

## Editorial



**Andreas Werner**  
Geschäftsführer

Der Alltag des Jahres hat uns wieder. Umso wichtiger, trotz täglichen Dringlichkeiten den Blick für die wesentlichen Themen und Richtungen nicht zu verlieren. Wie drückte es zuletzt ein Kollege aus: Mehr Kompass, weniger Stoppuhr!

Die Hauptrichtung geben Megatrends vor, auf die es das eigene Unternehmen frühzeitig einzustellen gilt. Mit dem Megatrend „Demografischer Wandel“ hat sich das hrTEAM intensiv beschäftigt und u. a. den Workshop „Dauerhafte Fitness und Leistungsfähigkeit im Beruf“ für Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter entwickelt. Ein Thema, das für alle Unternehmen angesichts des Fachkräftemangels

immer wichtiger wird. Mehr dazu in dieser Ausgabe. Lesen Sie zudem ein Experteninterview zum Thema Empfehlungsmanagement im Vertrieb.



**Peter Lingenfeller**  
Geschäftsführer

Apropos Vertrieb: Wer von der günstigen Wirtschaftsentwicklung profitieren und seinen Vertrieb ganzheitlich nach vorne bringen will, kann unser neues Vertriebs Initiativ Programm (VIP) nutzen, um 2011 bei Umsatz und Neukundengewinnung durchzustarten.

Wir wünschen Ihnen viele gute Anregungen und Ideen!

## Neuer Workshop für ältere Mitarbeiter

# Dauerhafte Fitness und Leistungsfähigkeit im Beruf

„Großunternehmen wie BMW machen es in Anbetracht von demografischer Entwicklung und Fachkräftemangel vor: erfahrene Mitarbeiter möglichst lange und leistungsfähig im Berufsleben halten. Im Hinblick auf mittelständische Betriebe fordert DIHK-Präsident Driftmann daher, auch dort die Potenziale Älterer noch stärker zu nutzen und mit intelligenter Arbeitsorganisation, betrieblicher Gesundheitsförderung und gezielter Weiterbildung geeignete Maßnahmen zu ergreifen.“

Das hrTEAM hat sich intensiv mit dieser Thematik beschäftigt und anhand von möglichen Fragen, die sich Personalverantwortliche von mittelständischen Unternehmen in diesem Zusammenhang stellen können, u. a. den Workshop „Dauerhafte Fitness und Leistungsfähigkeit im Beruf“ entwickelt.

Hier einige Frage und Antworten:

### Wo setzt der Workshop an?

Am Anfang wird den Teilnehmern bewusst, wie wichtig ihr Know-how und ihre Erfahrung für den zukünftigen Unternehmenserfolg sind. Durch die so erfahrene Wertschätzung steigt die dauerhafte Motivation. Unterstützt wird dies durch „die Heilung alter Wunden und Verletzungen“, die jeder mitbringt, der lange in einer Firma tätig ist.

### Was ist zu tun, wenn Mitarbeiter arbeiten wollen, es sich aber gesundheitlich nicht zutrauen?

Natürlich ist hier ein Gesundheitscheck hilfreich, um zu klären, unter welchen Voraussetzungen weiter leistungsfähig gearbeitet werden kann. Im Workshop bekommen die Teilnehmer Hilfe zur

Selbsthilfe, um ihre Arbeitsbedingungen so leicht und angenehm zu gestalten, dass sie möglichst wettbewerbsfähig bleiben. Dazu gehört auch, Kollegen selbstbewusst um Unterstützung zu bitten, falls es nötig ist.

### Wo gibt es dafür schon Beispiele?

Bei den Großunternehmen setzen derzeit BMW und BASF die Trends: So gibt es bei der Produktion z. B. Gymnastikpausen, Ruheräume und eine andere Taktung. Die Bänder solcher „Rentnerlinien“ laufen langsamer, bringen aber das Gleiche. Oft bei weniger Fehlern.

### Werden im Workshop konkrete Gesundheitstipps gegeben?

Die Teilnehmer lernen von erfahrenen Fitness-Trainern, wie sie ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit durch spezielle Ernährung und Bewegung im fortgeschrittenen Alter verbessern und halten können. Für Unternehmen ist das besonders wichtig, so bringt häufig eine geringfügig gesenkte Krankenquote schon einen enormen Gewinnzuwachs.

