



Mit 8  
Best Practice  
ETP



# TRANSFORMATIONEN und PROJEKTE sicher ins Ziel führen

Strategischer Leitfaden für Berater,  
Trainer, Coaches und Entscheider

Dirk Scheffer

**EUROPAS NR. 1**  
8-fach ausgezeichnet



RASENREICH

[www.rasenreich.com](http://www.rasenreich.com)

# TRANSFORMATIONEN und PROJEKTE sicher ins Ziel führen

Strategischer Leitfaden für Berater,  
Trainer, Coaches und Entscheider

Dirk Scheffer

Rasenreich GmbH  
Dirk Scheffer  
Widweg 10, 81247 München

ISBN:  
979-8-3238-8491-9  
independently published

1. Auflage

© 2024 Rasenreich GmbH  
Dirk Scheffer  
Widweg 10, 81247 München

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Einreichungsunterlagen für den Europäischen Trainingspreis des BDVT, welche als Beiwerk zum textlichen Inhalt dieses Buches mit ins Werk aufgenommen wurden, sind in [blau](#) hinterlegt, um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten.

# INHALT

<b>Vorwort.....</b>	<b>9</b>
<b>Geleitwort von Stephan Gingter, Präsident des BDVT e.V.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Die verschiedenen Expertenrollen in der modernen Organisationslandschaft .....</b>	<b>13</b>
Der Berater: Experte für Fachwissen und Lösungen .....	13
Der Trainer: Befähiger vom Wissen zum Können .....	15
Der Coach: Hilfe zur Selbstentwicklung .....	16
Der Mentor: Prozessbeschleuniger durch Einbeziehung der eigenen Erfahrung.....	17
Der Transformator: Der moderne Change-Begleiter .....	18
Der Organisationsentwickler: Ganzheitlicher Begleiter für Unternehmungen.....	19
Fazit.....	20
<b>2. Die Auswahlkriterien für BTCs und Spitzendienstleister .....</b>	<b>22</b>
<b>3. Netzwerken par Excellence – Der BDVT e. V. und der Europäische Trainingspreis .....</b>	<b>27</b>
Einleitung: Excellence im Fokus – BDVT e. V. und der Europäische Trainingspreis.....	27
<b>4. Einmal Triple und zurück – Meine Preise.....</b>	<b>37</b>
4.1 ETP in SILBER 2015/2016: Fußball ist unser Leben! Transformationsprojekt im Fußballstadion .....	37
4.2 ETP in SILBER 2016/2017: Digital Native trifft analogen Silberrücken: CROSSMEDIA und Generationen powerful genutzt .....	67

4.3 ETP in BRONZE: Leadership Development wird zur Organisationsentwicklung .....	88
4.4 ETP in SILBER 2017/18: Star Sales Coaching – Mein USP und erste Auszeichnung.....	106
4.5 ETP in BRONZE 2018/19: Die Welt zu Füßen: Erstes globales Excellence-Programm.....	126
THE KING IS BACK: Das Triple – Eine ganz besondere Ehre und Würdigung .....	140
4.6 ETP in SILBER 2022: Alte Ziele auf neuen Pfaden: NEW WORK – Sales Hackathon .....	143
4.7 ETP in SILBER 2022: Gopal total! Sales Coaching und Solution Setting verändert Sales Spirit.....	153
4.8: ETP in GOLD 2022: Da ist GOLD: NEW TOOL 4 NEW WORK – CORPUS.....	166
4.9 Mein HR Excellence Award 2022: Goldjunge fährt nach Berlin .....	180
<b>5. Von fruchtbaren Widersprüchen – Blick auf mein Leben und meinen Beruf.....</b>	<b>182</b>
5.1 Ein Blick in meine Vita .....	183
5.2 Wie ich arbeite.....	187
5.3 Die Hermetik – Eine alte Lehre in modernem Gewand.....	195
<b>6. Learnings.....</b>	<b>198</b>
ETP in SILBER 2015/2016: Fußball ist unser Leben! Transformationsprojekt im Fußballstadion .....	199
ETP in SILBER 2016/2017: Digital Native trifft analogen Silberrücken: CROSSMEDIA und Generationen powerful genutzt .....	201
ETP in BRONZE 2017/2018: Leadership Development wird zur Organisationsentwicklung .....	203

ETP in SILBER 2017/18: Star Sales Coaching – mein USP und erste Auszeichnung .....	204
ETP in BRONZE 2018/19: Die Welt zu Füßen: Erstes globales Excellence-Programm .....	205
THE KING IS BACK: Das Triple – eine ganz besondere Ehre und Würdigung .....	206
ETP in SILBER 2022: Alte Ziele auf neuen Pfaden: NEW WORK – Sales Hackathon.....	206
ETP in SILBER 2022: Goba! total! Sales Coaching und Solution Setting verändert Sales Spirit.....	207
ETP in GOLD 2022: Da ist GOLD: NEW TOOL 4 NEW WORK – CORPUS .....	208
Mein HR Excellence Award 2022: Goldjunge fährt nach Berlin .....	210
<b>Nachwort und Danksagung.....</b>	<b>211</b>
<b>Beyond WHY .....</b>	<b>216</b>
<b>Entdecken Sie die INSPIRE SALES BOOKS Serie von Dirk Scheffer: .....</b>	<b>217</b>

# VORWORT

Ich weiß nicht, ob mein damaliger Geschäftsfreund wusste, was er in Gang setzte, als er vor vielen, vielen Jahren zu mir sagte, dass ich der geborene Trainer und Coach sei. Aber kaum eine Woche später versetzte er mich mit Absicht und statt ihm stand ich vor seinen Teilnehmern und führte mein erstes Seminar durch und offensichtlich auch nicht mein letztes.

Heute, viele, viele Jahre später und um 250 Projekte reicher, kann ich sagen, dass ich diesen Beruf nicht nur von der Pike auf gelernt habe, ich habe ihn mir wirklich erobert. Ich forschte, ich entwickelte, ich reflektierte, bis ich mich eines Tages nicht mehr nur mit mir selbst messen wollte, sondern mit den Besten der gesamten Branche.

Dies war der Auftakt zu einer der wichtigsten Beziehungen in meinem Leben, die mit dem BDVT e. V. und mit dem Europäischen Trainingspreis (ETP). Kaum irgendwo anders konnte ich so viel über mich und die Branche lernen wie durch den Wettkampf um diesen Preis. Achtmal habe ich mich bereits voll und ganz in dieses Abenteuer geworfen. Zunächst erlangte ich „nur“ zweimal Silber in Folge, aber das spornte mich noch mehr an, dranzubleiben und mich weiter zu hinterfragen. Ich reizte die Möglichkeiten des Awards aus. Daraufhin strebte ich ein Double an. Zwar bescherte mir dieser Mut und dieser Fleiß zwei Plätze auf dem Siegereppchen, aber immer noch stand ich nicht auf der obersten Stufe.

Dieser Wunsch sollte aber schließlich doch noch in Erfüllung gehen, und zwar in einem bis heute unerreichten Triple durch einen einzigen Teilnehmer. So hat sich mittlerweile auch ein goldenes Exemplar dieses – in jeder Hinsicht noblen – Preises in mein Office gesellt.

Mit diesem Buch möchte ich diesem Preis und dem gesamten Verband etwas zurückgeben. Ich möchte all meine Leser davon überzeugen, dass es dieser Preis unbedingt wert ist, gewonnen zu werden. Für die Branche, für die eigenen Kunden, für sich selbst. Einige meiner Gründe mögen hoffnungslos emotional sein. Das liegt nun einmal an den zahlreichen unvergesslichen Momenten, die ich dem gesamten Prozess verdanke.

Abgesehen davon jedoch liefert der ETP aber auch handfeste Alleinstellungsmerkmale (USPs) in einer solchen Konzentration, die man anderswo vergeblich sucht. Wir sprechen hier von messbaren Umsatzsteigerungen, einem internationalen Qualitätssiegel, deutlichen Vorteilen bei der Kundensuche in

einer immer dichter werdenden Branche und noch mehr. All dies habe ich auf den folgenden Seiten erörtert. Da ich schwer davon ausgehe, dass die Zahl der Bewerber für den ETP nach Lektüre dieses Buchs stark ansteigen wird, widme ich einen großen Teil auch dem Thema, wie man diesen Preis gewinnt. Dabei gewähre ich Dir exklusive Einblicke in die Bewerbungsunterlagen sowie sämtliche meiner Einreichungen. So weißt Du nicht nur, wie ein Konzept aussehen könnte, sondern wie ein Gewinnerkonzept tatsächlich aussieht.

Ich lade Dich dazu ein, diese Chance für Dich zu nutzen, alle Aufzeichnungen aufmerksam zu studieren und Dich bei meiner Vorgehensweise, meinen Formulierungen etc. zu „bedienen“.

In sämtlichen Ausführungen dieses Buches richte ich mich außerdem gezielt an Entscheider und Budgetverantwortliche. Nutze es als umfassenden Ratgeber, der Dir die Gelegenheit auf einen Perspektivwechsel, wertvolle Einblicke und hilfreiche Tipps bietet. So stellst Du sicher, dass Du bei der Auswahl von Spitzendienstleistern die richtigen Entscheidungen triffst. Hier geht es nicht nur um grundlegende Aspekte der Dienstleisterakquise, vielmehr handelt es sich um eine detaillierte Analyse der wichtigsten Kriterien, auf die Du tunlichst achten solltest.

Schließen möchte ich das Vorwort mit einem wertvollen Insight, nämlich dem Geleitwort von Stephan Gingter, dem Präsidenten des BDVT e. V., der mich auf diesem Weg begleitet hat. Danke Stephan!

Ich wünsche viel Spaß beim Lesen

Dirk Scheffer

# **GELEITWORT VON STEPHAN GINGTER, PRÄSIDENT DES BDVT E.V.**

- Was macht den ältesten und renommiertesten Trainingspreis des BDVT e.V. so besonders wertvoll?

Der BDVT e.V. – Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching – ist seit seiner Gründung 1964 (damit ist der BDVT der älteste Berufsverband Deutschlands in seiner Branche) auf der Höhe der Zeit. Er gibt mit Rollenbildern, Ausbildungsrahmen, einer eigenen Selbstverpflichtung für die Mitglieder und konkreten Honorarempfehlungen Leitlinien für die Branche heraus. Seit über 30 Jahren verleiht der BDVT e.V. für die besten der Branche den Europäischen Trainingspreis. Als „Oscar der Weiterbildungsszene“ bezeichnet steht er für ausgezeichnete Qualität der in Europa realisierten Trainingskonzepte. Der BDVT e.V. verschreibt sich insbesondere der Qualität und ist mit seinen 730 Mitgliedern eine feste Orientierungsgröße der Branche. Er nimmt berufsständische Aufgaben und Interessenvertretungen wahr, bildet den Mitgliedern hochkarätige Weiterbildung an und vernetzt die Mitglieder, deren Aufgaben in Training, Beratung und Coaching liegen. Mit seinen Fachgruppen und Regionen ist er vor Ort präsent und mit den Qualitätssiegeln der BDVT-Akademie zeigen namhafte Unternehmen, in welcher Güte sie Weiterbildung anbieten. Mehr gibt es hier: [www.bdvt.de](http://www.bdvt.de).

- Was ist der BDVT

Der BDVT – Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching ist ein anerkannter Berufsverband und hat im Kern drei zentrale Aufgaben: Mitglieder aus Training, Beratung und Coaching im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe stark machen durch Wissensimpulse, Unterstützung und Begleitung. Die zweite Aufgabe ist die Vertretung der berufsständischen Interessen in Richtung Wirtschaft und Politik. Und die dritte Aufgabe ist die Bildung und der Ausbau eines starken Netzwerks für Mitglieder durch Online- und Präsenzveranstaltungen. Dazu vernetzt sich der BDVT mit vielen anderen Verbänden und Organisationen der Weiterbildung.

- Was hat Dirk Scheffer für den BDVT getan?

Dirk Scheffer ist seit fast zehn Jahren Mitglied im BDVT e.V.. Kennengelernt habe ich ihn als Finalist des Europäischen Trainingspreises. Dann wurde er in unterschiedlichen Bereichen des BDVT e.V. aktiv. Sein Herz schlägt für Menschen und den Vertrieb. So engagierte er sich in der Fachgruppe Vertrieb und Akquise. Er unterstützte Kolleg/innen, die finanziell in Not gerieten, indem er die vom BDVT initiierten

Praxiswerkstätten durch seine Tätigkeit als Referent und Wegbegleiter bereicherte. In Corona-Zeiten war Dirk direkt dabei, als es um die Gründung einer Task-Force ging, um allen Mitgliedern in den herausfordernden Zeiten Unterstützung zu geben. Auch als Mentor steht Dirk Scheffer den Mitgliedern im verbandseigenen Mentoringprogramm zur Verfügung. Alle genannten Aufgaben übernimmt Dirk Scheffer dabei ehrenamtlich.

