atmosphäre austauschen können, ohne auf eine bestimmte Kategorie oder Zielgruppe zu fokussieren.
- Bei klassischen Veranstaltungen wie z. B. Konzerten, Sportveranstaltungen oder Seminaren, die nicht direkt von uns organisiert werden,

bieten Partner diese Events unseren Mitgliedern zu Sondertarifen an.

- Wie beim „Rotating Dinner“ bieten wir beim sogenannten „Lounging“ unseren Mitgliedern die Möglichkeit, sich in ungezwungener Atmosphäre ohne weitere Programmpunkte auszutauschen. Dabei steht der Lounge-Gedanke im Vordergrund, ohne bewusstes Durchmischen wie beim Rotating-Dinner. Das zählt wohl am ehesten noch zur Kategorie des klassischen Stammtischs.

### Wie haben sich das von Ihnen angesprochene Networking und die Veranstaltungen in den letzten Jahren entwickelt?

Ich muss zugeben, dass sich der Anspruch der Teilnehmer unserer Veranstaltungen gravierend verändert hat. Hat früher ein einfacher Nebenraum in einem Restaurant oder in einer Bar fürs Netzwerken ausgereicht, ist dies heute durch das Überangebot an Veranstaltungen und den Overload an Informationen nicht mehr ausreichend. Wenn Sie heute Personen für eine Veranstaltung überzeugen wollen,



müssen nicht nur das Logo, der Titel oder ein namhafter Referent stimmen, sondern Sie müssen die Mitglieder begeistern können.

### Wie wollen Sie vor diesem Hintergrund SBC in Zukunft entwickeln bzw. was ist Ihre Vision für SBC?

Um aus diesem Überangebot an Veranstaltungen herauszustechen, wollen wir nicht nur Vorträge organisieren, sondern mehr und mehr Ausbildungskonzepte mit ins Programm aufnehmen. Darunter fallen z. B. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Vertriebsmitarbeiter, die über 14 Tage hinweg an Vertiefungsworkshops zu verschiedenen Themenschwerpunkten teilnehmen. Aber auch Sonderangebote unserer Partner mit vergünstigten Tarifen, beispielsweise Mobilfunk- oder Automobiltarife, wollen wir weiterhin unseren Mitgliedern anbieten.

Mein Fokus liegt vor allem auf der Unabhängigkeit unseres Netzwerkes in der Region Stuttgart. Ob wirtschaftlich oder politisch. Nicht nur die Region an sich liegt mir als „Zugezogenem“ am Herzen, sondern auch die Unterstützung der Menschen, die ebenfalls wie ich damals nach Kontakten gesucht haben, aber nur schlecht vorankamen. Deshalb ist diese Form des Networkings für mich persönlich so interessant. Wir wollen dabei nicht nur innerhalb unserer SBC netzwerken, sondern verstehen uns als „neutrales“ Netzwerk, das großes Interesse hat, sich mit anderen Netzwerken auszutauschen. Wir sehen andere Vereinigungen nicht als Konkurrenten, sondern als Partner, die ihren Mitgliedern weitere Möglichkeiten bieten.

Dabei ist unter anderem der Netzwerktag der Region Stuttgart ein gutes Forum. Der Netzwerktag unterliegt dabei nicht der Organisation durch SBC, sondern entstand aus der Kooperation mit anderen Netzwerken, mit dem Bund der Selbstständigen als Schirmherr. Zum letzten Netzwerktag in Fellbach kamen rund 450 Mitglieder. Das kann sich sehen lassen. Für die Zukunft ist es deshalb mein Wunsch, solche netzwerkübergreifenden Treffen zwei- bis dreimal pro Jahr gemeinsam zu organisieren.

Vielen Dank, Herr Löbbe, für das Interview. Wir wünschen weiterhin viel Freude und Erfolg am professionellen Netzwerken.

### Netzwerker-Kontakt-daten:

**Ralf Löbbe**

Unternehmer und  
XING-Ambassador für den  
Raum Stuttgart

Mobil: +49 (0)174 324 4741  
[www.xing.to/StuttgartBC](http://www.xing.to/StuttgartBC)  
[www.stuttgartbc.de](http://www.stuttgartbc.de)



# Turboteamentwicklung in 75 Min. Geht das wirklich?

von Barbara Kurz

**Der Sommer 2015 war schlichtweg ein Sommermärchen. Der Biergarten lockte und öfter als sonst wurden Einladungen zu Grillfesten gemacht. Besonders eine Einladung hörte sich mal ganz anders an. Im Wortlaut: Sie sind eingeladen zum Grillparty-Workshop. Zahlreiche Gäste ließen sich auf dieses Experiment ein.**

Kein Tisch war gedeckt, kein klassisches Büffet wurde aufgebaut, keine nette Dekoration war vorhanden. Die Idee dahinter war, dass die Gäste das Fest selbst in gemeinsamer Arbeit gestalteten. Die meisten kannten sich bis zu diesem Zeitpunkt nicht. Per Zufallsprinzip wurden die Gäste in Teams aufgeteilt.

In nur 75 Minuten sollten 6 außergewöhnliche Grillsoßen – 6 leckere Salate – 6 spritzige Cocktails mit und ohne Alkohol, leuchtende Tischdekorationen sowie 3 Kunstwerke auf Leinwand gezaubert werden.

Das Grillgut brutzelte und die Koordination wurde von den Gastgebern in die Hand genommen.

Ziel war es, dass die Gäste alle vorbereitenden Zutaten und Materialien anhand von Beschreibungen herstellten. Alle 10 Minuten wurde die Station gewechselt. Die Teams schnippelten, mixten, dekorierten, malten miteinander. Gemeinsam gestaunt, gefeiert und geschlemmt wurde im Anschluss. Aber konnte dies wirklich funktionieren? **Elena Ciuffreda, Personalreferentin bei Advanced UniByte, Reutlingen**, war dabei.

**Frau Ciuffreda, was hat Sie veranlasst, dieser Einladung zu folgen?**

Eigentlich hatte ich schon viel früher vor, bei „verRückte Impulse“ vorbeizuschauen. Weil die bisherigen Einladungen immer besonders waren. Es war klar für mich, ich würde da mal hingehen. Der Grillworkshop hat mich neugierig gemacht.

**Hatten Sie eine Vorstellung von dem, was Sie erwartet?**

Nein! Mir war klar, es wird gegrillt. Es wird in irgendeiner Form einen Workshop geben, der das Grillen miteinbezieht. Wie das genau aussehen sollte, wusste ich nicht.

**Wie haben Sie die Stimmung an diesem Abend wahrgenommen?**

Sehr locker, natürlich, authentisch. Nichts war erzwungen. Es war vom ersten Moment an eine Wohlfühlatmosphäre.

**Was ist in diesen 75 Minuten „Workflow“ alles passiert?**

Sofort wurde man in eine Gruppe geworfen und keiner konnte sich rausnehmen. Es gab keinen Raum, sich Gedanken zu machen, was passieren würde. Plötzlich war man mittendrin, es gab keinerlei Hemmschwellen.

**Was waren Ihre schönsten Augenblicke an diesem Abend?**

Nach der ersten Team-Station festzustellen, ja das funktioniert! Da entsteht was. Ich bin hier mit Leuten zusammengewürfelt worden, die ich zuvor nicht kannte, und trotzdem konnten wir uns aufeinander verlassen und haben etwas miteinander geschaffen.

