



# **+** wirtschaft weiterbildung

09\_12

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**Nicola Millard**\_Trendforscherin über Nutzen sozialer Medien s. 14

**Rolf Stiefel**\_Als Personalentwickler gut werden und bleiben s. 28

**Lutz Michel**\_Mobile Learning hat Zeug zur Umsatzlokomotive s. 36

## **Seminar-Innovationen 2012**

Trainer-Duell und andere Muntermacher s. 18

**Wettkampf: Soft-Seller  
Hans-Uwe L. Köhler (Foto)  
fordert Hard-Seller Martin  
Limbeck zum Duell heraus.**





Foto: Freistil Fotografie, Anette Hammer

Manchmal knistert es ganz schön, wenn Hardseller Limbeck (links) und Loveseller Köhler auf offener Bühne aufeinandertreffen und sich gegenseitig ihre Schlagfertigkeit beweisen wollen. Jetzt soll ein „Duell“ klären, was die beiden wirklich trennt. Das Foto wurde auf der Salesmaster-Konferenz am 6. Juni 2012 in Essen aufgenommen.

## HANS-UWE KÖHLER WAR DER ERSTE ...

deutsche Trainer, der ...



## NEUE SEMINARFORMATE UND INHALTE.

Die Trainingsbranche entwickelt sich ständig weiter. Auch in diesem Jahr gibt es neue Seminarformate, neue Spiele zur Verstärkung des Lernprozesses und vor allem neue Inhalte, mit denen die Weiterbildungsanbieter die Bedürfnisse von Führungskräften befriedigen wollen. Die Redaktion von „wirtschaft + weiterbildung“ hat den Markt sorgfältig beobachtet und stellt einige Beispiele für die Kreativität unserer Branche vor.

# Seminar- Innovationen 2012

### 01.

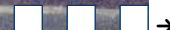
... japanischen Schwertkampf und europäisches Business-Training verknüpfte.

### 02.

... die Begriffe Verkaufen und Liebe zusammenführte und ein Buch darüber schrieb.

### 03.

... in einem Flugzeug auf dem Weg von Stuttgart nach Berlin ein Seminar hielt.



## → 1 Das Trainer-Duell: Hardseller gegen Loveseller

Der 64-jährige Elder Trainersman Hans-Uwe L. Köhler aus Kempten im Allgäu war schon sein ganzes Leben lang für Überraschungen gut. So hielt er einmal ein Seminar während eines Fluges von Stuttgart nach Berlin oder veranstaltete ein Verkaufstraining, das ganze 12 Stunden dauerte, um zu zeigen, dass solche Extremseminare funktionieren, wenn man sie richtig inszeniert.

Im Jahr 1998 fand Köhler zu seinem Spezialgebiet, als er sein Buch „Love Selling“ veröffentlichte, in dem er behauptete, dass „einem anderen etwas zu verkaufen“ nach demselben Muster ablaufe wie „sich in einen anderen zu verlieben“. Diese Überhöhung des Verkaufsprozesses und der Kundenorientierung („Wer sich verlieben kann, der kann auch verkaufen“) machte Köhler populär. Zusammen mit seinem 19 Jahre jüngeren Trainerkollegen Martin Limbeck aus Essen, der sich im Gegensatz zu Köhler den Ruf eines Hardsellers erarbeitet hat, kam Köhler jetzt auf die Idee, dass beide doch gemeinsam eine Art „Duell“ veranstalten sollten, um dem Publikum die wichtigsten Unterschiede ihrer Trainingsansätze „schlagartig“ klarzumachen.

Köhler und Limbeck waren schon einmal nacheinander auf einem Kongress aufgetreten und hatten ihre unterschiedlichen Konzepte vorgestellt. Am 28. September soll es auf der eintägigen Veranstaltung „Hardselling meets Loveselling“ in Königstein am Taunus aber zum ersten Mal so richtig kontrovers zugehen. Ein richtiger Schlagabtausch ist geplant. „Nur wenn die Unterschiede klar herausgearbeitet werden, gibt es beim Publikum Aha-Ef-

fekte“, betont Köhler. Erwartet werden rund 200 Zuschauer (555 Euro Eintritt pro Person), die um eine Art Boxing herum sitzen werden.