- Ein Blick auf die Entwicklung von Dirk

Ebenso wichtig für den BDVT ist seine achtmalige Teilnahme am Europäischen Trainingspreis. Um den Weg dahin und die ganze Eulenschar, die er sein Eigen nennen darf, wird es in diesem Buch gehen. Seine Entwicklung vom Trainer, Berater und Coach hin zum Lehrcoach und zum Experten für Transformationsprojekte ist beeindruckend. Dirk Scheffer überzeugt durch die Vielfalt der gewählten Ansätze, um die Ziele in Unternehmen zu erreichen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen auf deren Weg zum Erfolg zu unterstützen. Mit seinen Projekten erzielt er nachhaltige Wirkung. Seine Umsetzungskraft hebt ihn heraus. Sein Elan, seine Energie und seine Disziplin führten bin heute bereits zu acht Europäischen Trainingspreisen. Unterschiedliche Segmente, unterschiedliche Zielgruppen und individuelle Themen zeigen die Vielfalt. Bis heute ist der der einzige Trainer, Berater und Coach, der als Person auf der Wall of Fame des BDVT mit acht Auszeichnungen (<https://www.bdvt.de/bdvt/gewinnen/wall-of-fame.php>) verewigt ist. Seine eigene Weiterentwicklung ist dabei ebenso wichtig wie die Weiterentwicklung seiner Teilnehmer/innen. Hier steht das eigene Lernen im Vordergrund. Mit Freude blicke ich auf eine außergewöhnliche Entwicklung. Als Präsident des BDVT e.V. wünsche ich dir lieber Dirk einen weiterhin so viel Erfolg auf deinem Weg der Selbstentwicklung und freue mich auf weitere Einreichungen beim Europäischen Trainingspreis des BDVT e.V..



# 1. DIE VERSCHIEDENEN EXPERTENROLLEN IN DER MODERNEN ORGANISATIONSLANDSCHAFT

Im komplexen Kosmos der professionellen Entwicklung und des Wachstums begegnen Dir eine Reihe von Schlüsselfiguren. Damit meine ich Berater, Trainer, Coaches, Transformatoren, Organisationsentwickler und Mentoren. Deren Rollen und Verantwortlichkeiten überschneiden sich in vielen Punkten; dabei erweisen sich deren Ansätze und Approaches als einzigartig. Diese Vielfalt an Berufsbezeichnungen im Bereich der persönlichen und organisationalen Förderung ist tatsächlich irgendwie spannend, dennoch kann man sich in diesem Labyrinth aus Begrifflichkeiten auch schnell verlaufen. Verwirrung ist hier schließlich vorprogrammiert: Neben dem genauen Wesen dieser Berufe bleibt nämlich ebenso unklar, welche Dienstleistungen in welchem Umfang die Experten eigentlich anbieten.

Ein nicht unwichtiger Fakt: Keiner dieser Begriffe ist geschützt. Im Umkehrschluss bedeutet das nichts anderes, als dass sich wirklich *jeder* mit diesen Berufsbezeichnungen inklusive deren Image schmücken kann, ohne spezifische Qualifikationen nachweisen zu müssen. Dieses diffuse Szenario birgt die Gefahr von Qualitätsunterschieden und erfordert eine sorgfältige Prüfung durch diejenigen, die nach Unterstützung suchen.

Doch gibt es Wege, wie Fachleute ihre Glaubwürdigkeit und Kompetenz unter Beweis stellen können: Eine Mitgliedschaft im Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) e. V. ist dabei ein renommiertes Merkmal von Professionalität und Engagement für eine kontinuierliche, qualifizierte Praxis. Solch ein Verband bietet seinen Mitgliedern nicht nur die Gelegenheit, sich in einem professionellen Rahmen weiterzubilden und auszutauschen, sondern auch ein Qualitätsversprechen abzugeben, ihren Klienten gegenüber hinsichtlich Ethik, Methodik und Professionalität. Für mich ein Anlass, diese spezifischen Rollen in diesem Kapitel einmal detailliert aufzuschlüsseln. Im Folgenden versuche ich mich in einer Definition dieser einzelnen Berufe nach gutem Wissen und Gewissen, die Du gern so verwenden darfst.

## Der Berater: Experte für Fachwissen und Lösungen

Berater oder Consultants sind Experten, die spezialisiertes Wissen und Erfahrung in einem bestimmten Bereich oder einer Branche besitzen. Unternehmen greifen gern auf sie zurück, damit diese Probleme im eigenen Haus analysieren, Lösungen vorschlagen und bei der Umsetzung von Veränderungen Unterstützung geben. Berater fungieren im Prinzip als externe Analysten; ihr besonderes Plus sind ihre

objektiven Perspektiven und Strategien. Dementsprechend vielfältig kann sich auch ihre Einflussnahme auswirken: Von der Optimierung der Geschäftsprozesse und der Verbesserung der Marktposition bis hin zur Senkung der Kosten und der Effizienzsteigerung. Sie arbeiten auf Projektbasis und in der Regel ist ihre Aufgabe auf spezifische, kurz- bis mittelfristige Ziele gerichtet.

Ein Berater, der Begriff scheint zunächst selbsterklärend, ist aber eine Rolle mit vielen Facetten. In erster Linie bietet er Beratung, die auf tiefgreifendem Wissen und umfangreicher Erfahrung fußt. Dieses Know-how kann Horizonte in Unternehmen nicht nur erweitern, es kann auch zu Transformationen anstoßen. Mit einem geübten Blick aufs Detail und das große Ganze zugleich formuliert er Herausforderungen und entwickelt zielgerichtete Lösungen. Sein großes Aufgabenspektrum umfasst die Initiierung neuer Entwicklungen sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen.

Dem Berater stehen dabei mehr als nur seine fachlichen Qualifikationen zur Verfügung. Seine methodischen Fähigkeiten, dazu gehört z. B. die Analyse von Geschäftsabläufen oder Markttrends, befähigen ihn dazu, maßgeschneiderte Strategien zu entwickeln. Seine soziale Kompetenz wiederum fördert ein vertrauensvolles Miteinander. Unerlässlich für eine erfolgreiche Kooperation, das ist kein Geheimnis. Diesen Mix ergänzt eine umfassende Branchenerfahrung, die ihm ermöglicht, historische Entwicklungen einzubeziehen und Prognosen für die Zukunft anzustellen. Ein breit gefächertes und sorgfältig gepflegtes Netzwerk aus Kontakten komplettiert den Berater als Gesamtpaket und schafft zusätzliche Einblicke und Ressourcen, die zum Vorteil der betreuten Projekte und Unternehmen eingesetzt werden können.

Verschiedene Methoden und Modelle prägen das Handwerk eines Consultants. Sie sollen die Kommunikation und das Verständnis innerhalb von Unternehmen vereinfachen. Mithilfe des Sender-Empfänger-Modells nach Schulz von Thun beispielsweise erkennt und optimiert er Kommunikationsprozesse. Das Gesprächsraster unterstützt dabei, Struktur in Beratungen zu bringen. Das Prinzip der Evidenz fokussiert sich wiederum auf den Einsatz von klaren, nachvollziehbaren und belegbaren Informationen. Das minimiert eventuelle Missverständnisse und bildet ein stabiles Fundament für den weiteren Prozess und die Entscheidungsfindung.

In direkter Interaktion mit Führungskräften, Projektteams und einzelnen Angestellten tut ein Berater insbesondere eines: Er hört aktiv zu. So erfasst er nicht nur das gesprochene Wort, sondern erkennt auch die subtilen Untertöne, die Auskunft über das Geschehen im Unternehmen geben. Er sondiert Bedürfnisse, erkennt Verbindungen und identifiziert ungenutzte Potenziale. Er denkt buchstäblich mit und nutzt gekonnt die Synergie zwischen dem sich Einfühlen auf der einen und der analytischen Distanz auf der anderen

Seite. Im Ergebnis entstehen unter seiner Hand individuell ausgearbeitete Handlungsempfehlungen, die die gestellten Anforderungen sowohl menschlich als auch strategisch erfüllen sollen.

Fazit: Die Rolle des Beraters beinhaltet mehr als die eines bloßen Ratgebers. Er ist viel mehr ein Lotse, der seine Auftraggeber in unruhigen Zeiten wieder auf Kurs bringen soll. Alternativ kannst Du ihn auch mit einem Scheibenwischer vergleichen. Er schafft nicht nur Klarheit und Orientierung, sondern auch freie Sicht auf das Big Picture, das sich vor einem Unternehmen auftut. Neben dem Blick auf kurzfristige Ziele ist es dem Berater gleichzeitig möglich, dauerhafte und widerstandsfähige Strukturen zu schaffen, um flexibel auf den Markt und dessen Bewegungen reagieren zu können.

## **Der Trainer: Befähiger vom Wissen zum Können**

Trainer fokussieren sich primär auf die Bildung und Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen. Ihr Ansatz: praktisch und interaktiv. Sie arbeiten im direkten Kontakt zu Einzelpersonen oder Gruppen. Die Vermittlung und die eventuelle Verbesserung von Wissen und Fähigkeiten steht hier im Mittelpunkt – z. B. durch Workshops, Seminare und Schulungs-Sessions. Trainer haben sich oft auf bestimmte Themenfelder wie Kommunikation, Teamarbeit oder Führungskompetenzen spezialisiert. Es geht neben dem reinen Wissen auch um dessen praktische Anwendung. Dies realisiert ein Trainer durch pädagogische Methoden, um Lernprozesse in Gang zu setzen und stellen sicher, dass die Teilnehmer ihr neues Know-how effektiv auf ihre Arbeit übertragen können.

Trainer wollen aktiv sein. Sie wissen viel, aber sie entfalten ihr gesamtes Können erst, wenn sie das auch anwenden können. Das abstrakte Wissen dient ihm eher als Rohmasse, aus dem sie praktische Tätigkeiten und Fähigkeiten formen können, bereit zur Anwendung im Alltag oder im Berufsleben. Aus Information wird Aktion. Dabei hat eines stets oberste Priorität: Die professionelle Ausbildung und Entwicklung von Talenten, ob physischer, geistiger oder emotionaler Natur.

Sein Handlungsfeld geht also weit über die reine Theorie hinaus. Er instruiert und bildet aus, wobei er durch die Prozesse des Beurteilens, Korrigierens und Kontrollierens die Entwicklung seiner Schützlinge fortwährend überwacht und steuert. Zur Verwirklichung dieser Ziele verlässt er sich auf ein tiefes Verständnis seiner Disziplin und eine ausgeprägte Fachkompetenz, die ein didaktisches Geschick und methodische Vielfalt ergänzt. Auch hier spielt die Sozialkompetenz eine bedeutende Rolle. Der Trainer muss vertrauensvolle Beziehungen aufbauen, die es ihm ermöglichen, die Teilnehmenden effektiv zu motivieren und zu unterstützen.

Die Lernenden auf der anderen Seite sind im Kern zur aktiven Teilnahme angehalten, sie sollen Neues ausprobieren und vorhandenes Wissen in konkreten Situationen umsetzen. Um bloße Wiedergabe und Wiederholung geht es allerdings nicht, vielmehr um Verständnis und Anwendung in einem spezifischen Kontext. Das kann in praktischen Übungen oder Theoriesitzungen passieren, aber auch in der Vorbereitung auf Wettkämpfe, Präsentationen oder andere konkrete Ereignisse.

Zur effektiven Steuerung des Learning Progress nutzt der Trainer Instrumente wie den Regelkreis der Leistungssteuerung, der es ermöglicht, den Entwicklungsprozess zyklisch zu überblicken und entsprechend zu regulieren. Feedback-Gespräche dienen der Reflexion und bleiben essenziell für die stetige Verbesserung. Das Monitoring hilft währenddessen, den Verlauf der Ausbildung und des Lernens präzise nachzuzeichnen und zu dokumentieren. Die Orientierung an der Ethik-Charta gewährleistet, dass alle Maßnahmen und Entscheidungen des Trainers ethischen Prinzipien folgen. Insbesondere in der Arbeit mit Menschen erweist sich ein solcher Approach von unschätzbarem Wert.

Ist der Berater der Scheibenwischer, um wieder auf das Autogleichnis zu kommen, dann betrachte den Trainer als Katalysator. Er will seine Teilnehmer antreiben, zum Wachstum motivieren, zu Exzellenz. Er möchte das Beste im Menschen hervorbringen und ihn auf seinem individuellen Weg zum Erfolg begleiten.