**Wie hat das Teamwork funktioniert?**

Sehr gut. Es lief Hand in Hand. Jeder hat Verantwortung übernommen und sich der Aufgabe angenommen und das gemeinsame Ziel verfolgt.

**Welche Rolle spielt das Thema „Teamentwicklung“ in Ihrem Unternehmen?**

Es spielt eine große Rolle. Mit einer der bedeutsamsten Rollen hier im Unternehmen. Es geht bei uns nicht nur um eine klassische Teament-

wicklung, sondern um eine teamübergreifende Entwicklung. Das bedeutet, dass alle Rädchen zusammenlaufen. Das ist bei uns in jeder Abteilung spürbar. Den Satz „ich bin hierfür nicht zuständig“ hört man bei Advanced UniByte nicht.

**Was zeichnet Ihr Unternehmen besonders aus?**

Dass jeder so sein darf, wie er ist! Das wollen wir auch so. Niemand hat eine Maske auf oder soll sich verbiegen. Wir sind ein soziales Unternehmen. Die Weiterentwicklung bestimmt man selbst. Keiner wird ausgebremst in seiner Entwicklung. Ein ehemaliger Azubi ist heute beispielsweise Teamleiter. Wir sehen das Potenzial jeder Person und fördern dies auch.

**Was spornt Sie an, bei Advanced UniByte zu arbeiten?**

Dass ich jeden Tag Spaß habe bei Advanced UniByte! Wenn ich eine coole Idee habe, dann heißt es nicht „nein, das geht nicht“ oder „das wollen wir nicht“. Ich kann es umsetzen und werde nicht ausgebremst. Diese Freiheit schätze ich sehr. Das Ergebnis meiner Arbeit zu sehen, wie gut sich die Azubis hier entwickeln. Das gibt mir ein Gefühl der Zufriedenheit.

Was mit diesem Sommerfest als Beispiel gestartet wurde, kann als Baustein oder Einstieg für eine sinnvolle Teamentwicklung stehen. Das Ergebnis des Workshops „Grillparty“ bestätigt, dass diese Art des Teambuildings extrem gut funktioniert und komplett „fremde“ Menschen miteinander verbindet. Wie erfolgreich ist es dann erst bei Menschen, die regelmäßig miteinander zu tun haben?



Barbara Kurz

Trainerin und Coach  
[www.verrueckte-impulse.de](http://www.verrueckte-impulse.de)

**Teamentwicklung** ist jedoch ein längerfristiger Vorgang und bedeutet eine systematische Zusammenarbeit der Mitglieder und eine fortwährende Entwicklung der Arbeitsprozesse. Durch die professionelle Unterstützung von Führungskräften oder durch externe Teamentwickler kann dieser Prozess forciert und von den Teammitgliedern leichter umgesetzt werden.

So kann ein **gemeinschaftliches Initial** gesetzt werden.



# Privatsphäre schützen!

Pragmatische Tipps zum Schutz im Web

von Jens Glutsch



Jens Glutsch

Data-Detox-Berater  
www.data-detox.de

**Privatsphäre betrifft uns nicht nur persönlich (sonst wäre es keine Privatsphäre), nein sie ist auch ohne unser Zutun gar nicht zu schützen! Daher habe ich hier fünf pragmatische und einfach wirksame Tipps zum Schutz der Privatsphäre zusammengestellt.**

## 1. Webcam abkleben.

Klingt ein bisschen nach Alupyramide auf dem Kopf :). Aber neben der Tatsache, dass es eine absolut einfache und vollkommen sichere Methode ist, unerwünschte Voyeure von meinem Laptop auszusperrern, ist es auch ein ständiges Memento, nie wieder zuzulassen, dass ich meine Privatsphäre riskiere.

## 2. Threema vs. WhatsApp.

Instant Messenger, also Sofortnachrichtendienste wie Threema tragen unheimlich zu einer effektiven und schnellen Kommunikation bei, aber leider setzt sich meistens

(wie auch beim VHS-Videosystem – nicht Volkshochschule, sondern das Videosystem ... die Älteren unter uns werden sich wehmütig erinnern ... – gegenüber Betamax) das schlechtere System mithilfe von zielgerichtetem Marketing durch. WhatsApp hatte einen unglaublich großen Kundenzulauf und bietet einen grotesk schlechten Schutz privater Daten. Daher meine eindringliche Bitte an euch:

Wechselt von WhatsApp zu Threema und verbreitet es in eurem Umfeld. Threema bietet die gleichen Funktionalitäten wie WhatsApp, nur eben sicherer.

## 3. Google muss nicht alles über dich wissen.

Google verdient Geld damit, dass es Daten über seine Nutzer sammelt. Dummerweise erstellt Google dabei ein Profil von dir, vom Benutzer: Was man sucht, wo man ist, wo man war und auch, wo man hingehen möchte.

Um dieser Datenkrake nicht noch mehr Nährboden zu bieten, verwendet man besser eine andere Suchmaschine. Eine, die einen nicht verfolgt, und der es egal ist, wo man war und wo man hin möchte.

Alternativen sind dabei startpage.com oder DuckDuckGo.

Beide Suchmaschinen liefern bessere Ergebnisse als Google, denn als besonderer „Service“ Googles werden die vorgeschlagenen Ergebnisse vorgefiltert. Denn Google weiß eben aus den gesammelten Daten viel besser, was man wirklich will. Ein bisschen Bevormundung ist ja eigentlich ganz angenehm.

## 4. Sei datensparsam.

„Da draußen“ tummeln sich viele Unternehmen, die gerne an unsere Daten wollen.

Aber wir sollten ihnen diese nicht geben. Denn sind deine Daten erst mal „da draußen“, ist es unmöglich, sie wieder zurückzubekommen (also nicht, dass ich meine Daten jetzt nicht mehr habe, es ist eher so, dass jetzt halt überall Kopien meiner Daten rumschwirren, wie Schmetterlinge, und diese wieder einzufangen, ist extrem schwierig bis unmöglich).

Daher fragen Sie sich immer, welche Daten man wirklich für ein Online-Angebot angeben muss.

Jeder Dienstanbieter will möglichst viele Daten über einen sammeln, denn Daten sind die Währung im Internet.

Auch wenn beispielsweise ein Datenfeld eines Formulars als Pflichtfeld markiert ist, wird dieses Feld selten für die Erbringung der eigentlichen Dienstleistung benötigt. Ein Streaming-Dienst braucht deine Postanschrift nicht, denn er liefert den Audio-Stream schließlich nicht per Post, sondern elektronisch. Und wenn dann doch eine Pflichtangabe erwartet wird, dann empfehle ich ein wenig Kreativität, um die Richtigkeit der Daten zu verschleiern. Die wenigsten Formulare haben hier eine inhaltliche Prüfung.

## 5. Mach eine Daten-Diät

Von überall her strömen Informationen auf uns ein: Nachrichten hier, der Wetterbericht dort, eine Bewertung hier, ein Kommentar da.

Das verschleiert den Blick für das Wesentliche – das eigene Leben. Da hilft eine Daten-Diät.

Vermeiden Sie sieben Tage lang konsequent alle Nachrichten, Posts und Kommentare. Leben Sie im Hier und Jetzt.