### Können ältere Mitarbeiter überhaupt noch dazulernen und sich verändern?

Ältere Mitarbeiter lernen anders, z. B. weniger detailverliebt als jüngere. Dafür erfassen sie Inhalte schneller mit Beispielen und nachhaltiger über die Einordnung in größere Zusammenhänge. Im Endergebnis - so beweisen Tests - gibt es keinen Unterschied. Jedoch gilt es zu berücksichtigen, dass ältere Mitarbeiter bildungsentwöhnt sind, da sie oft jahrelang keine Weiterbildung

- Fortsetzung auf Seite 2 -



angeboten bekommen haben. Nur 7 % der deutschen Unternehmen bieten gezielte Weiterbildung auch für Ältere an.

**Und wie gehen ältere Mitarbeiter mit Schwierigkeiten, Fehlern und kleinen Schwächen um?**

Hier gilt es eine wichtige Erkenntnis der Forschung zu berücksichtigen: Ältere Menschen reagieren auf negative Kritik stärker als in jüngeren Jahren; andererseits schätzen sie aufbauendes, wertschätzendes Feedback mehr als früher und zeigen dafür eine nachhaltig längere Leistungsbereitschaft.

Im Workshop wird den Teilnehmern anhand von Beispielen bewusst gemacht, Fehler so bald wie möglich zu erkennen, zu melden und sich mit deren Beseitigung zu beschäftigen, anstatt sie zu verheimlichen. Aufgrund der typischen Tendenz im Alter, besser statt mehr zu arbeiten, werden sie schnell Ideen und Anregungen aufgreifen und zur Optimierung von Abläufen und Arbeitsbedingungen nutzen.

**Brauchen ältere Mitarbeiter einen anderen Arbeitsrhythmus und wie lange sollte ihre Lebensarbeitszeit sein?**

Arbeitsbeginn und -ende älterer Mitarbeiter sollte deren persönlicher Lebenssituation entsprechen und mit Führungskräften und Kollegen ausgehandelt werden.

Im Workshop erkennen die Teilnehmer, welche neuen Berufsbilder von Coach/Mentor bis Manager auf Zeit und inwieweit flexible Arbeitszeiten und/oder Einsatzorte für sie infrage kommen und wie sie diese mit anderen abstimmen können. Darüber hinaus werden sie sich darüber klar, wie lange sie sich unter den „neuen“ Bedingungen insgesamt noch engagieren wollen und

können und das dann auch mit den Unternehmens-Absichten in Einklang bringen.

**Was bieten ältere Mitarbeiter Besonderes gegenüber jüngeren?**

Sie wollen und können genauso viel leisten. Darüber hinaus bieten sie ca. 15 % mehr Effizienz, z. B. in der Projektleitung, gegenüber Jüngeren, wie es ein Automobilzulieferer feststellte. Der Grund dafür ist ganz einfach: Ältere können andere Mitarbeiter besser integrieren und verfolgen weniger eigennützige Ziele.

**Inwieweit werden ältere Mitarbeiter anders geführt?**

Wenn es z. B. um die Gestaltung sinnvoller Veränderungen geht, brauchen ältere Mitarbeiter tendenziell mehr Zeit als jüngere, um sich auf die neue Situation einzustellen zu können.

Das bedeutet für die Führungskräfte, dass sie älteren Mitarbeitern gegenüber notwendige Veränderungen besser und ausführlicher argumentieren müssen und mehr Geduld entgegenbringen, insbesondere bei der Realisierung.

Wir haben hierzu ebenfalls einen Workshop entwickelt, in denen Führungskräften bewusst wird, dass sie ältere Mitarbeiter in einigen Punkten anders führen sollten, und in dem sie an Praxisbeispielen üben, wie sie das im Führungsalltag verwirklichen können.