Geplant sind sieben Runden. In den ersten sechs Runden ergreifen die beiden Trainer nacheinander und in enger zeitlicher Folge das Wort und erklären ihre Ansätze nach dem Motto: „So funktioniert Hardselling/Loveselling beim Erstgespräch, bei der Einwandbehandlung, in der Abschlussphase ...“. Es soll immer klar werden, was ein Loveseller einem Kunden in einer bestimmten Situation antworten und was ein Hardseller anders machen würde. Die einzelnen Redebeiträge beziehen sich zwar immer aufeinander, aber erst in der siebten Runde gibt es dann eine echte Diskussion zwischen den beiden Protagonisten, in der jeder Gelegenheit hat, sich gegen die Argumente des anderen zu verteidigen. Das Publikum kann sich den ganzen Tag über durch Fragen und Stellungnahmen an der Diskussion beteiligen. Die Tatsache, dass die Zuschauer komplett um die Bühne herum platziert werden, soll die Interaktion erleichtern.

Ob ein Moderator die Veranstaltung leiten wird, war bei Redaktionsschluss noch nicht entschieden. Obwohl Köhler und Limbeck ganz unterschiedliche Typen sind, die sich als Wettbewerber gegenüberstehen, so ist das Ziel des „Duells“ nach ihren Angaben nicht, dass einer von ihnen vom Publikum zum Sieger ausgerufen wird. Sinn der Sache ist vielmehr, den anwesenden Verkaufsleitern und Verkäufern möglichst prägnant Informationen und emotionale Einblicke zu vermitteln, auf deren Basis dann jeder für sich entscheiden kann, wann er mit welchem Verkaufsteam, welchem Produkt und bei

welcher Kundengruppe auf welches Verkaufskonzept setzen will. „Es geht bei beiden Konzepten letztlich immer um mehr Umsatz durch sauberes Geschäft“, betont Limbeck. „Die Teilnehmer sollen die Gewinner sein, weil sie von beiden Welten profitieren.“ Köhler und Limbeck sind zwar keine Brüder im Geiste und vertreten mit ihrer ganzen Persönlichkeit gegensätzliche Konzepte, aber sie schätzen sich auch als Kollegen und sind über gemeinsame Verbandsmitgliedschaften professionell verbunden, sodass nicht die Gefahr besteht, dass der eine den anderen unfair angreift oder versucht, dessen Ideen lächerlich zu machen. „Auch wenn wir vorhaben, uns freundschaftlich zu begegnen, inhaltlich wird es zur Sache gehen“, verspricht Limbeck.

Schließlich soll das Duell nicht auf faule Kompromisse hinauslaufen im Sinne von „zu Beginn des Verkaufsprozesses muss man erst mal soft sein, um dann die Daumenschrauben anzuziehen“. Limbeck verzichtet als Hardseller auch schon Mal auf Smalltalk und startet mit einer Abschlussfrage. Am Wichtigsten wird ihm aber sein, herauszustellen, dass den meisten Verkäufern die Siegermentalität fehle. „Was nützt mir die beste Verkaufstechnik, wenn ich mich nicht traue, sie anzuwenden“, fragt Limbeck. „Ein Verkäufer braucht eine gute Argumentationskette, die er aber auch frecher als die Konkurrenz vorbringen sollte.“

Weil es ihm mehr um Haltung als um Technik geht, nennt er seinen Ansatz auch das „neue Hardselling“. Sein Buch mit dem Titel „Das neue Hardselling. Verkaufen heißt verkaufen“ ist das erfolgreichste Hardcover-Buch im Gabler Verlag. „Ich spreche die Sprache der Verkäufer. Ich weiß, wie schmerzhaft

# 04.

... mit **55 Trainerkollegen** auf der Zugspitze ein komplettes Buch schrieb.

# 05.

... **Christopher Columbus** als Theaterfigur zum Thema Aufbruch lebendig werden ließ.

# 06.

... zeigte, dass **12-stündige Marathonseminare** durchaus funktionieren können.



das ist, den inneren Schweinehund zu überwinden“, so der selbstbewusste Autor. Seit Ankündigung des öffentlich ausgetragenen Duells sind bei Köhler auch mehrere Anfragen von Personalentwicklern eingegangen, die dieses Format firmenintern bei Verkaufsleitertagungen oder Vertriebskonferenzen als eine Art Joker-Session einbauen wollen. Ein Personalentwickler meinte: „Endlich mal ein Thema, das alle Verkäufer gleichermaßen stark interessieren dürfte.“