Wenn man Informationen über etwas benötigt, z. B. für eine Reise oder eine Veranstaltung, suchen Sie gezielt danach. Vergeuden Sie keine Zeit mehr mit sinnlosem Suchen nach Likes oder Kommentaren, unnötigen Bewertungen im Online-Shop oder der Schneeprognose für Weihnachten in drei Jahren.

# Beschwerde Management

© marco2811@fotolia.com

## Der richtige Umgang mit Beschwerden ... auch mit den unberechtigten

von Stefan Betsch

**Ein unzufriedener Kunde wird oft als Störfaktor betrachtet, der Umgang mit ihm bestenfalls noch als notwendiges Übel. Im Beschwerdemanagement einen Prozess zu definieren und klare Aufgaben und Befugnisse zuzuweisen, ist nur die halbe Miete. Selbst wenn es eine solche Arbeitsgrundlage gibt, ist dadurch der Umgang mit einem Beschwerdeführer zuerst einmal nur formal geregelt.**

**Grundsätzlich handelt es sich dabei um eine brenzlige Situation, die in einem Menschen Unbehagen auslöst. Es wird Adrenalin ausgeschüttet und von jeher gab es dann nur zwei Möglichkeiten: Kampf oder Flucht. Beide Optionen sind im Kundenkontakt fatal und führen zielsicher in die Eskalation.**

### Der Beschwerde den Schrecken nehmen

Es ist wichtig, sich die Beschwerde als unvermeidlichen Geschäftsprozess bewusst zu machen. Zumeist hat dieser Prozess zum Ziel, den Kunden zufriedenzustellen und zu binden. Es kann in Einzelfällen aber auch eine Beendigung der Kundenbeziehung oder andere Optionen bedeuten. Doch diese sind mit Bedacht zu wählen (s. nächster Ab-

schnitt). Je besser die Kundenbetreuung für diese Fälle geschult ist, desto weniger kommen unterbewusste Ängste und Reflexe dabei zum Tragen und desto professioneller wird die Beschwerde bearbeitet.

### Aufschlussreiche Statistiken

Mehrere Beobachtungen und Studien ergaben, dass ein zufriedener Kunde im Schnitt drei Personen von seinen Erfahrungen berichtet. Sobald aber etwas schief läuft, erfahren dies im Schnitt rund 15 Personen. Das zeigt, dass ein negatives Erlebnis wesentlich weitreichender ist als ein positives. Die große Gefahr liegt darin, eine interessante Geschichte zu einer sensationellen zu machen, wenn der Umgang mit der Beschwerde den Ärger des Kunden noch vergrößert.

Sollte jedoch eine professionelle und kompetente Bearbeitung erfolgen, erfahren diese Personen oft auch vom positiven Ausgang der Geschichte. Hinzu kommt, dass ein zufriedengestellter Beschwerdeführer nachweislich zu einem umso loyaleren Kunden wird.

### Der richtige Umgang

Professionalität zeichnet sich in erster Linie durch einen sachlichen, wenig emotionalen Umgang mit einer Situation aus. Das bedeutet, dass man Probleme, die man vielleicht sonst im Konfliktprozess hat, nicht auf die Situation mit dem Kunden überträgt. Es gilt, Ruhe zu bewahren und die negative Rückmeldung und die Emotionalität des Gegenübers nicht persönlich zu nehmen. Wenn dies gelingt, gibt es keinen Grund für eine Rechtfertigung oder eine Schuldzuweisung. Meist ist dem Kunden völlig egal, wer den Fehler letztlich zu verschulden hat. Was der Kunde möchte, ist eine Lösung für sein Problem.

Einfühlungsvermögen ist ebenfalls eine wichtige Fähigkeit im Umgang mit aufgebrachten Menschen. Es ist hilfreich, Verständnis zu äußern. Aber ACHTUNG: Dies heißt nicht, dass man sich entschuldigt. Wie in jedem Kundenkontakt ist es entscheidend, sich in den Kunden hineinzuversetzen und die Situation aus seiner Sicht zu betrachten.

Wenn es gelingt, die Sachebene zu erreichen, kann auf Augenhöhe kommuniziert werden. Dann muss „nur“ noch eine zufriedenstellende Lösung her und wenn die nicht direkt angeboten werden kann, dann ein Zeithorizont, in dem der Fall gelöst wird. ACHTUNG: Erfolgt nicht zuverlässig im angegebenen Zeitraum eine Rückmeldung, kann der Schuss gewaltig nach hinten losgehen. Selbst wenn noch keine Lösung gefunden wurde, sollte zumindest ein Zwischenbericht erfolgen.



### Nicht Ihre Schuld?

Eine unberechtigte Beschwerde ist ein heißes Eisen. Sollte die Beschwerde einfach aufgrund eines Missverständnisses entstanden sein oder der Kunde vielleicht sogar selbst schuld sein, ist es dennoch ratsam, verständnisvoll zu reagieren. Eine allzu harsche Antwort macht Sie schnell zum Buhmann, obwohl doch sachlich alles für Sie spricht.

Sollte der Kunde trotzdem reklamieren, z. B. um einen nachträglichen Rabatt auf eine einwandfreie Leistung zu bekommen, wird es besonders anspruchsvoll. Hier ist es besonders wichtig, sachlich zu argumentieren und evtl. auch einen persönlichen Klärungstermin anzusetzen. Eine lückenlose Dokumentation ist auf jeden Fall Gold wert.



Stefan Betsch

Kommunikationsexperte und  
Vertriebstrainer  
[www.impulse-bekommen.de](http://www.impulse-bekommen.de)



© mpfphotography@fotolia.com

**Ganz viele Kunden kommen mit dem gleichen Wunsch – sie wollen nicht nur eine Internetpräsenz, sondern ein erfolgreiches Gesamtkonzept für ihre Online-Identity haben. Heutzutage ist das Angebot im Internet unendlich groß. Menschen surfen viel und haben wenig Zeit und Lust, sich mit komplizierten Webseiten und Text auseinanderzusetzen. Wenn Sie möchten, dass Ihre Website Sie erfolgreich und effektiv bewirbt, müssen Sie vor allem eins gut kennen – Ihre Zielgruppe. Dieses Wissen setzt sich nicht nur aus dem sozialen Targeting wie z. B. Geschlecht, Alter, Wohnsitz und Interessen zusammen.**

Sie sollten sich auch folgende Fragen stellen:

- Ein potenzieller Kunde kommt auf Ihre Website. Was soll er sofort sehen und daraus ableitend tun?
- Sind Ihre wichtigsten Inhalte und Bilder so platziert, dass sie von Ihrem potenziellen Kunden sofort beachtet und wahrgenommen werden?

Denn das menschliche Auge registriert mehrere Inhalte. Aber wie entscheidet das menschliche Gehirn, ob diese Inhalte wichtig und interessant sind?

**Mit ein wenig Verständnis für die Grundlagen des visuellen Designs können Sie Ihre Website optimieren und effektiver gestalten.**Schauen wir uns ein paar Punkte etwas genauer an:

**1. User lesen immer weniger im Web.**

Daher denken Sie immer daran, dass die ersten 2 Paragraphen auf Ihrer Website am wichtigsten sind. Diese müssen Ihre Hauptbotschaft klar und deutlich kommunizieren.

**2. User scannen Ihre Website nach 2 Mustern: dem Z-Muster und dem F-Muster.**

Nutzen Sie das **Z-Muster** für den Aufbau Ihrer Website, wenn diese nicht



viel Content, dafür aber einige grafische Elemente und Call-to-Actions beinhaltet.