## **Der Coach: Hilfe zur Selbstentwicklung**

Ein Coach begleitet Einzelpersonen und Teams professionell in der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Dabei bedient er sich gezielter Methoden und Techniken, um deren individuelle Stärken aufzuspüren und zu fördern. Ferner gehört es zu seinen Aufgaben, die Kompetenzen zur Problemlösung zu verbessern und die Selbstreflexion anzuregen. Der Ansatz ist dabei auf die Zielerreichung der Teilnehmer ausgerichtet, und das mit Blick auf die Ressourcen.

Doch zuvor unterstützt ein Coach den Einzelnen oder das ganze Team im direkten Gespräch, jene Ziele klar zu definieren und auf dieser Basis Strategien zur Umsetzung zu entwickeln. Es geht vor allem um die Stärkung der Eigenverantwortung und des Selbstmanagements. Die Teilnehmer sollen selbstständig Lösungen für ihre Herausforderungen finden können. Der Coach fungiert nicht als Berater im klassischen Sinne, der konkrete Lösungswege vorgibt. Er ist mehr als Impulsgeber zu verstehen in persönlichen oder betrieblichen Entwicklungsprozessen.

Effektivität und Selbstwirksamkeit bilden zentrale Säulen im Coaching-Prozess; im Mittelpunkt stehen stets die Bedürfnisse der Gecoachten. Mittels verschiedener Fragetechniken und Interventionsmethoden will der Coach den oder die Teilnehmer in die Lage versetzen, eigene Gedanken und Verhaltensmuster zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen. Diese Vorgehensweise soll nachhaltig positive Veränderungen in Beruf und Privatleben initiieren.

Ein Coach hat etwas von einem kraftvollen Sparring-Partner. Er regt den Coachee durch gezielte Techniken und Fragen dazu an, eigene Antworten zu finden und praktische Handlungsansätze, um diese auch zu realisieren. Diese Herangehensweise gewährleistet, dass die erarbeiteten Lösungen hochgradig individuell sind und vom Einzelnen oder dem Team aktiv mitgetragen und umgesetzt werden.

Wir kommen wieder zurück zu unserem Auto. Wo fände der Coach hier wohl seinen Platz? Ganz eindeutig wäre er das GPS. Dieses komplexe und globale Navigationssystem bietet Orientierung und ist ganz auf den Fahrer bzw. den Teilnehmer abgestimmt, um ihm den besten Weg zu seinem Ziel zu weisen, ohne allerdings das Lenkrad zu übernehmen. Es füttert den Fahrer mit Informationen und Perspektiven, lässt ihm aber die Kontrolle über seine eigenen Entscheidungen.

## **Der Mentor: Prozessbeschleuniger durch Einbeziehung der eigenen Erfahrung**

Der Mentor spielt im Bereich der professionellen Unterstützung eine ganz besondere Rolle. Wir haben gelernt: Ein Berater bietet Dir konkrete Lösungsstrategien für spezifische Herausforderungen, während ein Trainer Dir das Rüstzeug für bestimmte Fähigkeiten übergibt. Der Mentor hingegen agiert aus einem allumfassenden Blickwinkel heraus. Er handelt sowohl als Ratgeber als auch Wegbegleiter. Dabei überzeugt er nicht nur durch sein beeindruckendes Fachwissen, sondern glänzt auch durch seine Lebens- und Berufserfahrung.

Er teilt Weisheit, die über das Technische oder Methodische hinausgeht. Auch präsentiert er perspektivische Sichtweisen und zeigt Möglichkeiten der Reflexion auf. Er springt seinem Schützling in schwierigen Situationen zur Seite, um bei der Problemlösung zu unterstützen. Gleichzeitig fördert der Mentor ihn auch darin, eigenständig Lösungswege zu finden und an menschlicher Reife zu gewinnen.

Es dreht sich in dieser Beziehung um das persönliche Wachstum des Schützlings. Dies beeinflussen die Werte und Erfahrungen des Mentors. Dieses Wachstum wird durch einen Dialog auf Augenhöhe und das Teilen von Geschichten, Misserfolgen, Erfolgen und Einblicken komplettiert.

Und wo befände sich der Mentor in diesem Kontext in unserem Auto? Er ist mit ziemlicher Sicherheit das Autoradio auf einer langen Fahrt. Er bietet Inspiration, Trost und Selbsterkenntnis, so unangenehm sie auch manchmal sein mag. All dies untermalt er mit verschiedenen Melodien, mal tanzbarer, mal entspannender. So wie ein Lied im Radio die Stimmung heben kann, so kann ein Mentor die Motivation steigern und eine neue Richtung weisen. Er hilft bei der „Frequenzfindung“ im Berufsleben, öffnet den Zugang zu einem Netzwerk von „Sendern“. Er erweitert die Perspektive durch vielfältige „Programme“.

Oder fragen wir doch mal anders: Was wäre eine Strecke von Flensburg nach Sonthofen ohne ein Radio mit dem richtigen Soundtrack und dem aktuellen Verkehrsbericht? Last but not least: Man kann den Sound so laut aufdrehen, wie man möchte. Aber bevorzugt man es, sich für ein paar oder ein paar mehr Kilometer einmal nur auf sich zu konzentrieren, so darf man es auch ganz einfach abschalten.

## **Der Transformator: Der moderne Change-Begleiter**

Ein Transformator in dieser Branche ist ein Experte, der darauf spezialisiert ist, tiefgreifende und beständige Transformationen in Unternehmen, Organisationen oder bei Einzelpersonen herbeizuführen. Das Wort steht hier als Metapher. Ursprünglich stammt der Begriff aus dem technischen Bereich. Dort bezeichnet er ein Gerät, das elektrische Energie zwischen Stromkreisen überträgt. Hier ist es jemand, der Ideen, Verhaltensweisen und Strategien überträgt und umwandelt.

Im Kontext der Beratungsarbeit beabsichtigt der Transformator, die grundlegenden Prozesse, die Unternehmenskultur oder die persönliche Einstellung und Fähigkeiten insofern anzupassen, als sie sowohl aktuellen als auch zukünftigen Anforderungen entsprechen. Der Schwerpunkt liegt auf der Effektivität, der strategischen Neuausrichtung und der Anpassung an sich ändernde Markt- oder Umweltverhältnisse. Zu den Aufgaben gehören das Diagnostizieren des Ist-Zustands, das Erkennen von Veränderungsnotwendigkeiten, das Planen von klaren und strukturierten Vorgehensweisen für den Transformationsprozess, die Umsetzung mit Unterstützung beim Implementieren neuer Prozesse, Technologien und Verhaltensweisen, das Begleiten von Führungskräften und Teams durch Training und Coaching zur Etablierung neuer Methoden sowie das Gewährleisten der Nachhaltigkeit und dauerhaften Wirksamkeit der Veränderungen.

Transformationsarbeit kann sich auf organisatorische Umstrukturierungen, digitale Transformation oder persönlichkeitsbildende Maßnahmen beziehen. Der Transformator dient dabei als Wegweiser, Unterstützer und oft auch als motivierende Inspiration. Er nutzt sein fundiertes Wissen im Change Management und menschlichem Verhalten sowie eine Vielzahl von Werkzeugen, um sicherzustellen, dass die Transformation erfolgreich verläuft.

Beziehen wir dies nun auf den Pkw, dann haben wir es hier im übertragenen Sinn mit dem Getriebe zu tun. Die zentrale Komponente, die die Leistung des Motors in nutzbare Energie umwandelt und optimiert. Obendrein reguliert es die Drehzahl und unterstützt das Auto, sich den verschiedenen Straßenbedingungen und Geschwindigkeiten flexibel anzupassen. Auf ähnliche Weise verarbeitet ein Transformator im organisatorischen oder persönlichen Bereich vorhandene Ressourcen, Fähigkeiten und Motivationen zielgerecht und hocheffektiv.

## **Der Organisationsentwickler: Ganzheitlicher Begleiter für Unternehmungen**

Ein Organisationsentwickler ist ein spezialisierter Berater, der Unternehmen und Organisationen darin unterstützt, ihre internen Strukturen, Prozesse und Kulturen dahin gehend voranzutreiben, dass sie effektiver und effizienter arbeiten können. Die Konzentration liegt dabei auf der Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen.

Im Kontext von Beratern, Trainern und Coaches ist der Organisationsentwickler jemand, der eine beratende Funktion innehat, aber auch Elemente aus den Bereichen Training und Coaching integrieren kann, um den Wandel in einer Organisation zu katalysieren. Er arbeitet oftmals eng mit dem Management und den Teams zusammen, um eine Vision für die Weiterentwicklung der Organisation zu kreieren und Veränderungen mit Nachhaltigkeit zu implementieren.

Zu den Methoden aus der Tool-Box eines Organisationsentwicklers gehören unter anderem Workshops, Teambuilding-Übungen, Konfliktlösungsstrategien, Change-Management-Techniken und individuelle sowie gruppenbasierte Coaching-Sitzungen. Dabei wird viel Wert auf Partizipation und die Entwicklung von Kommunikationskompetenzen gelegt. Das Ziel ist nicht nur die Verbesserung der betrieblichen Abläufe, sondern auch die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Förderung einer positiven Unternehmenskultur.

Als Brückenbauer zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitenden spielt der Organisationsentwickler eine Schlüsselrolle in der Gewährleistung, dass Veränderungen breit akzeptiert und getragen werden. Nur so kann die gesamte Organisation gestärkt aus Entwicklungsprozessen hervorgehen.

Der Organisationsentwickler befindet sich in unserer Analogie dieses Mal außerhalb des Fahrzeugs. Hier handelt es sich viel eher um den Ingenieur und das gesamte Entwicklungsteam, das hinter dem Design und der kontinuierlichen Verbesserung des Autos steht. Sie analysieren, wie alle Teile des Fahrzeugs zusammenarbeiten, sie nehmen Anpassungen vor, um die Effizienz, Leistung und Benutzerfreundlichkeit des Fahrzeugs zu steigern. In Unternehmen zeigen sich Organisationsentwickler verantwortlich für die Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Kulturen, die es der Organisation ermöglichen, sich an Veränderungen anzupassen und kontinuierlich zu verbessern. Die Summe daraus führt letztlich zu einer höheren Leistung des Gesamtsystems.

## **Fazit**

In der Praxis finde ich mich häufig in einem dynamischen Spannungsfeld zwischen diesen Rollen wieder. Dazu kann ich zusammenfassend nur sagen, dass die Kunst einer effektiven Begleitung von Organisationen und Individuen nicht selten darin besteht, zwischen verschiedenen Rollen balancieren zu können, ob Trainer, Transformator oder etwas anderes aus dieser Liste. Ein Element, das von entscheidender Bedeutung ist und den Erfolg der Entwicklung maßgeblich prägt, ist die Fähigkeit, Transparenz zu schaffen, Klienten genau zu kommunizieren, in welcher Rolle er agiert und wie seine Erfahrungen und Kompetenzen den Prozess bereichern.

Meine Erfahrung als Berater und Mentor fließt insbesondere in die Organisationsentwicklung und Transformationsprozesse ein. In diesen Bereichen geht es darum, Visionen zu entwickeln, Strategien zu verfeinern und eine Veränderungsbereitschaft von innen heraus zu kultivieren.

Methoden des Trainings, Workshops oder Coachings bringe ich hingegen ins Spiel, um Fähigkeiten zu entwickeln, Problemlösungskompetenzen zu stärken oder um den Prozess der Reflexion zu fördern – einzeln oder als Team. Diese Taktiken sind sorgfältig darauf abgestimmt, die individuellen Bedürfnisse des Auftraggebers zu erfüllen und ihm zu ermöglichen, den Prozess des Fortschritts aktiv mitzugestalten.

Meine Rolle als Mentor möchte ich Dir anhand eines kleinen „Phänomens“ verdeutlichen. Ab einem bestimmten Punkt in meiner Karriere fiel es Seminarteilnehmern immer wieder und ganz unabhängig

voneinander auf, mit welcher Sicherheit ich alte Fälle aus der Erinnerung ad hoc hervorholen und operativ während einer Veranstaltung oder einfach im Gespräch anwenden konnte. Anfangs dachte ich, das läge in der Natur der Dinge. Jeder, der diesen Beruf seit einer gewissen Zeit ausübt, entwickelt diese Fähigkeit. Durch die vehementen Resonanzen erkannte ich aber schließlich: Nein, das kann tatsächlich nicht jeder. So bin ich stolz auf diese Bibliothek in meinem Kopf, die immer, immer größer wird und durchstößere sie, wann immer ich es kann und sinnvoll ist. Und das positive Feedback dazu? Das nehme ich natürlich nach wie vor mit Freuden entgegen.

Eine wesentliche Hebelwirkung meiner Arbeit ist die Positionierung als externe Instanz. Als unabhängiger Experte, abgekoppelt von internen Machtstrukturen und Netzwerken, bin ich in der Lage, objektiv zu beurteilen und unbefangen in Prozesse einzugreifen. Diese klare Trennung erlaubt es mir, optimal frei zu handeln und Einsichten zu bekommen, ohne dass sie durch interne Dynamiken getrübt werden.