Haben Sie Fragen zu den Inhalten des Workshops oder zu Methoden der Erarbeitung, dann wenden Sie sich bitte an:

- [matthias\\_hartmann@hrteam.de](mailto:matthias_hartmann@hrteam.de)
- [wolfgang\\_weiner@hrteam.de](mailto:wolfgang_weiner@hrteam.de)

**Kurzberichte**

**Trainings-Preis 2010/11 des BDVT**

Das hrTEAM hat mit seinem langjährigen Kunden, der Bosch Thermotechnik GmbH, den Internationalen Deutschen Trainings-Preis 2010/11 in Bronze gewonnen.

Die Jury prämierte das „International Salesmen Qualification Program“ – ein mehrstufiges Trainingsprogramm, mit dem in 18 Ländern in Europa und Amerika mehr als 1100 Vertriebsmitarbeiter für den gesamten Verkaufsprozess fit gemacht werden. Bereits mit Beginn der Maßnahme konnte im Wirtschaftskrisen-

jahr 2009 der Vertriebsumsatz von Bosch Thermotechnik im Bereich regenerativer Energien teilweise um 25 Prozent gesteigert werden.

Wir freuen uns über die Auszeichnung, die auch eine neue Bestätigung unserer inhaltlichen und methodischen Arbeit ist.



**Nachfolge in guten Händen – IHK-Artikel mit Andreas Werner**

Seit mehr als 40 Jahren berät das hrTEAM Inhaber und Führungskräfte von Familienunternehmen in allen Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung. Dazu zählt auch die erfolgreiche Begleitung bei Generationswechseln an der Unternehmensspitze.

Andreas Werner, Geschäftsführer des hrTEAM, sprach hierzu mit dem IHK Magazin „Wirtschaft“ und betonte u. a. die Bedeutung der Gesprächskultur, in der von allen Beteiligten die fachlichen Fragen zu klären sind. Die Erfahrung zeige, dass ein professioneller Coach divergierende Positionen oftmals bes-

ser zusammenbringen kann als beispielsweise Steuerberater. Werner: „Keine Übernahme geht völlig konfliktfrei vonstatten. Die Kunst besteht darin, einen Konflikt konstruktiv aufzulösen und eine gute Lösung zu finden, in der sich alle wiederfinden. Einem professionellen Coach gelingt das.“

Lesen Sie den gesamten Artikel über die Herausforderungen bei Generationswechseln im Internet: [www.hrteam.de/aktuelles](http://www.hrteam.de/aktuelles)

■ *Benedikt Janssen*



**Matthias Hartmann**

Mag. phil. et theol.; ehemaliger Hochschuldozent; langjährige Vertriebs-/Führungserfahrung; Trainings-/Beratungsschwerpunkte: Rhetorik/Dialektik, Mental-/Arbeitstechniken, Team-/Projekttrainings, Persönlichkeits-, Führungskräfte- und Personalentwicklung.



**Wolfgang Weiner**

Dipl.-Kfm.; ehemaliger Systemanalytiker und Marketingleiter in Konzernen sowie mittelständischen Unternehmen; Trainingsschwerpunkte: Führung, Rhetorik, Kreativitätser-schließung, Körpersprache und Methodik.

# Bringen Sie Ihren Vertrieb in die erste Reihe

Das hrTEAM verfügt über ein Vertriebs-Initiativ-Programm (VIP), das als geschlossenes System von der Vertriebsanalyse über geeignete Trainingsmaßnahmen bis hin zu deren Leistungsnachweis (Evaluation) reicht. Der Kundennutzen liegt in der Transparenz der angebotenen Maßnahmen, deren Wirkungshebel für die Zielerreichung und der überschaubaren praxisgerechten Umsetzung. Das VIP enthält vier Module, die erfolgskritische Fragen für den Vertrieb in festgelegter Reihenfolge beantworten.

**„Was und wo sind die Engpässe im Vertrieb, die den vertrieblichen Erfolg hemmen?“**

Dazu liefert das hr TEAM eine qualitative Antwort mit der Vertriebsanalyse, welche die Stärken und Schwächen im Vertrieb des Kunden transparent macht.

**„Wie und wann kann ich diese Engpässe beseitigen?“**

Dazu liefert das hr TEAM eine qualitative Antwort mit dem Beratungstag, der sich inhaltlich, methodisch und didaktisch auf die Engpässe konzentriert und Lösungsvorschläge mit dem Kunden erarbeitet.