Das **F-Muster** hingegen soll für Webseiten mit mehr Content genutzt werden.



**3. Elemente, die sinngemäß miteinander verbunden sind, sollen nebeneinander platziert sein.**



Schauen wir uns ein Paradebeispiel für die Element-F-Gruppen an: Facebook.

Wenn ein User niemals zuvor auf Facebook war, wird er intuitiv davon ausgehen, dass die Elemente „Gefällt mir“, „Kommentieren“ und „Teilen“ ähnliche Funktion erfüllen, da sie nebeneinander stehen und zusätzlich noch durch die Linien vom anderen Content grafisch abgegrenzt sind.

**4. Prinzip der weißen (freien) Fläche**

Grundsätzlich gilt Folgendes: Je mehr freie Fläche um ein Objekt herum ist, desto mehr Aufmerksamkeit bekommt dieses Objekt von einem User. Diese Regel ist eine der Grundprinzipien des heute so populären minimalistischen „Flat Designs“. Der User entscheidet intuitiv, dass die wenigen vorhandenen Elemente die wichtigsten sind. Dasselbe Prinzip können Sie auch bei der Elementgruppierung einsetzen. So gewinnt Ihre Website an Struktur, Übersichtlichkeit und wird für einen User intuitiver.

**5. Kontrastfarben bewusst einsetzen**

Zu viele Farben auf einer Website verwirren das menschliche Auge. Hier gilt: Weniger ist mehr. Wählen Sie warme, angenehme Töne und setzen Sie Farbakzente sparsam und bedacht ein. Sonst kann ein User Ihre Website als „unruhig“ und grell empfinden, was ihn wiederum dazu bewegt, Ihre Website schnell zu verlassen.

Wenn Sie Kontrastfarben benutzen, dann am besten nur für die wichtigsten Elemente, zum Beispiel für Call-to-Action-Buttons. Die Farbauswahl ist dabei ein sehr komplexes Thema. Damit Sie einen ersten Überblick bekommen, habe ich Grundfarben und deren psychologische Bedeutung für Sie zusammengefasst:

- Rot – kraftvoll, leidenschaftlich, alarmierend
- Orange – verspielt, freundlich, kostengünstig
- Gelb – glücklich, alarmierend, warm



Olesja Becker

Geschäftsführerin  
[www.wenterior.com](http://www.wenterior.com)

- Grün – natural, wohltuend, ausgewogen
- Hellblau – gelassen, einladend, erfrischend
- Dunkelblau – vertrauenswürdig, professionell, sicher
- Lila – luxuriös, romantisch, geheimnisvoll
- Schwarz – anspruchsvoll, ausgefallen, drückend
- Weiß – sauer, tugendhaft, einfach
- Grau – neutral, formal, düster

Kombinieren Sie die Farben mit Sorgfalt, damit Ihre Seite Ihre Unternehmensphilosophie und Linie wiedergibt. Wenn Sie ein junges Team mit einer frischen Idee sind, erwartet ein User intuitiv auch frische Farben.

Damit ein User Ihre Website intuitiv bedienen kann, ist es sehr wichtig, diese einheitlich aufzubauen. Die Seite soll eine klare Struktur haben – grafisch, farblich und sinngemäß.

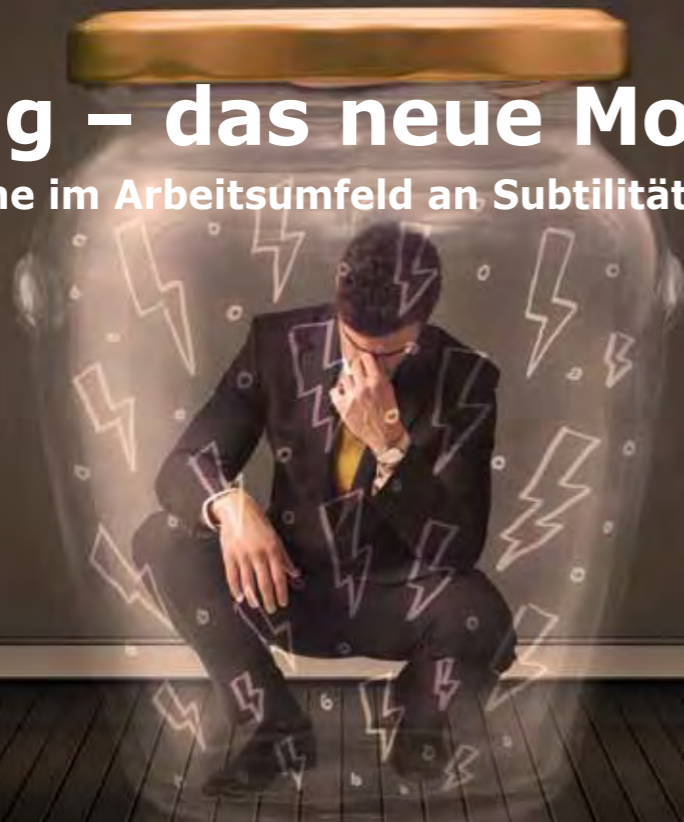
**Fazit:**

Eine Website zu entwerfen, ohne die Prinzipien des visuellen Designs zu kennen, ist, wie ein Haus zu bauen, ohne zu wissen, was denn Holz und Ziegel überhaupt sind. Visuals sind das Grundmaterial für den Aufbau einer erfolgreichen Website.

# Straining – das neue Mobbing?

## Wie die Schikane im Arbeitsumfeld an Subtilität gewonnen hat

von Bernd Kollmann



© razstudio@fotolia.com

**Stellen Sie sich vor, Ihre junge, aufstrebende Kollegin ist engagiert, beliebt und möchte auf der Karriereleiter aufsteigen. Sie hat bereits Führungsverantwortung im Vertrieb, weist erste Erfolge im Unternehmen vor, hat aber auch den Wunsch, ihr privates Leben zu gestalten. Sie wird Mutter und beschließt, in die Elternzeit zu gehen. Eine Situation, die Sie sicher selbst auch schon so erlebt haben.**

Als sie zurückkommt, ist vieles anders. Ihre ehemalige Stelle ist neu besetzt worden, die Abteilung selbst kann sie als zusätzliche Arbeitskraft nicht mehr integrieren. Deshalb versetzt sie die Personalabteilung in die Buchhaltung, einen Tätigkeitsbereich, in dem sie vorher nie gearbeitet hat. Ihr Arbeitsplatz ist ein leerer Tisch ohne Computer, ohne Arbeitsmaterial, abseits der eigentlichen Kollegen. Und ihre neuen Aufgaben? Nichts. Die junge Mitarbeiterin sagt sich selbst, dass dies eine Übergangsphase sei, und akzeptiert die Situation zunächst. In der Folge wird sie von Kollegen, ihrem neuen Vorgesetzten sowie der Personalabteilung ignoriert. Selbst bei energischem

Nachfragen und Bitten um Arbeit wird ihr ausweichend geantwortet. Niemand scheint etwas gegen ihre Untätigkeit zu unternehmen. Sie fühlt sich nutzlos, ohne Einfluss und Wert, wie Luft. Ihr Selbstwertgefühl schwindet und sie verfällt in Selbstzweifel. Ihr wird nahegelegt, zu kündigen und sich eine andere Stelle zu suchen, da man ihr die Vereinbarkeit von Kind und Karriere bei gleichbleibender Leistung hier im Unternehmen nicht zutraut. Schließlich zieht sie selbst die Reißleine und verlässt das Unternehmen, das ihr vor ihrer Elternzeit so viel gegeben hat.