So gesehen, schafft die bewusste Rollenklärung nicht nur einen Mehrwert für den Klienten, sie ist auch ein Instrument der Integrität und Wirksamkeit. Jedes Engagement birgt neue, vielgestaltige Herausforderungen. Der Schlüssel zum Erfolg nun liegt darin, durch diese klare Abgrenzung eine Dienstleistung zu erbringen, die neben Innovation auch in puncto Nachhaltigkeit mit den spezifischen Klientenbedürfnissen in Einklang steht.

Als Fazit meines Fazits sozusagen möchte ich hier noch einmal die essenzielle Bedeutung für beide Parteien, also die Berater, Trainer usw. sowie für die Entscheider herausstellen. Liebe professionelle Entwickler, bitte macht Euch klar bewusst, welche Rolle Ihr in diesem Spektrum einnehmt, um diese präzise kommunizieren zu können. Liebe Entscheider: Schaut Euch die jeweiligen Positionierungen genau an. Was deckt diese Rolle genau ab, inhaltlich und in seinem Angebot? Lässt sich diese Rolle über die gesamte Dauer durchhalten? Auch diese Frage solltet Ihr ehrlich für Euch beantworten können.

## 2. DIE AUSWAHLKRITERIEN FÜR BTCs UND SPITZDIENSTLEISTER

Die Entscheidung für einen exzellenten Berater, Trainer oder Coach (BTC) ist keine unwesentliche. Vor allem nicht, weil jene Titel eben nicht geschützt sind. Diese Tatsache erwähne ich bewusst des Öfteren in diesem Buch, weil ich es nun mal als echtes Manko empfinde. Umso wichtiger ist es, sich auf eine Instanz berufen zu können, auf deren Qualitäts- und Auswahlkriterien Verlass ist. Berufsverbände wie der BDVT e. V. (Berufsverband für Beratung, Training und Coaching) verfolgen beispielsweise strenge Auswahlverfahren, um zu garantieren, dass es sich bei jedem Mitglied um hoch qualifizierte Spitzdienstleister handelt. Mitglieder eines solchen Verbands besitzen neben einer qualifizierten Ausbildung auch eine langjährige, nachweisbare Expertise. Zudem sind sie zur ständigen Weiterbildung angehalten sowie zur Einhaltung ethischer Grundprinzipien.

Insbesondere spiegelt sich dies in Auszeichnungen wider, die solche Verbände vergeben. Der Europäische Trainingspreis dient hier als herausragendes Beispiel. Es handelt sich um eine Anerkennung, die man nicht erwerben kann, sondern die man sich durch Höchstleistungen verdienen muss. Diese prestigeträchtige Auszeichnung erhalten nur diejenigen, die in ihrem Bereich Maßstäbe setzen und durch innovatives Vorgehen und außerordentliche Erfolge in der Praxis überzeugen. Kurz: Diejenigen, die Leuchtturmprojekte schaffen. Im Gegensatz zu manchen Preisen, die am Markt käuflich zu erwerben sind und deren Wert daher infrage gestellt werden darf, prämiiert der Europäische Trainingspreis jene, die in ihrer Arbeit nur exklusive Ansprüche umgesetzt haben.

Damit wird eine objektive Qualitätskontrolle geschaffen, die die Spreu vom Weizen trennt und Unternehmen, Vereine und Einzelpersonen in ihren Entscheidungen unterstützen kann. Ich möchte nochmals unterstreichen, wie unerlässlich solche veritablen „Fixsterne“ für die Suche nach dem idealen Dienstleister sind und wie sie dazu beitragen, diese erklärten, hochwertigen Standards auch wirklich zu erreichen und zu halten.

Doch das Dilemma bleibt bestehen: Woran erkennt man einen erstklassigen Berater, Trainer oder Coach? Noch wichtiger: *Wie findet man ihn?* Mangels eines klar gesteckten gesetzlichen Rahmens darf sich im Prinzip jeder so nennen und seine Dienstleistungen anbieten. Personalentscheider benötigen deshalb einen eindeutigen Leitfaden: Dieser besteht idealerweise aus einem Auswahlverfahren, das so stringent wie nachvollziehbar ist und Kriterien, die es ermöglichen, Qualität von Quantität zu unterscheiden. Diese

Kombination bildet ein elementares Fundament, um die Personalentwicklung auf vertrauensvolle und leistungsfähige Beine zu stellen.

Bevor Du Dich aber auf die Suche nach externen Dienstleistern machst, mach Dir das Ziel dieser Maßnahme deutlich bewusst. Kannst Du es in kompakte Worte packen? Berücksichtigt es die Eigenschaften und Bedürfnisse der Zielgruppe? Was eignet sich besser zur Förderung der Teilnehmenden? Sind es gruppendynamische Seminare oder eher individuelle Einheiten? Die Intensität der Maßnahmen muss berücksichtigt werden und soll ebenso auf die spezifischen Anforderungen der Zielgruppe zugeschnitten sein.

Wir nähern uns immer mehr dem Wie. Welche Art von Dienstleister benötigst Du eigentlich, um das Ziel zu erreichen? Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen und Erfahrungen muss er mitbringen? Bedenke, dass die Persönlichkeit des Dienstleisters eine wichtige Rolle spielt. Schließlich muss er ja „gut rüberkommen“, gerade bei den Führungskräften. Auch das Setting macht einen gewaltigen Unterschied. Suchst Du nach einer charismatischen Figur für Großveranstaltungen? Geht es hier vielleicht um eine ganz spezielle Art der Expertise, also eine seltene Nische? Auch die Mitarbeitergruppe beeinflusst die Auswahl enorm. Sachbearbeiter haben beispielsweise andere Bedürfnisse als Führungskräfte. Last but not least: Soll in erster Linie Know-how vermittelt werden, geht es um angestrebte Verhaltensänderungen oder gar um etwas ganz anderes? Anhand dieser Kriterien lässt sich ein Profil erstellen und so die Suche nach dem idealen Kandidaten strukturieren.

Mit diesem Schema im Kopf geht es Dir schon viel leichter von der Hand, sachliche Auswahlkriterien zu formulieren.

- **Fachliche Spezialisierung:** Lege Dich fest, ob ein breit aufgestellter Trainer von Nöten ist oder ob das angestrebte Projekt eher nach einem spezialisierten Berater oder Coach verlangt.
- **Akzeptanz und Typfrage:** Welche grundsätzliche Mentalität passt hier? Eher die praktische, direkte oder eine ausgesprochen sensible oder braucht es hier den nachdenklichen Strategen oder ...?
- **Zwischenmenschliche Fähigkeiten:** Auch hier sind es die Soft Skills, die den Unterschied machen. Ein sachlicher und strukturierter Ansatz macht, richtig eingesetzt, absolut Sinn, kann sich aber als kontraproduktiv herausstellen, wenn hier eine auffallend empathische, „wärmere“ Person die bessere Wahl wäre.

Die Suche startet oft im Internet. Dazu schon mal der Tipp: Achte darauf, geeignete Suchbegriffe zu verwenden. Zudem leisten Netzwerke wertvolle Dienste, um Empfehlungen und Insider-Wissen zu erhalten. Insbesondere bei spezialisierten Themenfeldern solltest Du Dein berufliches Netzwerk vorziehen und Dich aktiv nach den Erfahrungswerten anderer erkundigen.

Jedoch verschafft ein Internetauftritt lediglich einen ersten Eindruck. Weite Deine Recherche aus. Lies Publikationen potenzieller Kandidaten oder schau Dir, wenn möglich, Vorträge von ihnen an sowie Kurzvideos auf der Webseite. Aber nichts ersetzt den persönlichen Eindruck. Denn nur hier zeigt sich, ob die Chemie zwischen Dienstleister und Auftraggeber tatsächlich stimmt.

In Vorbereitung auf dieses Gespräch solltest Du schon einmal Referenzen und Arbeitsproben anfordern. Ein Probe-Workshop könnte die Entscheidung zusätzlich erleichtern. So erhältst Du die Möglichkeit, die Eignung direkt im praktischen Bereich abzuklopfen. Und: Du kannst live überprüfen, ob Typ, Inhalt und Methodik tatsächlich für die Teilnehmenden passen. Letztere kennst Du schließlich immer noch am besten.

Einen solchen Approach gibt es allerdings nicht nur für die Seite der Entscheider. Ich spreche hier aus eigener Erfahrung. Ich selbst unterscheide nach folgenden Entscheidertypen.

- **Billigkäufer:** Sie legen vor allem Wert auf einen niedrigen Tagessatz, um am Ende möglichst viele Trainingstage vorweisen und sich damit rechtfertigen zu können. Quantitativ kann er dies vor seinem Vorgesetzten natürlich dementsprechend erklären, auch den niedrigen Preis. Eine zielorientierte Maßnahme verkommt hier leider zur bloßen Nebensache. Prädikat: Absolut nicht meine Klientel.
- **Die Standardkäufer:** Sie erwerben fertige, standardisierte Programme. Das geschieht schlicht und ergreifend aus einer gefühlten Sicherheit heraus, dass diese Programme sich bereits bewährt haben. Sie scheinen also zu funktionieren. Diese Annahme solltest Du aber mit großer Vorsicht genießen. Solche Programme klammern den menschlichen Faktor komplett aus. Allgemeine und spezifische Gegebenheiten fallen hier vollständig unter den Tisch. Das rächt sich regelmäßig in der praktischen Ausführung, weil das bloße Abspulen von Standards sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften einfach nicht gut ankommt.
- **Vertriebsleiter:** Als Budgetentscheider checken diese erst einmal ab, ob man selbst als Berater, Trainer oder Coach überhaupt verkaufen kann. Kann man es als Person überhaupt authentisch vorleben? Das ist wirklich von elementarer Wichtigkeit, um fachlich zu überzeugen. Normalerweise

findet ein hoher Austausch zum Thema Sales statt. Dabei pflegen sie dem Thema Sales eine gewisse Offenheit gegenüber, ebenso dem Aspekt des agilen Arbeitens. Vertriebsleiter lieben die Herausforderung und erfolgsabhängige Honorarmodelle. Darum setze ich diese Faktoren jedes Mal bewusst in Szene, weil ich damit einfach gut punkten kann. Extrovertiert, wie Vertriebsleiter eben sind, freuen sie sich auch über die Idee, einen Preis zur Belohnung auszusetzen.

- **HR-Fachmann:** Dieser diskutiert mit Leidenschaft alle modernen Themen durch, von den Ansätzen zur Personaldiagnostik über Benefit-Systeme und Employer Branding bis zu Kulturthemen, Development-Programme usw. Daher überrascht es wenig, dass diese Entscheider nicht leicht zu beeindrucken sind. Hier kannst Du Deine Position mit Trainingspreisen allerdings ganz leicht ausbauen. Sie beweisen immerhin, dass Du tatsächlich etwas kannst, offiziell bestätigt von einer unabhängigen Jury (im Falle des ETP). Hast Du mehrere solcher Preise, kann das auf Deine Expertise gleich in mehreren Bereichen hinweisen. Zudem steht immer die Option im Raum, den nächsten Preis dann für die eigene HR-Abteilung zu gewinnen bzw. die Auszeichnungen für das eigene Employer Branding zu verwenden. Absolut schlagende Argumente bei diesen Ansprechpartnern. Für den Fall, dass Du selbst Preisträger bist und dieses Verkaufsargument noch nicht aufs Tableau gebracht hast, empfehle ich Dir, das schleunigst nachzuholen.
- **Die Geschäftsführer und der Vorstand:** Hier dominiert eine klare Sprache. Dein Kapital erschließt sich hier vor allem aus positiven Empfehlungen aus der gleichen Ebene, also von Geschäftsführern und Vorständen anderer Unternehmen. Bereits eine Ebene tiefer zählt hier schon nicht mehr. Bitte achte darauf, um ungewollte Lacher auf der Entscheiderseite zu vermeiden.
- **Betriebsräte:** Zum Schluss stelle ich Dir noch diese besonders interessante Gruppe vor, und zwar mittels zweier Anekdoten über diese durchaus wichtigen Entscheider. Erstens: Ich hatte damals einen Auftrag für eine Fusion zweier Medienunternehmen. Während ich das Konzept vorstellte, waren auch mehrere Männer und eine Frau vom Betriebsrat anwesend. Während die Männer ordentlich gestritten haben, erhob die Dame schließlich das Wort und sagte sinngemäß: „Herr Scheffer, wenn ich Sie richtig verstehe, dann machen Sie erst die Führungskräfte flott, sodass sie unsere Mitarbeiter ordentlich führen. Das machen Sie mit beiden Unternehmen und ziehen das Positive jeweils raus.“ Ich antwortete: „Genau das mache ich.“ Nach etwa zehn Minuten hat diese blitzgescheite Betriebsrätin ihr OK gegeben, ist aufgestanden und gegangen.