**Fazit:** Allein durch die Beobachtung einer Diskussion kann man viel Neues lernen. Eine Kontroverse als strukturiertes Streitgespräch aufzuarbeiten, ist ein wertvolles Designkonzept, das leider viel zu selten in Seminaren, auf Kongressen oder Messen umgesetzt wird. In Trainerkreisen gibt es eine Scheu davor, sich gegen jemanden zu positionieren. Schon deshalb ist die Veranstaltung „Limbeck versus Köhler“ innovativ und bemerkenswert. Es ist allerdings sehr unwahrscheinlich, dass sich beide publikumswirksam gegenseitig eins auf die Zwölf geben werden. Insofern wäre ein Moderator, der einen nicht ganz auszuschließenden Kuschelkurs der beiden verhindert, wünschenswert. Das Format hat im übrigen Zukunft, weil es vielseitig ausbaubar ist: Zum Beispiel könnten Zuschauer das Recht bekommen, für ein kurzes Statement oder eine passende Frage zu Köhler und Limbeck in den Ring zu kommen oder erfahrene Vertriebler könnten die einzelnen Boxrunden als „Ringrichter“ kommentieren.

## 2 Seminarübungen für introvertierte Teilnehmer

Gerade erschien das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ (Nr. 34) mit der Titelseite „Triumph der Unauffälligen – warum Introvertierte zu oft unterschätzt werden“. Der Inhalt: Weil unsere Arbeitswelt immer anonym und komplexer werde, müsse der Einzelne sich und seine Erfolge „verkaufen“ und das führe leider zu einem Siegeszug der Extrovertierten. Dabei seien Introvertierte oft besser fürs Geschäft, weil sie sorgfältiger analysierten und besonnener handelten.

Dem gesellschaftlichen Ungleichgewicht zugunsten der Dampfplauderer entspricht eine Benachteiligung der Introvertierten

in Seminaren und Workshops. Darauf macht die Diplom-Psychologin Ulrike Scheuermann aus Berlin aufmerksam. Für Abhilfe will sie mit ihrem neuen Train-the-Trainer-Seminar sorgen, das sie in Kooperation mit dem Schilling-Verlag, Berlin, entwickelt hat. Die eintägige Veranstaltung (230 Euro pro Teilnehmer) trägt den Titel „Seminarerfahren für Introvertierte – wie Sie mit Schreibdenken und anderen innenorientierten Methoden inspirieren und stille Teilnehmer fördern“. Introvertierte fühlen sich unwohl, wenn sie ständig in der Gruppe lernen sollen. Das tun sie lieber allein oder mit einzelnen vertrauten Menschen. Sie haben meist nicht sofort eine Antwort parat, sondern brauchen länger, um Wissen abzurufen und zu formulieren.

Scheuermann setzt auf die Methode des Schreibdenkens, um introvertierte Menschen dazu zu bringen, in einem Seminar oder Workshop substantielle Beiträge zu liefern. Eine Basistechnik des Schreibdenkens heißt „Fokussprint“. Dabei fokussiert man auf ein beliebiges Thema oder eine Frage (Beispiel: „Was brauchen wir, um zu einer guten Lösung zu kommen“) und während das Gehirn anfängt nachzudenken, beginnt man, den Gedankenfluss zügig zu protokollieren. Ziel ist es, neue Gedanken und frische Ideen herauszulocken, die sich bei Introvertierten eher „hinten“ im Kopf verstecken, während sie bei Extrovertierten vorne auf der Zunge liegen. Beim Fokussprint gelten laut Scheuermann folgende Regeln:

- Schreiben Sie eine Überschrift zu dem Thema, zu dem Sie Ideen sammeln möchten.
- Schreiben Sie zu dieser Überschrift fünf Minuten lang so schnell wie möglich alles auf, was Ihnen einfällt, ohne innezuhalten oder zu korrigieren.
- Sie dürfen nicht vom Thema abkommen. Während des Schreibens registrieren Sie, ob Sie vom Thema abschweifen. Wenn ja, fokussieren Sie sich dann wieder, etwa indem Sie die Überschrift neu aufschreiben. Bei Leere im Kopf schreiben Sie zum Beispiel „Was noch?“
- Lesen Sie Ihren Fokussprint durch und markieren Sie wichtige Sätze.
- Formulieren Sie einen Kernsatz. Das sollte ein kurzer Satz sein, der die Essenz Ihres Fokussprints enthält.