**„Warum sollte es dem hr TEAM gelingen, die Engpässe zu beseitigen?“**

Dazu liefert das hr TEAM eine qualitative Antwort mit dem Angebot zur Umsetzung erfolgreicher Maßnahmen im Vertrieb mit nachhaltiger Wirkung.

**„Woran kann ich erkennen, dass meine Engpässe beseitigt wurden?“**

Dazu liefert das hr TEAM eine qualitative Antwort mit der Transparenz zu jeder Maßnahme durch eine maßnahmenerprobte Evaluierung.

Die engpassorientierte Vertriebsanalyse analysiert bestehende Schwachstellen im Vertrieb und definiert Handlungsempfehlungen mit dem Ziel der sofortigen Ergebnisverbesserung. Sie wird vorrangig mit der Geschäftsführung oder Führungskräften in Einzelinterviews, Gruppengesprächen oder online durchgeführt. Analysiert werden das Vertriebssystem (Markttransparenz, Kundenstrategie, Vertriebssteuerung) sowie das Vertriebsmanagement (Verkaufsunterstützung, Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Veränderungsbereitschaft).

Methodisch nutzt die Vertriebsanalyse eine dreistufige Selbsteinschätzung zur Engpasserkennung:

1. Ist-Zustand der Faktenlage
2. Zufriedenheit mit der Faktenlage
3. Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter

Für weitergehende Informationen oder ein Beratungsgespräch wenden Sie sich bitte an:

■ [karl-heinz\\_loske@hrteam.de](mailto:karl-heinz_loske@hrteam.de)

## Experteninterview Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Kohlert: Empfehlungsmanagement als Schlüssel zu Neukunden

# Mit Empfehlungen der Zuvielisation trotzen

**Herr Professor Kohlert, warum empfehlen Sie Empfehlungsmanagement?**



Kohlert: Wir leben längst in einer „Zuvielisation“ – zu viele Angebote, zu viele Leistungen, zu viel Austauschbares. Deshalb verblassen Werbebotschaften immer mehr, während die Bedeutung persönlicher Geschäftskontakte

für die Akquisition steigt. Wer heute im Verkauf überdurchschnittliche Erfolgszahlen erzielen will, muss daher persönliche Kontakte für Weiterempfehlungen nutzen. Der aus meiner Sicht wirkungsvollste und zugleich preiswerteste Vertriebsweg.

**Wie kann man den Vertriebsweg der Empfehlungen professionalisieren?**

Kohlert: Um durch Empfehlungsmanagement die Anzahl von Neukunden systematisch zu erhöhen, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. So sind gute, empfehlenswerte Leistungen nötig, mit denen sich ein Unternehmen positiv von den Wettbewerbern abhebt. Es muss ein stärkenorientiertes und klar vom Wettbewerb unterscheidbares Profil herausgearbeitet werden. Der potentielle Neukunde muss es leicht haben, zu erkennen, wo die Unterschiede und Vorteile liegen.

**Was muss man tun, wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind?**

Kohlert: Aus unserer Studie „Menschen empfehlen uns – Emp-

fehlungsmanagement“ können drei wesentliche Handlungsfelder abgeleitet werden. Idealerweise setzt man diese in Projekten um:

1. Das Unternehmen muss über Alleinstellungsmerkmale verfügen, von denen die Mitarbeiter überzeugt sind. Die Mitarbeiter sind Werbeträger für das eigene Unternehmen und tragen die Stärken des Unternehmens nach außen. Nur wer sich mit der eigenen Firma und ihren Leistungen identifiziert, wird gute Empfehlungen erhalten.
2. Die Verkäufer müssen Gelegenheiten kreieren, um Empfehlungen beim Kunden auszulösen. Da es bei einer qualifizierten Empfehlung um Vertrauen geht, empfiehlt sich das persönliche Gespräch. Um gekonnt und aus einer Position der Stärke heraus mit dem Kunden über das Thema Empfehlung zu sprechen, benötigt der Verkäufer Unterstützung. Diese gelingt am besten durch Trainings.
3. Vor allem Verkäufer im B2B benötigen aufgrund ihres langen Akquisitionszyklus eine formalisierte Vorgehensweise für den Vertrieb und eine Hilfestellung, wie Geschäftsgelegenheiten sinnvoll bewertet werden können.