Die zweite Geschichte passierte im Rahmen eines großen Transformationsprojektes. Hier hatte die Betriebsrätin selbst sechs (Sechs!!!) Coach-Ausbildungen absolviert. Mit dieser

beeindruckenden Expertise hat sie mir fachlich wirklich so intensiv auf den Zahn gefühlt, dass zu einer Wurzelbehandlung nicht mehr viel gefehlt hat. (Im Ernst, irgendwann ging sie mir echt auf den Keks.) Ich zollte ihr meine Anerkennung für dieses hartnäckige Kreuzverhör und sie antwortete: „Dafür bekommen Sie jetzt aber auch ein Feedback von mir.“ Sie fand, meine Antworten bewiesen, dass ich wirklich etwas von meiner Arbeit verstehe, dass ich fachlich extrem viel draufhabe. Obendrein besäße ich eine gewisse menschliche Coolness und eine Lebenserfahrung. Zudem erwies ich mich auch noch als stressresistent. Meine Aussage, „Der Mensch steht im Mittelpunkt“, kaufte sie mir zu 100 % ab und von ihrer Seite könnte ich also loslegen. Ein Erfolgserlebnis für mich, natürlich. Ich freue mich aber auch immer wieder über derlei Herausforderungen und die Möglichkeit zu haben, mit solch tollen Menschen zusammenzuarbeiten.

Das möchte ich nämlich abschließend sagen. Eine der wichtigsten Qualitäten von Entscheidern besteht darin, dass sie den Menschen und seine Bedürfnisse nicht einfach ausklammern. Nur so kann ich meinen Job gewinnbringend für alle machen. Mit den Billig- oder Standardkäufern funktioniert das aus den genannten Gründen einfach nicht.

# **3. NETZWERKEN PAR EXCELLENCE – DER BDVT E. V. UND DER EUROPÄISCHE TRAININGSPREIS**

## **Einleitung: Excellence im Fokus – BDVT e. V. und der Europäische Trainingspreis**

In einer Welt, in der Wissen zur wertvollsten Ressource geworden ist, stellen Berater, Trainer und Coaches ein bisschen die Druiden unserer Zeit dar, die einen besonderen Schutz genießen sollten. Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT e. V.) hat es sich zur Aufgabe gemacht, Qualität, Professionalität und Integrität in diesem Feld zu pushen. Als elementarer Bestandteil dieser Bestrebungen symbolisiert die Verleihung des Europäischen Trainingspreises (ETP), eine Auszeichnung, die Höchstleistungen im Bereich Training und Entwicklung honoriert. In diesem Kapitel beleuchte ich die Relevanz von BDVT e. V. und ETP und deren Bedeutung für meine Branche.

### **BDVT e.V.: Seine Geschichte und seine Vision**

#### **Historische Wurzeln und Entwicklung**

Der BDVT e.V., der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching, ist eine Institution mit einer beeindruckenden Historie, die mehr als ein halbes Jahrhundert zurückreicht. Gegründet wurde der BDVT 1964, in einer Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs und der zunehmenden Bedeutung von qualifizierter Weiterbildung in der Wirtschaft. Der BDVT e. V. markiert den ältesten Berufsverband für alle in den Bereichen Beratung, Training und Coaching. Damit repräsentiert der Verein eine wichtige Plattform zur Vernetzung und Professionalisierung seiner Mitglieder.

## **Best Practice, Bildung und Ethik**

Die Vision des BDVT e.V. erklärt sich aus seiner Geschichte heraus. Grundsätzlich ordnet er sich der Förderung von Fachkompetenz und dem Qualitätsanspruch seiner Mitglieder unter. Als wichtiger Ansprechpartner und berufsständische Vertretung unterteilt sich der Verband in drei signifikante Säulen.

1. **Förderung des Austausches von Best Practices:** Im Selbstverständnis des BDVT ist er für seine Mitglieder *das* zentrale Netzwerk zum Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch. Das soll neue Erkenntnisse generieren und bestehende Methoden optimieren, in der Absicht, die Qualität der beruflichen Praxis kontinuierlich zu erhöhen.
2. **Schaffung von Weiterbildungsmöglichkeiten:** Ein Leitgedanke des BDVT besteht in der stringenten Weiterentwicklung von Fach- und Führungskompetenzen. Zu diesem Zweck organisiert der Verband regelmäßige Seminare, Workshops und Konferenzen, die seinen Mitgliedern eine Plattform für lebenslanges Lernen und persönliche Entwicklung ermöglichen.
3. **Wahrung ethischer Standards:** Die hohen ethischen Standards und ihre unbedingte Einhaltung prägen die Philosophie des BDVT e. V. Zu diesem Zweck existiert ein verbindlicher Ehrenkodex als Kompass für ein professionelles Verhalten und Miteinander. Mitglieder des BDVT e.V. verpflichten sich, diesen Kodex zu akzeptieren und ihm zu folgen. Das stärkt das Vertrauen in die Dienstleistungen und untermauert gleichzeitig die Glaubwürdigkeit dieses Berufsstandes.

## **Aktuelle Tätigkeit und Ausblick**

2024 steht der BDVT nicht nur für eine lange Tradition, sondern auch für eine gesunde Dynamik innerhalb seiner Strukturen, der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen innerhalb der Branche kraftvoll und flexibel zu trotzen weiß. Er vernetzt Berater, Trainer und Coaches aus unterschiedlichen Fachgebieten und fördert die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Dabei steht stets im Fokus, die Angebote im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung stetig zu verbessern und auf dem neuesten Stand zu halten. Ein bedeutender Beitrag, um die Professionalisierung und die Weiterbildung innerhalb des Berufs voranzutreiben, aktiv zu begleiten und immer wieder neue Impulse zu setzen.

## **Auswahlverfahren und Mitgliedschaft**

Um die Qualität der Mitglieder zu gewährleisten, unterzieht der BDVT seine Bewerber einem strengen Auswahlprozess. Dieser beinhaltet nicht nur den Nachweis über eine fundierte Ausbildung und eine angemessene praktische Erfahrung, sondern setzt auch eine Verpflichtung zu stetiger Weiterentwicklung auf Höchstniveau voraus.

### **Der Europäische Trainingspreis (ETP): ein Synonym für Spitzenleistung**

Der ETP wird an herausragende Persönlichkeiten oder Institutionen verliehen, die innovative Konzepte und Methoden im Bereich des Lernens und der Personalentwicklung erschaffen haben. Der Preis spiegelt den Goldstandard der Branche wider und zeichnet sich durch einen transparenten und anspruchsvollen Bewertungsprozess aus, an dessen Ende die Jury kreative und effektive Trainingsansätze auszeichnet.

Statt nur darüber zu sprechen, möchte ich Dir in diesem Kapitel einen realistischen Eindruck vom Europäischen Trainingspreis vermitteln. In medias res möchte ich Dir zeigen, was den ETP zum härtesten Preis unsere Branche macht, worauf es ankommt und wie der Prozess im Einzelnen abläuft – aus Sicht eines mehrmals erfolgreichen Teilnehmers.

Es handelte sich hier mittlerweile um den Relaunch des Preises. Diese Neuauflage kam nicht von ungefähr. Der Europäische Preis für Training, Beratung und Coaching beabsichtigte, so die Brücke zu aktuellen Entwicklungen zu schlagen. Der Bereich der Weiterbildung und des lebenslangen Lernens verankerte sich damit neu binnen der politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie in den wirtschaftlichen Tendenzen in Deutschland und ganz Europa. Überhaupt dienten internationale Blaupausen von nun an wesentlich stärker als Vorbild.

Neue, gewachsene Schwerpunkte setzten Transparenz in der Bewertung, Qualität und Erfolgskontrolle. So entstand der härteste Preis der gesamten Weiterbildungsbranche. Warum härtester Preis? Weil es sich hier um einen Wettkampf in mehreren Stufen handelte, der sich disziplinenübergreifend auf mehrere Monate ausweitete. Neben einem schriftlich elaborierten Konzept erforderte die erfolgreiche Teilnahme ebenfalls einen Marketing-Plan inklusive in Eigenregie produzierter Medien, vom Messeflyer bis zum Image-Film. Die Competition schloss der Finalisten-Slam, der den klassischen Elevator-Pitch abgelöst hatte. Die Bewertung unterlag ausschließlich einer unabhängigen, hochqualifizierten Jury. Um Dir einen ausführlichen Eindruck über die aktuellen Kriterien zu verschaffen, lohnt sich ein Besuch der Homepage des BDVT ([www.bdvt.de](http://www.bdvt.de)).

Eine gewaltige Herausforderung, die sich für Dein gesamtes Business lohnt. Allein während der Erstellung Deiner Teilnahme wirst Du womöglich an Deine Grenzen stoßen. Du stehst vor der Aufgabe, ein Projekt so detailliert zu analysieren, wie du es höchstwahrscheinlich noch nie vorher getan hast. Du bist in der Pflicht Entwicklungsschritte und Einzelheiten zu identifizieren und zu formulieren, die Du bisher für selbstverständlich gehalten hast.

Diese Erfahrungen solltest Du den gesamten Prozess über als Geschenk annehmen, nicht als Einschüchterung empfinden. Am Ende des Tages hast Du so Deine Arbeitsweise und Deine Qualitätsansprüche ganz auf die Höhe der Zeit gehoben. Und Du kannst davon ausgehen, dass Du nun ein Ergebnis in den Händen hältst, das nur den höchsten Erwartungen innerhalb der Branche entspricht.

Den Benchmark-Aspekt solltest Du in diesem Wettbewerb nämlich keinesfalls unterschätzen. Es sei vorweggesagt, dass Gewinner zu ihrem Sieg eine ausführliche Benchmark-Bewertung erhalten. Ein Benchmark Beispiel zu meinem ETP finden Sie in der Anlage. oder in der Beschreibung des ETP 1.

Schließlich sieht der BDVT e. V. seine Mission und Verantwortung am Ende des Tages im Etablieren von Qualitätsstandards und deren kontinuierlicher Verbesserung. Auftraggeber und Spitzendienstleister erhalten dementsprechend ein realistisches Bild zur Best Practice innerhalb der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Ein erklärter Beitrag zum europäischen Wirtschaftswachstum, modern, intelligent und nachhaltig gleichermaßen.

Auch für Entscheider ergibt sich hier ein klarer Vorteil. Sie bekommen einen metaphorischen Kompass in die Hand hinsichtlich Hochwertigkeit und state of the art der BTCs, mit denen sie arbeiten oder arbeiten wollen.

Doch dazu gleich mehr. Beginnen wir ganz von vorn. Um nicht vom Wesentlichen abzulenken, habe ich mich für eine möglichst kompakte Übersicht zu den allgemeinen Rahmenbedingungen meines allerersten ETPs entschieden. Sie soll Dir später im Vorbereitungsprozess als wertvolle Blaupause dienen, die Dir den Arbeitsprozess erleichtern und verschnellern soll. Solltest Du Dich für Details interessieren, die ich hier nicht thematisiert habe, findest du wiederum ausführliche Beschreibungen auf der Homepage des BDVT e.V. ([www.bdvt.de](http://www.bdvt.de)). Dort erhältst Du ebenfalls die nötigen Formulare zu Deiner Einreichung sowie die formalen und verbindlichen Voraussetzungen.

## Die Jury

Im Zuge des Relaunchs wurde auch die Jury einer Erneuerung unterzogen. Völlig unabhängig vom BDVT handelte es sich hier ausschließlich um Nicht-Mitglieder aus den Kompetenzbereichen Beratung, Training und Coaching mit Qualifikationen bis hin zur Universitätsprofessur.

## Der Prozess

- Selbstredend galten ausschließlich **abgeschlossene** Eigenleistungen als zulässig, die sich darüber hinaus als erfolgreich erwiesen hatten.
- Einreichungen waren folgenden Personen vorbehalten: Beratern, Trainern und Coaches als Ausführende, Auftraggebenden (sofern die Ausführenden bei der Finalrunde dabei sind) sowie Ausführenden und Auftraggebenden gemeinsam.
- Der Geschäftssitz der Einreichenden musste sich auf dem Boden der EU befinden, ihrer assoziierten Staaten oder Beitrittskandidaten.
- Als Teilnahmegebühr wird heute ein Betrag von 450 € erhoben, damals bewegte sich dieser noch bei 1500 €. Hast Du diese erfolgreich gemeistert, erwartete Dich auf der Messe eine Standgebühr von seinerzeit 1000 €. Mit dem Wachsen der digitalen Möglichkeiten fiel die Messe nach einigen Jahren allerdings weg.
- Die erste Runde: Hier bewerteten die Juroren die Konzepte anonym und nach streng formalen Gesichtspunkten eines Kriterienkatalogs. Diese umfassten die didaktische Qualität, die Vollständigkeit und Exaktheit der Dokumentation und die daraus entstandenen Schlussfolgerungen. Die 70 besten Maßnahmen nach Punkten erreichten die Finalrunde.