Diese Erzählung ist ein klarer Fall von Mobbing, würden Sie jetzt si-

cher sagen. Wirklich? Ist denn so viel vorgefallen, dass dies vor einem Arbeitsgericht als „dauerhafte ....“ wie Mobbing definiert wird, gewertet werden kann? Wenn wir Herrn Prof. Harald Ege Glauben schenken, ist die beschriebene Situation nicht ausreichend, um eine hieb- und stichfeste Beweisstruktur vorweisen zu können. Deshalb hat sich der deutsche Arbeits- und Gerichtspsychologe intensiv mit dieser Thematik beschäftigt. In seinem Werk „Straining: Eine subtile Art von Mobbing“ (Vandenhoeck & Ruprecht, 2014, ISBN 978-3-525-40365-5) hat er dieser beschriebenen Passivität einen neuen Namen verliehen: **Straining**.

### Was ist Straining und wo liegt der Unterschied zu anderen Stresssituationen

Der Begriff „Straining“ leitet sich aus dem englischen Sprachgebrauch für „belasten“, „anstrengen“ oder „strapazieren“ ab und bezeichnet einen Konflikt im Arbeitsumfeld, der mit nur wenigen Handlungen (oder auch nur einer einzigen Aktion) einen starken negativen Einfluss auf den Betroffenen hat. Um Straining besser von anderen Stresssituationen abgrenzen zu können, definiert Ege dies folgendermaßen:

- der klassische (Arbeits-)Stress wird als „Unter Druck“-Situation wahrgenommen. Dieser

wird durch mangelnde Organisation oder die Natur der Arbeit ausgelöst.

- Straining, als Situation von erzwungenem Stress. Dieser wird durch Diskriminierung (im Fallbeispiel: Passivität) initiiert.
- Mobbing, als Konflikt zwischen Parteien, wird durch aktive und dauerhafte Verfolgung verursacht.

*Nach: Ege, 2005, S. 70*

Mobbing (ebenfalls aus dem Englischen für „schikanieren“ oder „anpöbeln“) ist somit eine aktive, feindselige Handlung gegenüber einer Person, also eine bewusste Verfolgung der betroffenen Person mit dauerhaftem Charakter. Mobbing



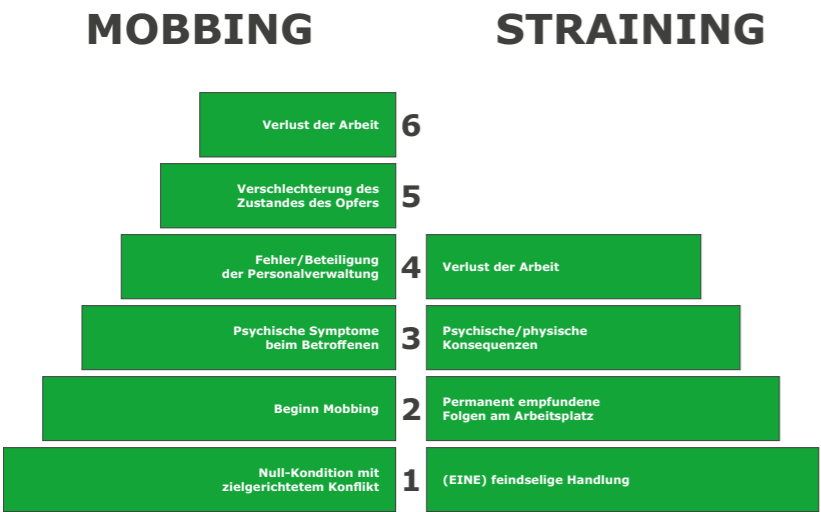
**Bernd Kollmann**

Trainer, Coach, Berater  
www.berndkollmann.de

Straining (engl.) -  
„belasten“, „anstrengen“, strapazieren“

Welche Entwicklungsstufen gibt es?

Um Mobbing und Straining besser unterscheiden zu können, schauen wir uns deren Aufbau näher an. Der Ablauf wird in unterschiedliche Phasen eingeteilt:



Nach: Ege, 2005, S. 70

Beim klassischen Mobbing liegen meist Umstände/Stresssituationen im Unternehmen zugrunde, die Mobbing begünstigen („Null-Kondition“). Dazu zählen u. a. wirtschaftlich turbulente Zeiten, drohender Stellenabbau oder ein Umstrukturierungsplan. Im weiteren Verlauf entwickelt sich eine aktive Dynamik, die bewusst auf den Betroffenen gerichtet ist (Stichwort: Verfolgungsabsicht).

Beim Straining hingegen beschränkt sich das Vorgehen auf eine bis wenige Aktionen, die im Anschluss eine Dynamik im Opfer entwickeln, ohne dass weiteres Zutun von außen nötig wäre (Stichwort: Passivität). Die arbeitsbedingte Mehrbelastung des Betroffenen, ob nun psychisch oder physisch, hat konstante Folgen. Die mittelfristige Konsequenz des Arbeitsverlustes ist in beiden Fällen gleich.

Was sind die Parameter und wie unterscheiden sich diese?

Damit bei einer eventuellen Klage vor Gericht der Interpretationsspielraum möglichst auf einem Minimum gehalten wird, wurde in Italien ein sogenanntes „Parameter-System“ eingeführt. Dadurch können die unterschiedlichen Arten einer Diskriminierung im weiteren Sinne abgegrenzt werden.

Die sieben Parameter umfassen: Ort, Häufigkeit, Dauer, Art der Handlung, Ungleichheit der Beteiligten, Verlauf der Phasen sowie Verfolgungsabsicht.

Literatur

Straining: Eine subtile Art von Mobbing, Prof. Dr. Haralde Ege, Vandenhoeck & Ruprecht; 1. Auflage, 2014

Il mobbing in Italia. Introduzione al mobbing culturale [italienisch], Prof. Dr. Harald Ege, 2005

Autor

Prof. Dr. Harald Ege ist deutscher Arbeits- und Gerichtspsychologe sowie Gerichtsgutachter und lehrt u. a. an der Università Politecnica delle Marche in Ancona, Italien.

MOBBING	Konflikt am Arbeitsplatz	ORT	Konflikt am Arbeitsplatz	STRAINING
	Feindselige Handlung mind. einmal monatlich	HÄUFIGKEIT	Folgen der feindseligen Handlungen sind permanent	
	Mind. über 6 Monate hinweg	DAUER	Konflikt muss mind. 6 Monate andauern	
	Mind. 2/5 der Kategorien feindseliger Handlungen nach Leymann	HANDLUNG	Mind. 1/5 der Kategorien feindseliger Handlungen nach Leymann	
	Opfer konstant in Unterlegenheit	BETEILIGTE	Opfer konstant in Unterlegenheit	
	Mind. in der 2. Phase des 6-Phasen-Modells des Mobbing	VERLAUF	Mind. in der 2. Phase des 6-Phasen-Modells des Strainings	
	Strategisches, konfliktgerichtetes und subjektives Ziel	VERFOLGUNG	Strategisches und diskriminieren-des Ziel (siehe strategische Ziele)	

Nach: Ege, 2005, S. 70

[Leymann unterteilt feindselige Handlungen in 5 Kategorien: Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen; Angriffe auf die sozialen Beziehungen; Auswirkungen auf das soziale Ansehen; Angriffe auf die Qualität der Berufs-/Lebenssituation; Angriffe auf die Gesundheit.]