■ Prof. Dr. Helmut Kohlert

Dekan der Fakultät Betriebswirtschaft an der Hochschule Esslingen, Management- und Seminarerfahrung u. a. für die Management School St. Gallen.



**Karl-Heinz Loske**

Dipl.-Betriebswirt (FH), Holztechniker; langjährige Führungs- und Vertriebserfahrung; Trainingsschwerpunkte: Vertrieb, Veränderungsmanagement, Erlebnistraining und Führungskräfteentwicklung.

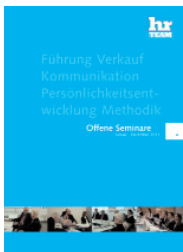


**Benedikt Janssen**

Dipl.-Betriebswirt (BA); mehrjährige Vertriebs- und Projektleitungserfahrung in Wirtschaft und Ehrenamt; Erfahrung mit der Durchführung von Großgruppentrainings; Trainingsschwerpunkte: Vertrieb, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Methodik.

# hr TEAM Offene Seminare: Neue Themenangebote für 2011

Bestellen Sie Ihr persönliches Exemplar der



- Broschüre hr TEAM Offene Seminare für 2011
- Themenbroschüre Persönlichkeitsentwicklung für 2011



Rufen Sie uns an oder bestellen Sie die Unterlagen per Internet.

## Persönlichkeitsseminare ausschließlich für die Zielgruppe "Führungskräfte"

Für 2011 gibt es vor allem im Bereich hr3 "Seminare für Führungskräfte" einige Veränderungen. Wir haben die Themen neu sortiert und aufgrund unserer Stärke im Bereich hr6 "Persönlichkeitsentwicklung" nun auch exklusiv für Führungskräfte folgende zwei Themen zur Persönlichkeitsentwicklung in unser Angebot aufgenommen:

### ■ hr 3.13 Persönliche Stärken erfolgreich in der Führung einsetzen neu

In diesem Seminar erfahren die Führungskräfte etwas über ihre persönlichen Stärken. Sie lernen, wie sie diese Stärken fördern und am besten nutzen können. Sie erhöhen ihre Echtheit und gestalten ihre Loyalität zum Unternehmen entsprechend ihren eigenen Werten und Stärken. Sie verbessern die "Passung" zwischen Person und Rolle.

05. - 06.05.2011 in Frankfurt a. M.

15. - 16.09.2011 in Berlin

01. - 02.12.2011 in München

€ 1.180,-\*

### ■ hr 3.14 Standing für Führungskräfte – Sicher und selbstbewusst schwierige Führungssituationen meistern neu

Selbstsicherheit, Durchsetzungsstärke, Selbstbehauptung, Konfliktfähigkeit - das sind Eigenschaften, die im Wirtschaftsleben niemals wichtiger waren als heute. Wer als Führungskraft beruflichen Erfolg haben will, muss in der Lage sein, eigene Ideen einzubringen, die eigene Meinung nachdrücklich zu verteidigen, Konfrontationen standzuhalten oder einfach nur nein zu sagen. Ziel dieses Seminars ist es, das persönliche Standing von Führungskräften zu stärken.

14. - 15.04.2011 in Frankfurt a. M.

28. - 29.07.2011 in Hamburg

08. - 09.12.2011 in München

€ 1.180,-\*



■ Regine Neuschwander

Gerne beantworten wir Ihre Fragen zu den Offenen Seminaren und senden Ihnen auf Wunsch ausführliche Informationen zu, Telefon 07031/72 65-37 bzw. -38. Oder nutzen Sie unter [www.hrteam.de](http://www.hrteam.de) unser Informationsangebot im Internet.



■ Tiziana Fiore

\* zzgl. gesetzl. MwSt.