## Die Bewertung unterscheidet nach

- Kleinunternehmen und offene Maßnahmen (bis 50 Mitarbeitende),
  - Mittlere Unternehmen (51 bis 250 Mitarbeitende)
  - Großunternehmen und Konzerne (mehr als 250 Mitarbeitende),
  - Non-Profit-Organisationen und öffentliche Einrichtungen.
- > Auf diese Einteilung verzichtet man in den heutigen Auflagen.

- Finalrunde: Als Basis dienten die Punkte aus der vergangenen Runde. Im Rahmen der Messe Zukunft Personal, Europas größter Personalmesse, sollten die inhaltlichen Aspekte in dieser Phase professionell, optisch ansprechend und überzeugend präsentiert werden.
- Nach dem Losverfahren wurde dem Finalisten auf der BDVT-Sonderschau ein Messestand zugeteilt. Er konnte ebenfalls alle Vorzüge der Messe und seiner Zusatzangebote genießen. Auch die Gestaltung der Standmesse floss in die Gesamtbewertung ein.
- Finalisten-Slam: Der Auftritt vor großem Publikum! Vor der Jury, den anderen Finalisten und Interessierten präsentierte man das Gesamtkonzept auf drei Minuten konzentriert noch einmal. Die Betonung lag hier auf persönlichem Charisma und unterhaltsamer Expertise. Die Jury achtete hier auf Verständlichkeit, Auftreten und den gekonnten Einsatz didaktischer Elemente.
- Die Jury-Befragung: Diese schloss sich an den Slam an. Das Konzept wurde noch einmal komplett durchleuchtet. Hier musstest Du Deinen Expertenstatus endgültig untermauern.
- Die Preisverleihung: Nun durfte gefeiert werden. In festlichem Rahmen versammelten sich die Finalisten, Auftraggeber, Gäste und Interessierte, die zu diesem Event eine Eintrittskarte erwerben konnten.

Herzstück dieses atmosphärischen Ereignisses bildete die Verleihung der Eule, die neue Trophäe, die ganz der Tradition nach für Klugheit und Weisheit steht. Bronze, Silber und Gold – die jeweiligen Prämierungen ergaben sich aus den Punktebewertungen aus der ersten Runde und der Finalrunde.

### **Wie Du Deine Arbeit im Bereich der Pressearbeit schon vorbereiten konntest**

Es galt, den Fokus bereits während der Vorbereitung auf die Messe zu lenken. Die Dringlichkeit von Werbemitteln war zu diesem Zeitpunkt schließlich schon bekannt. Somit war es ein Leichtes, erste Schritte zu einer crossmedialen Werbekampagne einzuleiten inklusive Corporate Identity. Es ging darum, kreativ zu sein, herauszustechen und alle verfügbaren Medien in Betracht zu ziehen. Nicht vor einem größeren Aufwand wie einem Film zurückzusehen. Letztere gehörten im Rahmen der Messe nicht mehr nur zum Standard, auch ihre technischen Möglichkeiten ließen mittlerweile nichts mehr zu wünschen übrig. Ich betrachtete dies vielmehr als verbindliche Erwartung und setzte alles daran, diese zu übertreffen.

Abschließend unterstreiche ich fett und mit Nachdruck: Die Auszeichnung mit dem ETP ist nicht nur eine offizielle Anerkennung von Qualität. Er dient auch als Orientierungshilfe für Kunden, die sich auf der Suche nach hochkarätigen Dienstleistern befinden. Preisträger gewinnen mit dem ETP viel mehr als die Anerkennung ihres Werks, auch wenn diese allein auch viel bedeutet.

Die Empfänger des ETP profitieren bei dieser Auszeichnung von einer deutlichen Steigerung ihrer Sichtbarkeit. Kurz gesagt: Du als erfolgreicher Teilnehmer bekommst die einmalige Chance, dich eindeutig auf dem Markt zu platzieren. Etwas länger gefasst: In dieser zunehmend konkurrierenden Branche hältst du einen zertifizierten Joker in der Hand. Der Preis trägt dazu bei, sich von Mitbewerbern abzuheben und auf diese Weise das eigene Profil zu schärfen. Die ausgezeichneten Bildungskonzepte und Methoden erhalten dadurch nicht nur die verdiente Aufmerksamkeit. Im Prinzip darf man hier wirklich von einem Vertrauensvorschuss seitens der Interessenten und Kunden sprechen.

Der ETP zeigt nicht nur den aktuellen Stand der Branche an. Der Award indiziert auch signifikante Impulse für deren Entwicklung. Durch das Herausarbeiten der Best Practices motiviert der ETP den Markt, Standards zu hinterfragen und diese auf das nächste Level zu heben. So spornt der ETP als Katalysator die stetige Innovation an und hält die Dynamik in der beruflichen Bildung und Entwicklung im Fluss.

Apropos Katalysator, apropos Dynamik: Du kannst sicher schon erahnen, wie sich dieser Preis auf berufliche Laufbahnen auswirkt, nämlich potent und nachhaltig. Es bieten sich neue Perspektiven und Chancen, die Deine Karriere in eine nächste Dimension befördern. Das beste Beispiel bin wohl ich. Ganze acht Mal habe ich es an die Wall of Fame des Europäischen Trainingspreises geschafft, an die institutionseigene Ruhmeswand.

Ganz abgesehen von mir: Es lohnt sich ein ausführlicher Blick auf die Wall of Fame aller Preisträger und Preisträgerinnen. Daran lässt sich deutlich ablesen, mit welchen erfolgreichen Hausnummern man es hier zu tun hat. Die Auszeichnung geizt definitiv nicht mit Karrierevorteilen, vom gefragten Expertenstatus bis zur Referenz par Excellence.

## **Die Bedeutung von Preisen für Berater, Trainer und Coaches**

### **Professionelle Positionierung und Anerkennung**

Warum ist es erstrebenswert, sich der Herausforderung zu stellen und den Europäischen Trainingspreis (ETP) anzuvisieren? Die Antwort darauf ist komplexer, als man zunächst vermuten mag. Zum einen bietet der ETP die einmalige Gelegenheit, sich und sein Business klar zu positionieren. Man definiert sich über Leistung und Qualität und stellt diese in einem prestigeträchtigen Rahmen unter Beweis. Die Unabhängigkeit und Diversität der Jury aus Wirtschaftskoryphäen und Universitätsprofessoren verleiht dem Prozess zusätzliche Glaubwürdigkeit. Ein Gewinn ist somit ein unvergleichliches Zeugnis für Exzellenz des eigenen Schaffens.

### **Der ETP als „Oscar der Weiterbildungsbranche“**

Als Erstes möchte ich mit Nachdruck betonen, dass man mit einer Eule in den Händen immer ein Sieger ist, sei es Gold, Silber oder Bronze. Ein Sieg trägt nicht nur zur Positionierung bei, er dient auch als nachweisbarer Kompetenzbeweis. Inoffiziell als „Oscar der Weiterbildungsbranche“ bezeichnet, würdigt der Preis neben der Methodik und Didaktik auch die nachhaltige Wirkung eines Projektes. Diesen Ansatz verkörpern auch die einzigartigen Eulenstatuen, die von einem ehemaligen Förster als Einzelexemplare handgefertigt werden. Die kunstvoll aus Stein gemeißelten Unikate symbolisieren auf diese Weise bedeutungsvoll die Einzigartigkeit und Einmaligkeit eines jeden Gewinnerprojekts. Auch stehen die Trophäen für jene Anerkennung und dienen Preisträgern als sichtbare Belege ihrer Erfolge und ihres Engagements.

### **Investition in die Zukunft**

Die Bewerbung um den ETP ist zweifellos mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Es gilt, Reisen zu planen, in Equipment zu investieren und auch das Tagesgeschäft zeitweise zurückzustellen. Die Startgebühren und die Kosten für Marketing sowie weitere Opportunitätskosten kommen auch noch dazu. Erfahrungsgemäß sollte man als Neuling im Bereich des ETP mit 10 bis 15 Arbeitstagen über mehrere Monate verteilt kalkulieren.

Die gute Nachricht aber: Mit wachsender Erfahrung reduziert sich der zeitliche Aufwand beträchtlich. Die Verteilung auf ein Drittel der anfänglich benötigten Zeit ist völlig realistisch, wenn man einmal vertraut mit dem Prozess ist. Eine gezielte Begleitung durch mein Coaching kann hierbei als entscheidender Faktor wirken, um den Prozess zu beschleunigen und noch effizienter zu gestalten.

Ich persönlich reflektierte während der Arbeit an meiner ersten Eule intensiv mein Projekt und konnte dadurch wertvolle Erkenntnisse gewinnen, die nicht nur mein Gewinnerkonzept, sondern meine gesamte Herangehensweise über den Wettbewerb hinaus verbesserten. Betrachte diese Zeit deshalb als aktive Weiterbildung. Denn das ist sie wirklich.

So lässt sich also zusammenfassen, dass die Beschäftigung mit dem ETP zwar initial eine finanzielle und zeitliche Investition ausmacht. Diese amortisiert sich jedoch durch die Steigerung des Bekanntheitsgrades, das Potenzial zur Neukundengewinnung und die persönliche Entwicklung mehr als deutlich. Besonders den Aspekt der Effizienzsteigerung durch professionelles Coaching möchte ich hervorheben: Was anfänglich vielleicht langwierig und kleinteilig erscheint, lässt sich durch konzentrierte und zielgerichtete Arbeitsweisen in ein überschaubares und bereicherndes Projekt verwandeln. Außerdem besitzt dieses Learning keine Halbwertszeit und unterstützt dabei ohne Schwierigkeiten, auch zukünftige Projekte aus dem privaten Alltag oder im eigenen Unternehmen effektiver und kostengünstiger zu realisieren.

Noch ein Gedanke zum Europäischen Trainingspreis. Neben seiner Strahlkraft als Auszeichnung fungiert er auch als Maßstab für Qualität und Professionalität. Das Streben nach einem solchen Preis bedeutet nicht zuletzt, sich einem anspruchsvollen Benchmark zu unterziehen, der klare Verortungen zum eigenen Standort in der Branche und zu individuellen Entwicklungspotenzialen anzeigt. Ein solcher Vergleichsmaßstab ermöglicht es, eigene Stärken und Schwächen im Detail zu identifizieren und kontinuierlich an Verbesserungen zu feilen.

### **Übersicht relevanter Coaching- und Trainingsawards**

Zur Erweiterung des Horizonts und für jene, die sich auf dem Gebiet der Awards orientieren möchten, habe ich im Folgenden eine Liste bedeutender Auszeichnungen in meiner Branche zusammengestellt.

- **DVCT (Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.):** Verleiht verschiedene Preise an Coaches und Trainer für herausragende Leistungen, darunter den Coaching Award, der innovative Coaching-Konzepte würdigt.
- **BZTB (Bundesverband zertifizierter Trainer und Business-Coaches e.V.):** Engagiert sich für hohe Qualität im Training und Coaching und zeichnet Mitglieder für besondere Verdienste und Qualitätsbeiträge aus.

- **Top Coach Award (Emrich Consulting):** Erkennt die Qualität und den Erfolg von Coaches im deutschsprachigen Raum an und wird auf Basis von Kundenumfragen und Expertenbewertungen vergeben.
- **Wingwave® Coach Award:** Prämiiert Coaches, die die Wingwave®-Methode effektiv einsetzen und damit signifikante Erfolge bei ihren Klienten erzielen.
- **ICF (International Coaching Federation):** Vergibt jährlich den Prism Award, der Organisationen und Einzelpersonen für den Einsatz von Coaching mit hohen Standards prämiiert.

Doch bei der Recherche nach Preisen ist Vorsicht geboten. Verschiedene bieten durchaus „Preise“ an, die aber kritisch zu betrachten sind. Dazu gehören Auszeichnungen, die käuflich erworben werden können oder von Unternehmen gestiftet werden, deren Hauptinteresse mehr im Marketing als in der Förderung echter Leistung liegt. Glaubwürdiges Renommee bedingt Unabhängigkeit, faire Beurteilungskriterien und Anerkennung von besonderen Leistungen durch eine fähige und idealerweise unabhängige Jury. Nur anerkannte Preise reflektieren glaubwürdig die Qualität und das Engagement des Ausgezeichneten. Es gilt also, die Spreu vom Weizen zu trennen und sich für Auszeichnungen mit Substanz einzusetzen, anstatt sich von der leeren Versprechung „gekaufter“ Preise täuschen zu lassen – und im Endeffekt selbst zu täuschen.