Strategische Ziele und die 4 Schadensebenen

Mit Straining können mehrere strategische Ziele verfolgt werden, die alle im Verlust des Arbeitsplatzes des Betroffenen enden:

- Freiwillige Kündigung aus Verzweiflung (Beseitigung)
- Arbeitsplatz für eine andere Person bereitzustellen (Entfernung)
- Statuieren eines Exempels oder aus Rache (Bestrafung)
- Behindern der Karriere (Blockierung)

Im Zuge dieser Parameter und des dazugehörigen Verlaufs wird nicht nur die psychische Ebene als angegriffenes Ziel ausgemacht. Beim Mobbing sowie beim Straining kann zwischen 4 verschiedenen Schadensarten unterschieden werden.

- Beruflicher Schaden: Durch Isolation und fehlenden Informationsfluss entstehen Wissenslücken, welche wiederum die Qualifikation und die späteren Chancen auf dem Arbeitsmarkt mindern.
- Biologischer Schaden: Symptome wie Depressionen, Schlafstörungen, Essensstörungen beeinflussen das körperliche Wohlbefinden negativ und führen zu einer allumfassenden Instabilität des Opfers.
- Existenzieller Schaden: Hierzu zählt die Minderung der Lebensqualität, auch über die Arbeitszeit hinaus. Das Sozial- und Familienleben, Fitness und Freizeitaktivitäten werden beeinflusst durch Angeschpanntheit, Lustlosigkeit oder den oben angesprochenen biologischen Schaden.
- Strafschaden: Der Fakt, dass niemand für die eigentliche Tat verantwortlich gemacht werden kann, entspricht einer zivilrechtlichen Abkopplung des Opfers.

Warum plötzlich Straining?

Die Frage, die sich Ihnen nun stellt, bezieht sich sicherlich auf den Ursprung des Strainings: Woher kommt diese neue Form und wieso wird diese anders benannt, unterscheidet sie sich doch nur in Nuancen vom Mobbing. Dazu sollten wir uns das Mobbing genauer anschauen:

Der Tatbestand des Mobbings wurde in den letzten Jahren definiert, um die Möglichkeiten rechtlicher Schritte gegenüber den Kollegen oder dem Arbeitgeber wahrzunehmen. So grenzt beispielsweise das Landesarbeitsgericht Thüringen den rechtlichen Rahmen beim Mobbing wie folgt ab:

*Mobbing ist eine fortgesetzte, aufeinander aufbauende oder ineinander übergreifende, der Anfeindung, Schikane oder Diskriminierung dienende Verhaltensweise, die einer nicht gedeckten Zielsetzung förderlich sind und in ihrer Gesamtheit das allgemeine Persönlichkeitsrecht, die Ehre oder die Gesundheit des Betroffenen verletzen.*

Dies lässt weniger Interpretationsspielraum zu und veranlasst die „Tätergruppe“ (Kollegen, Unternehmen etc.), gezielte Punkte in der Vorgehensweise zu ändern, die nicht von der Definition erfasst sind. Somit wurden die Verhaltensweisen (feindselige Handlungen) nicht mehr als Mobbing definiert und waren auch nicht mehr als anfechtbarer Tatbestand im Arbeitsumfeld zu sehen – jedenfalls nicht vor Gericht.

Das Werk von Prof. Dr. Ege stellt dabei einen wichtigen Beitrag dar. Durch dessen Pionierarbeit konnte eine Lücke in der Anerkennung der Diskriminierung und den mittelfristigen Folgen geschlossen werden.

Platz für Ihre Notizen



Wir glauben daran, dass es **Einfach.** ist Menschen zu entwickeln und zum Erfolg zu führen, wenn man es mit Freude, Wertschätzung, Konsequenz und Kompetenz macht.

Dass es **Passend.** ist dies mit klaren, offenen Worten zu tun. Ehrlichkeit und Vertrauen vorzuleben und die Mitarbeiter dadurch zu inspirieren.

Und dass **Anders.** zu sein, die beste Methode ist Spaß und Freude an der Arbeit zu haben, Mitarbeiter zu gewinnen und zu behalten, sowie auch zufriedene Kunden aufzubauen.

**Einfach. Passend. Anders.**  
Das individuelle und messbare Trainings- und Coachingkonzept für Unternehmer, Führungs- und Fachkräfte in D-A-CH.

**trainer konzepte**  
Inhaberin Andrea Mettenberger  
Burkhardt+Weber-Str. 59, 72760 Reutlingen  
Tel.: +49 (0)7121 137 5332  
Mobil: +49 (0)151 507 260 20  
E-Mail: info@trainerkonzepte.de  
Web: www.trainerkonzepte.de



Barbara Fischer-Reineke ist Expertin in Sachen Resilienz.

Dabei hat sie zwei Standbeine:  
In ihrer Praxis in Stuttgart-Vaihingen macht sie als Beraterin und Coach Menschen Mut und unterstützt sie dabei, ihre persönlichen oder beruflichen Krisen unter Rückgriff auf ihre eigenen Ressourcen zu meistern und mit resilienter Haltung an Schwierigkeiten heranzugehen.

Als Gründerin und Leiterin der GROW!-Akademie für persönliches Wachstum und Resilienz bietet sie außerdem Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung und Resilienzstärkung sowie zwei Ausbildungen zum Trainer für persönliches Wachstum und zum Resilienz-Trainer & Coach an.

**GROW!-Akademie für persönliches Wachstum und Resilienz**  
Barbara Fischer-Reineke  
Meisenweg 5, 70565 Stuttgart-Vaihingen  
Tel.: +49 (0)711 6552 4454  
E-Mail: info@grow-akademie.de  
Web: www.grow-akademie.de  
www.fischer-reineke.de



Die createale GmbH aus der Region Stuttgart bietet Ihnen branchenübergreifend eine unabhängige und persönliche Softwareberatung.

Das junge Team arbeitet bei der Beratung auch mit neuen Technologien.

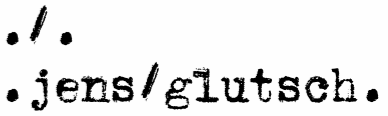
createale bietet Ihnen als Einstiegsberatung:

- die Selbstanalyse
- die Potenzialanalyse
- den Anforderungsworkshop

Sie können sich für die kostenlose Selbstanalyse auf der Webseite anmelden.

Darüber hinaus bietet Ihnen createale eine Intensivberatung in den Bereichen Anforderungsanalyse, Testlauf und Prototyping, Projektbetreuung und Innovationsumsetzungen an.

**createale GmbH**  
Christian Dittrich  
Mörkestraße 30/4, 71636 Ludwigsburg  
Tel.: +49 (0)7141 239 956 4  
Fax: +49 (0)7141 309 925 69  
E-Mail: contact@createale.de  
Web: www.createale.de



In meiner Arbeit stärke ich die Privatsphäre meiner Klienten.