Der Lohn der ganzen Aktion: Wenn man seine Ideen erst einmal entwickelt und sortiert hat, kann man sie im Seminar auch besser mitteilen. „Den Extrovertierten tut diese Übung auch gut“, ist sich Scheuermann sicher. „Die lernen, Inspirationen auch in sich selbst zu finden und sie nicht immer nur im Außen zu suchen.“

**Fazit:** Obwohl Trainer in ihren Ausbildungen lernen, auf unterschiedliche Lerntypen einzugehen, passen die meisten Lehrmethoden tatsächlich mehr auf Extrovertierte. Die Hälfte der Bevölkerung wurde quasi benachteiligt. Introvertierte Menschen brauchen ganz andere Seminarerfahren, um ihre Gedanken in Ruhe zu entwickeln, gut zu lernen und sich auch mündlich entspannt zu beteiligen. Ulrike Scheuermann ([www.ulrike-scheuermann.de](http://www.ulrike-scheuermann.de)) leistet mit ihrem Schreibdenken hier einen wichtigen Beitrag. Wer seine Seminare auf die Zielgruppe Introvertierte hin optimieren will, sollte sich noch mit zwei weiteren Autorinnen auseinandersetzen: Susan Cain („Still. Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt“, Riemann Verlag 2011) und Sylvia Löhken („Leise Menschen – starke Wirkung“, Gabal Verlag 2012).

## 3 Der Sehnsucht auf der Spur

Die Königswieser & Network GmbH Komplementäre Beratung und Systemische Entwicklung, Wien, gehört zu den Pionieren der systemischen Managementberatung. Ihr neuestes „Journal“ (September 2012) haben die Berater unter das Thema „Sehnsucht“ gestellt, das man offenbar für ein wichtiges Zukunftsthema hält. In Berlin, Wien, Zürich und Köln wurden (oder werden noch) Sehnsuchts-Workshops abgehalten. „Wir glauben, dass Sehnsucht auch für die Suche nach dem Sinn steht und eine durchaus schöpferische Kraft sein kann“, begründet Roswita Königswieser die Auswahl des Themas.

Sehnsucht begegnet den Beratern derzeit als starkes Bedürfnis nach mehr Zeit für das Wesentliche, nach Sicherheit und nach Wertschätzung. „Es gibt offenbar ein starkes Empfinden von Ohnmacht →

→ und genau das ruft Sehnsüchte wach“, hat Lars Burmeister beobachtet. Er ist Berater bei Königswieser und moderierte zusammen mit seinem Kollegen Martin Hillebrand einen Sehnsüchte-Workshop. Burmeister berichtet von einem Vorstand, dem im Workshop klar geworden sei, warum sich seine zweite Führungsebene nicht für seine zukunftsweisende, internationale Expansionsstrategie begeistere. Die Manager haben seit der Krise den starken Wunsch, jemand möge sich um eine ganz solide, langfristige Existenzsicherung des Unternehmens kümmern. Die Schlussfolgerung: Der Vorstand wird künftig bei seinen Präsentationen klar machen, dass er trotz aller Globalisierungsbemühungen an erster Stelle die Existenz des Unternehmens und die Sicherung aller Arbeitsplätze im Auge hat. „Erkenntnisse über Sehnsüchte können handlungsleitend sein“, freut sich Burmeister. Königswieser & Network empfehlen in ihrem „Journal“ mehrere Interventionen,

mit der sich Sehnsüchte konkretisieren und Wege zur Realisierung aufzeigen lassen. Eine davon ist der „Brief aus der Zukunft“:

- Stellen Sie sich vor, es ist Herbst 2015. Die letzten drei Jahre lief alles optimal, viele Wünsche gingen in Erfüllung.
- Schreiben Sie jetzt einen Brief an einen guten Freund oder eine gute Freundin. Beschreiben Sie, wie es Ihnen jetzt (im Herbst 2015) geht, was geschehen ist, warum es Ihnen so gut geht. Erzählen Sie, was dazu geführt hat, dass sich so vieles erfüllt hat. Was haben Sie selbst dazu beigetragen? Wer hat Sie dabei unterstützt? Wem sind Sie dankbar?
- Lesen Sie den fertigen Brief jemandem vor, der Ihnen wichtig ist.
- Alles andere ergibt sich von selbst ...