## Vorstellung weiterer Seminarneuheiten für 2011:

### ■ hr 2.4 Systemisches Denken im beratungsintensiven Vertrieb Neue Kunden – langfristige Kundenbeziehungen neu

In diesem Seminar ist das sogenannte systemische Denken in die Gesprächstechniken für den beratungsintensiven Vertrieb übertragen worden. Das Netz von Wirkungszusammenhängen, welches das Verhalten der Gesprächspartner und dadurch ihre Entscheidungen mitbestimmt, wird hinterfragt. Hierdurch eröffnen sich in der Kundenbeziehung neue Gestaltungsspielräume, um den Gesprächspartner als Teil eines größeren Ganzen noch besser zu verstehen. Dieses Verständnis führt zu einer verbesserten Kundenbeziehung sowie zu passgenauen Angeboten.

15. - 16.09.2011 in Hamburg

€ 1.070,-\*

### ■ hr 4.5 Intrapreneurship Unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter neu

Von Mitarbeitern wird heute nicht nur aufgrund flacherer Organisationsstrukturen immer mehr erwartet, dass sie ihre Aufgaben selbstständig, eigenverantwortlich, ja sogar unternehmerisch wahrnehmen. In diesem Seminar werden sowohl Einstellungen reflektiert (und gegebenenfalls verändert) als auch zielführende Verhaltensweisen trainiert.

28. - 29.03.2011 in Frankfurt a. M.

15. - 16.09.2011 in München

€ 1.070,-\*

### ■ hr 6.4 Ziele erreichen durch erfolgreiches Selbstmanagement – Teil 1 Optimale Leistung zum definierten Zeitpunkt bringen neu

In diesem Training geht es darum, für sich ein Bewusstsein zu schaffen, dass Denken, Fühlen und Handeln verknüpft sind. Es geht darum, seine Gedanken und Gefühle "zu optimieren" und selbstbewusst und voller Vertrauen so auszurichten, dass aus den Erkenntnissen konsequentes Handeln abgeleitet werden kann.

02. - 03.05.2011 in Hamburg

10. - 11.11.2011 in Stuttgart

€ 1.180,-\*

### ■ hr 6.4.1 Ziele erreichen durch erfolgreiches Selbstmanagement – Teil 2 Die Schritte zum Erfolg (Selbstcoaching) neu

Klarheit über die persönlichen Ziele, gepaart mit mentaler Stärke, und die Fähigkeit, kurzzeitig Maximalbelastungen erfolgreich zu meistern, sind die Grundpfeiler des Selbstmanagements. Das Selbstcoaching entwickelt und fördert die Fähigkeit, durch Klarheit über Ziele, Werte und die Lebensvision mit sich selbst in unterschiedlichen Situationen möglichst konfliktarm umzugehen.

04. - 05.05.2011 in Hamburg

24. - 25.11.2011 in Stuttgart

€ 1.180,-\*

### ■ hr 6.6 Veränderungskompetenz für Mitarbeiter – Neue Anforderungen und Rollen schnell erfassen und realisieren neu

Mitarbeiter müssen sich bei Veränderungen häufig selbst entwickeln. Dieses Seminar befähigt die Teilnehmer dazu, die unternehmerischen Wunschvorstellungen gegenüber ihren eigenen bzgl. der Ausgestaltung der Rolle abzugleichen sowie Rollenerwartungen, -interpretationen und -verhalten zu klären. Dabei realisieren sie ihre Eigenmotivation und eigene Chancen und optimieren zielorientiert ihre Kommunikation und Kooperation.

19. - 20.05.2011 in Köln

17. - 18.10.2011 in Frankfurt a. M.

€ 1.180,-\*



Horst Rückle Team GmbH (hr TEAM)

Röhler Weg 7 • 71032 Böblingen  
Tel.: 07031/72 65-0 • Fax: 07031/72 65-50  
Internet: [www.hrteam.de](http://www.hrteam.de) • [hrteam@hrteam.de](mailto:hrteam@hrteam.de)

Herausgeber: Andreas Werner, Geschäftsführer  
Verantwortlich: Benedikt Janssen  
Auflage: 5.000 Exemplare, Erscheinung: 2 x jährlich.

Die hr TEAM NEWS wird kostenfrei an Kunden und Interessenten versandt oder ist direkt beim hr TEAM erhältlich.