15 Jahre Erfahrung in der IT und mehr als 10.000 Stunden eigene Recherchen in den Themen Privacy und Data Security verbinde ich mit einer menschlich verständlichen Sprache.

Dabei vermittele ich Methoden zur digitalen Selbstverteidigung, die diesseits des technikgläubigen Einsatzes von „Sicherheits“-Tools ansetzen.

Gesunder Menschenverstand, Achtsamkeit, ein eigener Kopf und viel Humor sind die Grundlagen meines Data-Detoxing-Programms. Gemeinsam stärken wir Ihre Privatsphäre und sichern Ihre Souveränität über Ihre Daten!

**Jens Glutsch**  
**Data-Detox-Berater**  
Marie-Juchacz-Straße 11, 76137 Karlsruhe  
Tel.: +49 (0)721 47 04 50 58  
E-Mail: offline@data-detox.de  
Web: www.data-detox.de



Als erfahrener Partner im Bereich topmoderner Webpräsenzen, Logo, Branding, Gestaltung visueller Werbung aller Art sowie Animationen und 3-D-Rendering sind wir nicht nur mit Herzblut und viel Liebe zum Detail bei Ihren Projekten engagiert, sondern gestalten die Projekte ebenfalls mit psychologischen Bausteinen wie z. B. Visual Webdesign.

Das alles führt zu einem erfolgreichen Auftritt des Kunden. Dank der fundierten Fachkenntnisse aus ihrer Studienzeit an der Universität Tübingen (Sprach-/Medienwissenschaft sowie Informatik) und der Begeisterung für die Medienwelt verbindet Olesja Becker, Geschäftsführerin von Wenterior Design, kreatives Arbeiten mit zielgerichteter Vorgehensweise zu einer nachhaltigen Lösung für den Kunden.

**Wenterior Design Group**  
Olesja Becker  
Goldschmiedstraße 4, 72379 Hechingen  
Mobil: +49 (0)1520 900 2725  
E-Mail: info@wenterior.com  
www.wenterior.com



Unternehmensberater aus Gomaringen.

Spezialisiert auf die Bereiche Vertrieb, Marketing und Führungskultur beschäftigt er sich viel mit der Wertevorstellung von Unternehmen und Mitarbeitern.

Im Jahr 2014 gründete er das Beratungsunternehmen „dieRaumklimaexperten“ und berät Unternehmen und Privathaushalte rund um das Thema Lebens- und Arbeitsqualität durch gutes Raumklima.

**mellenthin | die Unternehmensberatung**  
Stefan Mellenthin  
Liststraße 48, 72810 Gomaringen  
Tel.: +49 (0)7072 126 3046  
E-Mail: info@mellenthin-unternehmensberatung.de  
Web: www.mellenthin-unternehmensberatung.de  
www.raumklimaexperten.de

Neue Impulse

Coaching / Seminare psychologische Beratung

Stefan Betsch ist Kommunikationsexperte und Vertriebstrainer mit dem Schwerpunkt Kundenbindung. In seinen psychologisch fundierten Coachings und Seminaren hilft er Menschen, sich und andere besser zu verstehen.

Konkret dreht es sich um folgende Themengebiete:

- Aufbau von Kundenbeziehungen und Umgang mit Beschwerden
- Führungskräfteentwicklung und Umgang mit Mitarbeitern
- Betriebliches Gesundheitsmanagement und psychosoziale Gesundheit
- Persönlichkeitsentwicklung und Einzelcoaching zu unterschiedlichen persönlichen Themen und Fragestellungen

**Neue Impulse**  
Stefan Betsch  
Weidenbrunnen 93B, 70378 Stuttgart  
Mobil: +49 (0)172 953 4800  
E-Mail: info@impulse-bekommen.de  
Web: www.impulse-bekommen.de  
www.xing.to/betsch



Bernd Kollmann

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

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

In folgenden Kompetenzfeldern können Sie auf meine Erfahrungen zugreifen:

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

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



Die Trainerkooperation Neckar-Alb

Die Trainerkooperation Neckaralb! Das sind die verRückten Impulse aus Reutlingen.

Trainings, Seminare und Workshops sowie Einzelcoachings für die ganzheitliche Personalentwicklung sind unsere Aufgabe.

Unsere Vorteile liegt klar auf der Hand:

- Wir sind vor Ort! Dort wo unsere Kunden auch sind. Das macht uns flexibel und greifbar.
- Ihre Ziele und Wünsche stehen im Mittelpunkt.
- Wir arbeiten fundiert und entwickeln Ihre Trainingsschwerpunkte individuell.
- Wir sind flexibel durch unser eigenes Trainingszentrum.
- Wir können beides: schwäbisch & hochdeutsch

Unsere Konzepte und Impulse liefern neue Sichtweisen, inspirieren und sind ein wahrer Frischekick.

**verRückte Impulse**  
Irene Kellner-Langanky, Barbara Kurz, Andrea Mettenberger GbR  
Burkhardt+Weber-Str. 59, 72760 Reutlingen  
Tel.: +49 (0)7121 695 8411  
E-Mail: info@verrueckte-impulse.de  
Web: www.verrueckte-impulse.de

andrea mettenberger



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

Ihre Themen sind:

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

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





# Führungstipps

## Effizienter arbeiten - nachhaltiger führen

Wenn wir heute an Manager und Vorgesetzte denken, haben wir den vielbeschäftigten, ständig erreichbaren und überarbeiteten Mitarbeiter mit Führungsverantwortung im Kopf. Die Welt dreht sich schneller, die Zeit wird knapper. Welche Fallen Vorgesetzte dabei vermeiden sollten, um nicht Opfer der eigenen Arbeit zu werden, lesen Sie kurz und prägnant **in der nächsten Ausgabe.**

Posts@janengel@fotolia.com

## Webseiten-Check

Finden Sie heraus an welchen Stellen Ihre Webseite noch Lücken hat. Erfahren Sie wie und auf welche Art Sie die Wirkung verbessern können. Was Ihnen noch zur professionellen Wirkung fehlt.

Diesen kostenfreien Service erhalten Sie von der **Wentrior Design Group** ([www.wentrior.com](http://www.wentrior.com))

## Kostenfreie Service-Posts

Ein exklusiver Service für unsere Leser!

## Präsentations-Check

Ihre nächste Präsentation soll wirken! Dieser Online-Check Ihrer erstellten Präsentationsfolien inklusive Ihrem Sprechtext gibt Ihnen Hinweise und Potential, dass Sie mit Ihrer nächsten Präsentation ins Schwarze treffen.

Diesen kostenfreien Service erhalten Sie von **markante konzepte** ([www.markante-konzepte.de](http://www.markante-konzepte.de))

## Informationen und Details

für Ihre **kostenfreien** Service-Posts bekommen Sie bei uns über: [info@trainerkonzepte.de](mailto:info@trainerkonzepte.de)

## Motivationsbremse Quick-Check

Dies ist ein aussagekräftiger Check-Up, der Ihnen in acht unterschiedlichen Kategorien Ihre derzeitige mentale Verfassung und Barrieren aufzeigt, die Ihnen möglicherweise im Alltag Kraft und Energie rauben können. Sie erkennen ganz schnell, was Ihre Motivation bremst.