Roswita Königswieser macht darauf aufmerksam, dass sich in den westlichen Industriestaaten die Menschen sehr damit beschäftigen, welche Auswirkungen ein Ausbleiben des Wirtschaftswachstums

hätte. Die entsprechenden Fragen seien: Wohin führt eigentlich das ewige Schneller, Höher, Weiter? Müssen sich die Menschen dem Diktat der Rendite fügen? Sollten in der Wirtschaft nicht humanere Steuerungsgrößen eine Rolle spielen? Etlichen Managern dürfte es schwerfallen, die neue Sehnsucht nach Sinn zu verstehen. „Aber sie werden Antworten finden müssen, sonst laufen ihnen Kunden, Mitarbeiter und Investoren weg“, betont Königswieser. **Fazit:** Die Wiener Berater waren schon immer sehr mutig darin, Begriffe zu besetzen, die andere noch nicht auf dem Radarschirm hatten oder dem Business noch nicht zumuten wollten. Der Begriff Sehnsucht hat aber nichts mit Sozialromantik zu tun, sondern mit einem sich abzeichnenden Wertewandel. Mit dem Themenschwerpunkt „Sehnsucht“ ist es den Wienern wieder einmal gelungen, sich als Vordenker zu positionieren. Für selbstständige Trainer und Berater, die in ihrem Hamsterrad überleben wollen, ist

## Neuen „Energizer“ als Lernkraftverstärker nutzen

**Spiele im Seminar.** Die Firma Metalog OHG, Olching, ein Spezialist für die Konzeption und Herstellung von Trainings-Tools, präsentiert jedes Jahr etwa zwei bis vier neue Seminarspiele. Ein interessantes und recht preisgünstiges Tool aus 2012 ist der vielfach nutzbare „RealityCheck“.

Das Spiel „RealityCheck – Zoom zwischen den Welten“ kann von fünf bis maximal 16 Personen gespielt werden. Jeder Teilnehmer bekommt eine von 16 runden, großformatigen Bildkarten in die Hand, darf diese aber den anderen nicht zeigen. Die Karten ergeben in der richtigen Reihen-

folge eine zusammenhängende Bildgeschichte. Diese Reihenfolge gilt es zu finden. In der Regel stellt eine Karte die Vergrößerung eines Details aus der vorhergehenden Karte dar. Durch geschicktes Beschreiben der Szenen finden die Teilnehmer die richtige Abfolge. Eine erfolgreiche Strategie besteht darin, dass nicht jeder jedem sein Bild erklärt, sondern dass jeder nur einmal (aber gleich der ganzen Gruppe) sein Bild vorstellt, und dass derjenige, der glaubt, dass das Bild des Kollegen am besten zu „seinem“ Bild passt, sich zu Wort meldet.

Am Ende werden dann alle Bilder gemeinsam abgelegt. „Jetzt kann die Gruppe den visuellen Wow-Effekt genießen“, so die Spielbeschreibung. Das Spiel dauert etwa 15 Minuten und kostet 75 Euro zuzüglich MwSt. und Versand. Trainer können mit ihm die Sender-Empfänger-Thematik darstellen, die Vieldeutigkeit von Botschaften erleben lassen und aktives Zuhören einüben. Die Teilnehmer lernen außerdem, wie man auf verschiedene Arten Informationen bündeln kann, die „Landkarte“ des anderen versteht und letztlich eine gemeinsame Sprache zu sprechen lernt.



Foto: Pichler

Steffen Powoden (li.) und Tobias Voss von Metalog präsentieren den „RealityCheck“ auf der „Personal Nord 2012“.

# 1. Kölner Rednernacht: Wunsch nach schnellen Aha-Erlebnissen

**Event.** Durch die deutsche Weiterbildungslandschaft verläuft ein Graben. Auf der einen Seite gibt es die strategisch und nachhaltig arbeitende Personalentwicklung in den Unternehmen. Auf der anderen Seite wollen Berufstätige leicht verdauliche Tipps für mehr Erfolg in Job und Privatleben.

Dieses Bedürfnis nach ganz praktischen Tipps und Tricks erfüllen kurzweilige Abendveranstaltungen, bei denen in schneller Abfolge mehrere Trainer ihre Lernhäppchen unter das Publikum streuen. Storytelling ist dabei die allgemein bevorzugte Form der Präsentation.