Letztlich ist die Wahl des richtigen Preises eine Entscheidung für Qualität und Nachhaltigkeit des eigenen Schaffens. Die Bereitschaft, sich den Herausforderungen etablierter und anerkannter Preise zu stellen, signalisiert Professionalität, Engagement und die Bereitschaft, sich ständig weiterzuentwickeln. Als ambitionierter Berater, Trainer und Coach empfehle ich, gezielt Preise anzustreben, die der eigenen Arbeit ein seriöses Gütesiegel verleihen und sie gleichzeitig sinnvoll ergänzen, um die eigene Positionierung in der Branche nachhaltig zu festigen.

# 4. EINMAL TRIPLE UND ZURÜCK – MEINE PREISE

## 4.1 ETP in SILBER 2015/2016: Fußball ist unser Leben!

### Transformationsprojekt im Fußballstadion



SILBER-PREISTRÄGER 2015/2016  
EUROPÄISCHER PREIS FÜR  
TRAINING, BERATUNG UND COACHING

**Kunde:** Mediengruppe DuMont, Mediavermarktung Rheinland MVR erzielt Wirkung

**Projekt:** Transformations- und Qualifizierungsprojekt mit 100 Teilnehmern, mit Geschäfts-führung, Führungskräften und Mitarbeitern im Innen- und Außendienst in der Medienbranche

### Die Reise beginnt: Mein erster Europäischer Trainingspreis

Alles begann mit einem Anruf: „Herr Scheffer, ich habe heute zehn Anrufe zu tätigen: Neun Absagen und eine Zusage. Sie rufe ich zuerst an und gratuliere Ihnen zum Geburtstag“, dann kam eine Pause und ich dachte, was kommt jetzt ...? „Und als Geschenk habe ich viel Arbeit für Sie. Sie haben mich im Pitch am meisten überzeugt und ich vertraue Ihnen meine gesamte Mannschaft mit Führungskräften, Mitarbeitern und mit insgesamt fast 100 Menschen an.“ Am anderen Ende der Leitung sprach Marco Morinello, der Geschäftsführer der MVR Medienvermarktung Rheinland GmbH, einem Tochterunternehmen der DuMont Mediengruppe. Ich hatte es tatsächlich geschafft. Es war mir wirklich gelungen, mit meinem Pitch beim ältesten deutschen Medienunternehmen einen Erfolg einzufahren.

Wie war das passiert? Spulen wir doch ein paar Monate zurück, etwa zum 25. November 2013, dem Tag der Einreichung meines Konzeptes für ein sechsstelliges Veränderungsprojekt der Medienvermarktungsgesellschaft in Köln. Worum ging es dabei? Die Vermarktung der Mediengruppe DuMont bestand größtenteils aus Handelsvertretern. Die Medienvermarktung wurde in eine

eigene Gesellschaft der Medienvermarktung Rheinland MVR GmbH ausgegliedert. Aus den selbstständigen Unternehmern (Handelsvertretern) mit ihrer eigenen Nische sollten Festangestellte werden. Ein beinahe absurder Gedanke und eine Hammerherausforderung. Zudem: Den Namen MVR kannte in Köln keiner. Jeder kennt den Express, doch sich künftig mit „Medienvermarktung Rheinland“ am Telefon zu melden, führte zu einer Reaktanz. Neben einer Qualifizierung ging es darüber hinaus also auch um einen Change im Mindset. Mindset vor Skillset, so lautete die Grundvoraussetzung für den Erfolg des Projektes.

Das Skillset erwies sich für mich als relativ einfach. Hier schöpfte ich aus über zehn Jahren Berufserfahrung mit großen Namen wie Axel Springer, STRÖER, Burda oder Gruner + Jahr. Crossmediales Qualifizieren in der Anzeigenvermarktung in der Medienbranche, das war meine Spezialität. Regelmäßig bildete ich einfache Anzeigenverkäufer, die als Produktverkäufer agierten, zu crossmedialen Beratungsverkäufern auf Agenturniveau aus.

Im Pitch fragte ich Marco Morinello, was er und sein Team mehr lieben, den Karneval oder den 1. FC Köln. Ohne zu zögern, antwortete der fußballbegeisterte Marco Morinello: „Natürlich den FC.“ Daraufhin schlug ich ihm vor, den Change-Prozess im RheinEnergieSTADION auszurichten. Die Loge sollte zum Seminarraum werden. Ich wollte die Menschen im Veränderungsprozess mit der Emotionalität des Fußballs fangen. Morinellos Vereinsherz schlug hoch, höher, am höchsten.

Es lief wirklich sehr gut, doch ich wollte das Gremium davon überzeugen, dass sie mit mir mit einem echten Experten zu tun hatten, der seinen Beruf nicht nur verstand, sondern seine Berufung zum Entwickler in jeder Hinsicht lebte. So erzählte ich eine Anekdote, die mir just auf dem Weg zum Verlagsgebäude passiert war. Vom Flughafen zum Verlagsgebäude hatte ich ein Taxi genommen und war mit dem Fahrer in ein lebhaftes Gespräch geraten. Beim Bezahlen gab ich ihm noch einen Tipp, wie er solche Situationen clever für sich als Geschäftsmann nutzen konnte: Meine Strecke führte mich vom Flughafen zu einem Verlag, einem Geschäftsgebäude. Es war demnach absolut wahrscheinlich, dass ich auch heute wieder abreisen sollte. Was lag da näher als die verbindliche Frage seitens des Taxifahrers: „Wann darf ich Sie wieder hier abholen?“ Dieser zeigte sich von diesem Impuls begeistert und fuhr mich zwei Stunden später wieder an den Kölner Flughafen. Auch bei Mario Morinello hatte diese Story nachhaltig Eindruck gemacht. Das erzählte er mir an jenem 6. Januar, als er mir feierlich das Go für meine Arbeit für die DuMont MVR Medienvermarktung Rheinland gab.

Und was soll ich sagen? Das Projekt wurde ein echter Hit. Wir hatten unsere Arbeitsweise ganz auf Fußball ausgelegt. Wir zogen Parallelen zur Welt des Ballsports von den Begrifflichkeiten bis zu den

Prozessdynamiken. Wir spiegelten die Worte des Fußballs mit dem Trainingsplan und den Inhalten in der Vermarktung, in der Führung und auch in den Kundengesprächen.



Abb. 1: Symbolworte Fußball + Projekt

Die Führungskräfte selbst wurden zum integralen Bestandteil des Change-Prozesses. Dabei sollten sie die Aufgaben und Inhalte der Mitarbeiter nicht nur selbst erlernen. Es ging außerdem um ihre Befähigung zu deren Anleitung und im Zuge dessen darum, eine neue Führungskultur zu erlernen. Eine neue Positionierung wurde somit unausweichlich – vom administrativen Verwalter von Handelsvertretern

zur aktiven Führungskraft. Die Leader gaben sich dann im Stadion eine neue Positionierung und visualisierten diese wie folgt:

Abb. 2: Positionierung als Spielertrainer



Die Rahmenbedingungen im Fußballstadion waren natürlich ein Gedicht. Fußball ist Emotion pur. Auch die anderen Umstände spielten uns voll in die Karten. Der 1. FC spielte eine herausragende Saison. So konnten wir die positiven Ergebnisse immer wieder in unseren Etappenzielen spiegeln. Wo können wir diese Woche gewinnen? Wo erkennen wir unsere Marktchancen? Wo müssen wir unsere „Abwehr“ gegen andere mediale Wettbewerber stärken? Wo wollen wir im „Angriff“ mehr Tore machen? Dem 1. FC Köln ist in dieser Saison der langersehnte Aufstieg gelungen. Dann im Sommer 2014 ... ach, wer erinnert sich nicht gerne an diese fantastische Fußballweltmeisterschaft in Brasilien. Das legendäre Spiel Brasil gegen Deutschland, BRA:GER 1:7. Noch heute bekomme ich Gänsehaut, wenn ich daran denke. Mit genau diesen Stimmungen konnte ich während des Projektes immer wieder arbeiten. Dies erwies sich als so erfolgreich, dass wir in einzelnen Messprojekten das bis zum Siebenfachen der Qualifizierungskosten an Umsatzmehrerlösen gewinnen konnten. Zudem wurde die eingeführte Entwicklungs-Scorecard zum Maßstab in der Personalentwicklung.



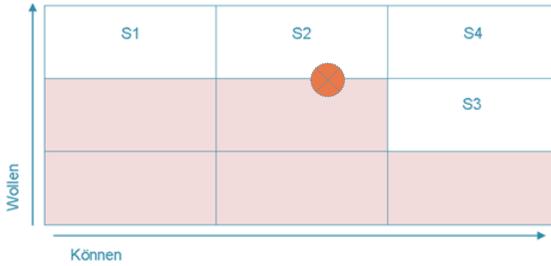
# iMEDIA. ENTWICKLUNGS-SCORECARD

Auswertungszeitpunkt: TT.MM.JJJJ

Name: Max Muster

DISG-Typ / vermutliche Verhaltenstendenz<sup>1</sup>:  D  I  S  G

## I. Einschätzung Wollen – Können<sup>2</sup>



S1 = Dirigierender Führungsstil S2 = Trainierender Führungsstil S3 = Unterstützender Führungsstil S4 = Delegierender Führungsstil

## II. Handlungskompetenzen<sup>3</sup>

Strategische Kompetenzen	Teilkompetenzen	1	2	3	4
Personale Kompetenz (P)	Einsatzbereitschaft				
	Selbstmanagement				
	Disziplin				
Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)	Tatkraft				
	Konsequenz				
	Schlagfertigkeit				
	Ergebnisorientiertes Handeln				
Sozial-kommunikative Kompetenz (S)	Dialogfähigkeit / Kundenorientierung				
	Pflichtgefühl				
	Akquisitionsstärke				
Fach- und Methodenkompetenz (F)	Fleiß				
	Planungsverhalten				
	Organisationsfähigkeit				
Maximalwert =52					

1 = unbewusst inkompetent 2 = bewusst inkompetent 3 = bewusst kompetent 4 = unbewusst kompetent

<sup>1</sup> nach Schnelltest Kapitel „Leadership Compact Training“, Seite 27

<sup>2</sup> Grobe Einordnung des Mitarbeiters. Bitte zur Visualisierung Markierungsform verschieben.

<sup>3</sup> S. Kapitel „Kompetenzabgleich durch ein Selbst- und Fremdbildabgleich, S. 2-6.

Tipp: Nach dem Setzen der Kreuze können Sie diese auf dem Ausdruck miteinander verbinden, um eine bessere Übersicht über die Bereiche mit Handlungsbedarf zu bekommen.

Abb.3.1: Entwicklungs-Scorecard iMedia Projekt

### III. Sales-Kompetenzen (nur für Mediaverkäufer)

		Dimension	1	2	3	4
Verkaufsphasen	Planung	Vorbereitung				
		Kontakten				
	Lösung	Bedarfsanalyse				
		Nutzenargumentation				
	Schließen	Einwandbehandlung				
		Preisstabilität				
		Abschluss				
	Kundentreue	Nachverkauf				
		Selbstmanagement				
			Kreativität			
Maximalwert = 40						

1 = unbewusst inkompetent 2 = bewusst inkompetent 3 = bewusst kompetent 4 = unbewusst kompetent

### IV. Kompetenzen Crossmedia-Angebote (nur für Mediaverkäufer)<sup>4</sup>

CM-Angebotserstellung	Teilkompetenzen	1	2	3	4	
Briefing	Darstellung <b>IST</b>					
	Darstellung <b>SOLL</b>					
	Transfer Ausgangslage in <b>Bedarfsanalyse</b>					
	Transfer Bedarf in <b>Werbeziel</b>					
	Transfer Werbeziel in <b>Werbeaufgabe</b>					
Kampagnenentwicklung	Entwicklung <b>Leitidee</b>					
	Auswahl <b>Instrumente</b>					
	Darstellung <b>Kampagnenmechanik</b>					
System-Anwendung	Darstellung <b>Investitionsübersicht</b>					
	Internet-Recherche					
	PowerPoint					
Maximalwert =44						

<sup>4</sup> Die einzelnen Teilkompetenzen entsprechen den Abschnitten in der PPT-Angebotsvorlage



# i'MEDIA ENTWICKLUNGS-SCORECARD

## v. Know how Mediagattungen<sup>5</sup>

Know how Mediagattungen	Grundwissen	Spezialwissen
lokale Tageszeitung		
Online Display		
Anzeigenblätter		
Stadtmagazine (kostenlos + kostenpflichtig)		
Flyer		
Kino		
lokales Radio		
lokales Fernsehen		
Out of Home		
Dialogmarketing		
Verzeichnismedien		
Suchmaschinen-Marketing		
Social Media		

<sup>5</sup> S. Unterlagen Modul 2 S. 14-60

### Handlungsbedarf

Bitte notieren Sie, welchen Handlungsbedarf Sie aufgrund Ihrer Einschätzung in den Bereichen I. – III. auf den vorangegangenen Seiten sehen.