Diesen kostenfreien Service erhalten Sie von **Bernd Kollmann** ([www.berndkollmann.de](http://www.berndkollmann.de))

## IT-Selbstanalyse

Diese Selbstanalyse bietet einen ersten Ausblick, wie gut Ihre Software-Infrastruktur zu Ihren Prozessen und Arbeitsabläufen passt. Dazu nutzen wir den wichtigsten Teil Ihres Unternehmens: Die Menschen.

Diesen kostenfreien Service erhalten Sie von der **creatale GmbH** ([www.creatale.de/selbstanalyse](http://www.creatale.de/selbstanalyse))

**23.-25.11.2015, 18.-20.01.2016 und 14.-16.03.2016**

## GROW!-Training „Executive Resilience“ – Resilienz für Führungskräfte

Was macht Führungskräfte, Teams und Unternehmen widerstandsfähig? Wie kommt man als Mensch und Manager unbeschadet durch die Krise? Was braucht man, um nach Rückschlägen wieder aufzustehen und trotz blauer Flecken weiterzumachen? Und wie führt man Mitarbeiter in Zeiten von Stress, Burn-out und steigendem Krankenstand so, dass sie „an Bord“ bleiben? Das Konzept der Resilienz, nicht zu verwechseln mit Härte, ist hier verstärkt in den Fokus gerückt. In diesem dreiteiligen Workshop lernen Sie die wichtigsten Faktoren einer resilienzorientierten Führung kennen und finden heraus, ob Sie ein resilienter Manager sind beziehungsweise wie Sie einer werden.

Investition: 969,- € (zzgl. MwSt.)

**GROW!-Akademie, Barbara Fischer-Reineke**  
Tel.: +49 (0)711 6552 4454

**12.11.2015**  
**Beginn 18:30 Uhr**

## Impulsabend: Anpacken statt nur „Schwätza“

Lernen Sie die kreative Lego® Serious Play® Methode in einem Mini-Workshop kennen.

In der letzten Ausgabe des Magazins hat Jens Dröge darüber berichtet. Am 12.11.2015 können Sie Jens Dröge im Workshop Live bei uns erleben. Erfahren Sie, wie es mit der Lego® Serious Play® Methode gelingt Meetings und Prozessklärungen einfach besser durchzuführen. Ohne gelangweilte Teilnehmer.

Dieser Abend richtet sich an Unternehmer, Führungskräfte, Teamleiter, Change Verantwortliche und alle Menschen, die zielorientiert Prozesse begleiten.

**Kostenfreie Veranstaltung.**  
Wir bitten um Anmeldung unter: [info@verruেকে-impulse.de](mailto:info@verruেকে-impulse.de)

**verRückte Impulse GbR, Barbara Kurz**  
Tel. +49 (0)7121 695 8411

**28.11.2015**  
**9:30 - 18:00 Uhr**

## Führungskräfteworkshop Generation Y & Co.

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

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

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

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

**30.01.2016**  
**9:30 - 18:00 Uhr**

## Trainingsbedarfsanalysetag für Führungskräfte

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

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

Investition: 349,- € (inkl. MwSt.) inkl. Führungskompetenzanalyse, Getränken und Pausensnacks

**trainer konzepte, Andrea Mettenberger**  
Tel. +49 (0)7121 137 5332

**05./06.11.2015 Frankfurt am Main**  
**09./10.11.2015 Hamburg**

## WIRKUNGSVOLLER PRÄSENTIEREN – SO GEHT’S!

Vom Formulieren der richtigen Botschaften und der Auswahl von überzeugenden Visualisierungen über die passende und authentische Körpersprache bis hin zum Fesseln der Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer zeigen wir Ihnen in einem intensiven Training, wie Sie aus Ihrer Präsentation das absolute Maximum herausholen. Im Mittelpunkt steht Ihre Entwicklung zu einer souveränen und wirksamen Präsentationspersönlichkeit, die ihr Publikum mitreißt und begeistert.

**Zielgruppe:**

- Führungskräfte, die regelmäßig vor einem größeren Publikum präsentieren
- Berater, die souverän auftreten wollen
- Sales Profis, die immer wieder vor Kunden stehen

Detailinformationen unter: [www.k16.de/services/wirkungsvoller-praesentieren/](http://www.k16.de/services/wirkungsvoller-praesentieren/)

**K16, Thorsten Behnke**  
Tel. +49 (0)40 4100 4485

**06.11.2015**  
**9:00 - 18:00 Uhr**

## Der Umgang mit schwierigen Zeitgenossen

Warum ist jemand schwierig und wie gehe ich damit professionell um?

Was ist ein schwieriger Zeitgenosse und was macht ihn dazu? Ist es nur persönliche Antipathie oder hat diese Schwierigkeit System? Wie geht man mit ihm um und wie kommt man selbst mit dieser Situation klar? Diese Fragen stellen sich viele Menschen, die sich vor allem beruflich nicht aussuchen können, mit wem sie arbeiten. Die gute Nachricht: Darauf gibt es Antworten.

Ort: Projektwerkstatt Berger, Kornwestheim  
Investition: 399,- € für Selbstzahler und 599,- € für Firmenzahler (inkl. MwSt.)

Infos bei:

**Impulse bekommen, Stefan Betsch**  
Tel. +49 (0)172 953 4800

**15.-19.02.2016**

## GROW!-Training Beruf & Karriere: „Endlich mehr Freude und Erfüllung im Job“

Viele Menschen leiden im Job unter fehlender Wertschätzung, gestörter Kommunikation und mangelnder Zugehörigkeit. Sie gehen in die „innere Kündigung“, ziehen sich frustriert zurück, sind entmutigt, werden manchmal sogar krank. Doch das muss nicht sein!

In diesem Training verändern Sie Ihren Blickwinkel, erkennen Ihre eigenen Stärken und Fähigkeiten. Sie lernen, sich berufliche Ziele im Einklang mit Ihrer Persönlichkeit zu setzen (und zu erreichen). Am Ende dieses Trainings werden Sie eine insgesamt höhere Arbeitszufriedenheit erreicht haben und besser mit Veränderungen umgehen können. Burn-out und Mobbing ade!

Investition: 497,- € (zzgl. MwSt.)

**GROW!-Akademie, Barbara Fischer-Reineke**  
Tel.: +49 (0)711 6552 4454

**03.11.2016**  
**9:30 - 12:30 Uhr**

## SEO und SEA – mit wenig Budget erfolgreich werben

In diesem Workshop bekommen Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie Sie Ihre Webseite auch selbst optimieren und weiterentwickeln können. Wenn Sie mehr zu Begriffen wie OnPage vs. Offpage, Linkaufbau, lokales SEO oder Google AdWords erfahren möchten, dann ist dieser Workshop genau der Richtige:

Sie erhalten wertvolle Tipps direkt aus der Praxis einer etablierter Webagentur, um Ihre eigene Reichweite und den Einfluss auf Ihre Zielgruppe zu erhöhen.

Investition: 199,- € (zzgl.MwSt.)

**Wentrior Design Group, Olesja Becker**  
Tel. +49 (0)1520 900 2725

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

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

Wollen Sie Ihr Unternehmen im Rahmen eines Firmenportraits vorstellen?

Wollen Sie Ihre Veranstaltung(en) im Kalender bewerben?

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

**Dann schreiben Sie uns an:**  
[info@trainerkonzepte.de](mailto:info@trainerkonzepte.de)



**Bis zur nächsten Ausgabe  
im Februar 2016 ...**

[www.trainerkonzepte.de](http://www.trainerkonzepte.de)