Dass solche Rodeoveranstaltungen (alle 15 Minuten kommt „ein neuer Reiter aufs Pferd“) auf große Nachfrage stoßen, bewies am 30. Juni der Motivationstrainer Dr. Stefan Frädriich (Autor von „Günter, der innere Schweinehund“) mit seiner „1. Kölner Rednernacht“. Er hatte 15 Redner, Trainerkollegen und professionelle Comedians, engagiert und für einen Abend das ehrwürdige Millowitsch-Theater gemietet. Als Redner mit dabei waren zum Beispiel Oliver Geisselhart, Gedächtnistrainer, Dirk Kreuter, Verkaufstrainer, Andreas Buhr, Vertriebsexperte, Isabel García, Kommunikationstrainerin, und Michael Krebs, ein professioneller Comedian („Meine Freundin sollte von Apple sein“).

Einziger Wermutstropfen im bunten Wissenscocktail war ein Vortrag über „richtige“ Ernährung, der sich als Werblock eines Sponsors entpuppte. Der Preis der Einzelkarte

**Millowitsch-Theater in Köln:** Die 430 Sitzplätze waren über Facebook in kürzester Zeit verkauft.



Foto: Team Frädriich

für diese „Ideentankstelle“ als „Work-Life-Booster“ (Frädriich) lag bei 99 Euro. Der ermäßigte Preis für Frühbucher und Gruppen ab fünf Personen betrug 79 Euro.

Bemerkenswert ist, dass der Veranstalter (und mit ihm wahrscheinlich auch alle Referenten) für die 1. Kölner Rednernacht „nur“ auf Facebook geworben hatte. Ein Hinweis darauf, dass Privatleute doch als Zielgruppe für Trainer taugen.

es ebenfalls sehr wichtig, ihre Sehnsüchte zu kennen. Nur so finden sie jene Projekte, die sie auch mal in Flow versetzen.

## 4 Atmosphärische Intelligenz kann man lernen

Die Atmosphäre in einem Unternehmen ist oft das erste was man aufnimmt, wenn man ein Firmengebäude betritt. Man spürt zum Beispiel verzweifelte Anspannung oder unverkrampfte Professionalität. Erfahrene Berater wissen, dass ihr Körper, mit dem sie solche Stimmungen wahrnehmen, ihr wichtigstes Instrument ist. Solch eine Sensibilität kann man jetzt in dem Seminar „Merkst Du was? Atmosphärische Intelligenz“ lernen. Es wird vom Ludwig Wittgenstein Institut in Heidelberg ([www.ludwig-wittgenstein-institut.de](http://www.ludwig-wittgenstein-institut.de)) veranstaltet. Seminarleiter sind die beiden Philosophen und systemischen Berater Matthias Ohler und Raimund Schöll.

Das Seminar (390 Euro pro Person für 2,5 Tage) vermittelt wesentliche Grundzüge über atmosphärische Intelligenz. Dazu werden Leitfragen bearbeitet: Wie kommt Atmosphäre zustande? Wie wirken wir persönlich mit? Wie erkennt man die Chancen, zwischenmenschliche Atmosphären zu gestalten? Wie kann man sich vor vergifteten Atmosphären schützen? Welches sind typische Arbeitsatmosphären in Teams und Organisationen?

Atmosphären sind unter anderem in der Mimik und der Körperhaltung, der Art des Sprechens und der Beziehungsgestaltung der Menschen abzulesen. Raimund Schöll, einer der Seminarleiter, unterscheidet fünf Atmosphären, die in Organisationen zu beobachten sind:

- Die aufgekratzt-hektische Atmosphäre (Man sieht sich als Macher.)
- Die kämpferisch-hitze Atmosphäre (Man benutzt gerne Kriegsmetaphern.)
- Die niedergeschlagen-ohnmächtige

Atmosphäre (Chefs, Mitarbeiter inszenieren sich als Opfer oder Schicksalsgemeinschaft.)

- Die freundlich-gelassene Atmosphäre (Alle wirken unverkrampft und machen einen engagierten Eindruck.)
- Die kühl-distanzierte Atmosphäre (Hier herrschen sachliche Experten.)

Ein Profi sollte in der Lage sein, die Team-Atmosphäre von gestern mit der Besprechungs-Atmosphäre von heute und mit der langfristigen Stimmung in einer bestimmten Abteilung zu vergleichen.

**Fazit:** Führungskräfte und Berater brauchen gerade in Zeiten der Unsicherheit atmosphärische Intelligenz mehr denn je. Die beiden Seminarleiter wecken die Zuversicht, dass man diese Intelligenz tatsächlich erwerben kann. Das neue Seminar „Merkst Du was“ könnte der erste, intensive Schritt in Richtung einer ungewohnten Selbsterfahrung sein.

Martin Pichler ●