**I. Bereich Wollen<sup>6</sup>:**

**II. Bereich Handlungskompetenzen<sup>7</sup>:**

**III. Bereich Sales-Kompetenzen<sup>8</sup>:**

**IV. Bereich Crossmediale-Angebot<sup>9</sup>:**

---

6 s. Portfolio Wollen – Können auf Seite 1

7 s. Matrix Handlungskompetenzen auf Seite 1

8 s. Matrix Sales-Kompetenzen auf Seite 2

9 s. Matrix Angebotserstellung

Abb.3.4: Entwicklungs-Scorecard iMedia Projekt

Kurz: Ein voller Erfolg. Anders lässt sich das nicht sagen. Der 1. FC Köln war aufgestiegen, Deutschland wurde Weltmeister und das Projekt ist über sämtliche Erwartungen erfolgreich ins Ziel oder passender gesagt, ins Tor gegangen. Doch in mir nagte eine Frage immer hartnäckiger: Wo bleibt eigentlich mein Preis? Dieser Gedanke bedeutete den Auftakt einer intensiven Recherche über Preise für Trainingsprojekte. Dabei stieß ich auf die Ausschreibung für den Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching 2015/2016 des BDVT e. V.. Ich zeige Dir hier bewusst das Original, damit Du diese Reise von Anfang an detailliert mitverfolgen kannst. Die Philosophie, der hohe Anspruch und der faire Wettbewerbsgedanke trafen einen Nerv bei mir. Härtester Wettbewerb, unabhängige Jury, öffentliche Präsentation und das Messen mit den Besten der Besten – das klang doch genau nach meiner Kragenweite. Es gab keinen Zweifel mehr: Hier würde ich teilnehmen! Was mich zusätzlich reizte: Bei dieser ersten Teilnahme würde es sich gleich um den Relaunch des renommierten Internationalen Deutschen Trainingspreises handeln. Die Statuten waren noch strenger geworden, und die Lernkurve und der Nutzen für das eigene Standing in der Branche umso Erfolg verheißender.

### **Anstoß zum ETP: Es gibt kein Zurück mehr**

Im ersten Schritt, bevor ich überhaupt irgendetwas anderes machte: Ich trat als ordentliches Mitglied in den BDVT e. V. ein. Erst dann stürzte ich mich in die Vorbereitungen. Das aber umso intensiver. Eins kann ich Dir jetzt schon versprechen: A lot of hair will be harmed in the winning of this price. Wenn Du an einem solchen Wettbewerb teilnimmst, solltest Du ein festes Zeitfenster fürs Haareraufen einplanen. Ja, es ist anstrengend, es wird Dich garantiert an Deine Grenzen bringen und Du wirst Dich mehr als einmal fragen, warum Du Dir das alles eigentlich antust. Mich hat es etliche Stunden und Tage gekostet, das gesamte umfangreiche Projekt von über einem Jahr mit mehreren Ebenen Geschäftsführung, Verkaufssteuerung, Projektleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter im Alleingang und dann noch mit meiner geschätzten Kollegin Anke Landmark abzustimmen. Das Endergebnis setzte sich schließlich aus folgenden Einzelschritten zusammen.

- Unterlagen mit Einsendefrist bis zum 30. April 2015
- Konzept mit Bewertungskriterien
- Finalrunde
- Messestand

- Standpräsentation
- Jury-Befragung
- Finalisten-Slam mit Publikums-Voting und Jury-Voting

Ich habe das gesamte Projekt nochmals bis ins kleinste Detail reflektiert, habe mir bestimmte Fragen immer und immer wieder gestellt. Was lief gut? Was könnte ich beim nächsten Mal anders, besser machen? So genau hatte ich ein Projekt noch nie beleuchtet. Allein für diese Erfahrung lohnt sich die Teilnahme am Europäischen Trainingspreis. Ich sage Dir: Tu es!

## Die Einreichung

Du erhältst nun einen detaillierten Einblick in mein Meisterstück zum Europäischen Trainingspreis in SILBER. Ich bitte um Verständnis, dass ich aufgrund der Vertraulichkeit einige Passagen nicht zeigen kann.

Ich werde später noch mehr zu meinem Learning aus jedem der einzelnen Projekte sagen. Aber ich kann bereits hier verraten: Lektion eins hieß: Konzentriere Dich auf das Wesentliche. In der Formulierung meines Konzeptes ging es nicht nur darum, sich *kurz*zufassen, sondern *kürzer*. Es galt hier, jede einzelne Aussage wirklich auf ihre Essenz runterzudampfen, um innerhalb der vorgegebenen Zeichenzahl zu bleiben.

### 1. Auftragsklärung zum Qualifizierungsprojekt iMedia – MVR erzielt Wirkung

**Branchen-/Marktsituation:** Die Medienbranche befindet sich in einer umfassenden Transformation. Die Technologieentwicklungen schaffen mehr Medieninstrumente, was zu einer Fragmentierung des Marktes führt. Dem gegenüber fordern die Werbenden mehr Wirkung für die eingesetzten Budgets. Ein reiner, maximierender Verkauf des eigenen Mediums plus Online reicht nicht mehr aus. Es entsteht ein neues Berufsbild

**Fazit:** Zeitungsverlage müssen sich als Medienhäuser neu aufstellen und integrierte, vernetzte und nachhaltige CROSSMEDIA-Wirkungskonzepte anbieten und vermarkten. Dies bedeutet, dass die

Führungskräfte und Mitarbeiter befähigt sein sollten, den Kundenerfolg in den Mittelpunkt ihres Handelns zu stellen und den Werbemarkt aus der 360°-Perspektive zu verstehen und zielorientiert zu agieren.

**Firmensituation des Kunden:** Das Verlagshaus M. DuMont Schauberg wurde 1802 in Köln gegründet. Die Zeitungsgruppe Köln entwickelt sich dynamisch zum Medienhaus Rheinland und hat seine Medienvermarktung zielorientiert neu ausgerichtet. Es entstand das Unternehmen MVR Medienvermarktung Rheinland GmbH. Diese Geschäftseinheit ist das zentrale Objekt der Qualifizierungsmaßnahme „iMedia“. Die Kundenerwartung war die nachhaltige Transformation des reaktiven Verkaufsapparats zu einer modernen, flexiblen Medienvermarktungseinheit auf Agenturniveau. Dies erforderte eine integrierte und nachhaltige Personal-, Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahme. Zudem galt es, die Folgen der Ausgründung in positive Energie umzuwandeln.

**Ausgangslage des Kunden:** Bisher gab es keine strukturierte Personal- und Organisationsentwicklung. Seminare wurden vereinzelt angeboten. Gute Verkäufer wurden zu Führungskräften. Es gab bisher keine Führungskräfteentwicklung.

### **Bedarfsklärung**

Die Medienvermarktung Rheinland MVR soll die vorhandenen Marktpotenziale ausschöpfen. Dazu benötigt die MVR eine proaktive, zukunftsorientierte, hoch qualifizierte und hoch motivierte Verkaufsorganisation. Das vorliegende iMedia-Projekt hatte und hat das Ziel, den reaktiv agierenden Produktverkaufsapparat in eine dynamisch und flexibel agierende Lösungsvermarktungsorganisation mit Verkaufsspirit zu verändern. Der abgeleitete Bedarf war ein integriertes, vernetztes, konvergentes und nachhaltiges Qualifizierungsprogramm, das kognitive und operationale Lernziele mit dem Veränderungsprozess verbindet.

Das iMedia-Projekt umfasst dabei alle Zielgruppen der Mitarbeiter im Außen- und Innendienst sowie die Führungskräfte. Im ersten Jahr (Feb. 14 – Feb. 15) galt es, 92 Teilnehmer zu zertifizieren. Die Projektverantwortlichkeiten und Zuständigkeiten waren/sind wie folgt verteilt:

Die Zuständigkeiten und Verantwortungen wurden in einem Steuerkreis, bestehend aus dem Auftragsgeber MVR und accuo training+consulting, bestimmt. Der Steuerkreis setzte sich aus dem GF MVR, der Projektleitung MVR, dem accuo GF und Trainer zusammen. Die Trainings wurden von accuo training+consulting Dirk Scheffer und Anke Landmark durchgeführt.

## Zielklärung

Ziel und Aufgabenstellung war die Konzeption und Durchführung eines integrierten, vernetzten und nachhaltigen Qualifizierungs- und Change-Prozesses:

- **Ziel 1:** Schlüssige, visualisierte Konzeption eines 12-monatigen Qualifizierungs- und Change-Programms für 92 Teilnehmer, gegliedert in drei Zielgruppen: Führungskräfte, Medienberater im Außendienst (Angestellte und Handelsvertreter) und Innendienstmitarbeiter mit Vernetzung zu internen Maßnahmen mit Zertifizierung
- **Teilziel 1a:** Aktivierung der Teilnehmer zum neuen und nachhaltigen Spirit einer proaktiven Verkaufsorganisation (wiederkehrende Messung der Stimmung/Begeisterung/Commitment)
- **Teilziel 1b:** Entwicklung der Rollen, Aufgaben und Positionierungen als Führungskraft und als Crossmedia-Berater mit messbaren Kompetenz-Scorecards
- **Teilziel 1c:** Entwicklung von marktfähigen crossmedialen Wirkungskonzepten für die Praxisphasen
- **Teilziel 1d:** Entwicklung eines vernetzten Nachhaltigkeitskonzeptes zur lernenden Organisation; Ziel ist die nachhaltige Eigensteuerung mittels Aktionsplans und Lerntagebuch, sowie das Erfolgsmonitoring durch die Führungskräfte
- **Ziel 2:** Praxisorientierte Durchführung der Gesamtmaßnahme mit Zustimmung aller Teilnehmer
- **Ziel 3:** Messbare Ergebnisse in den drei Praxisphasen
- **Ziel 4:** Nachhaltige Wirkung und Motivation für die Folgejahre; iMedia Fortsetzung 2015/2016

## 2. Zielgruppen-/Themen adäquate Umsetzung der Ziele und der Aufgabenstellung

### 2 A Lern- und Entwicklungsziel

Das Entwicklungsziel für die Organisation war die Transformation des bislang reaktiven Verkaufsapparats Print hin zu einer proaktiven Medienvermarktungsorganisation. Hierzu stellte sich die Aufgabe, die Folgen der Ausgründung in positive Motivation und in eine lernende Unternehmenskultur zu überführen.

Den Führungskräften kam hierbei eine tragende Rolle zu. Ihre Entwicklungsziele waren zum einen, die Mitarbeiterthemen selbst zu vervollkommen sowie Leadership- und Change-Kompetenzen aufzubauen.

Die Anzeigenberater im Außendienst sollten zum neuen Berufsbild und Selbstverständnis eines Crossmedia-Sales-Beraters entwickelt werden. Die Mitarbeiter des Innendienstes sollten das Wissen zum neuen Berufsbild und dem neuen Selbstverständnis sowie die Prozesse an den Schnittstellen verstehen und verinnerlichen können. Aus der Aufgabenstellung ergeben sich vier Entwicklungszielstufen:

**Stufe 1:** Commitment zum neuen Berufsbild mit Rolle, Aufgabe und Positionierung „iMedia – MVR schafft Wirkung“

**Stufe 2:** Vom reaktiven Produktverkauf zur proaktiven Vermarktung von Best-Practice-Wirkungskonzepten.

**Stufe 3:** Mit 360°-Grad-Crossmedia-Wissen und crossmedialen Beratungs- und Lösungskompetenzen für lokale crossmediale Kampagnen mit dem eigenen Medienportfolio auf dem Weg zum Agenturniveau.

**Stufe 4:** Nachhaltiges Erfolgskonzept zum Change-Prozess „Ein guter Anfang braucht Begeisterung – ein gutes Ende Disziplin“ – Alle Teilziele wurden durch interne Maßnahmen begleitet und somit integriert und vernetzt.

**Auszugsweise ergaben sich daraus folgende Lernziele:**

**Kognitive Lernziele:** Wissen zu allen Mediengattungen, Kampagnenplanung, Wirkungsmessung, Analyse der vier Handlungsfelder der Kunden, Gestaltung von Wirkungskonzepten

**Operationale Lernziele:** Alle Fähigkeiten und Fertigkeiten entlang des Beratungs- und Verkaufsprozesses von der Erstanalyse, Bedarfs- und Bedürfnisdefinition, Lösungsentwicklung von Wirkungskonzepten, Präsentation und Verkauf der Konzepte bis zur Wirkungsmessung im und nach einer Medienkampagne.

Affektives Lernziel war, die Werthaltung zum neuen Berufsbild zu verstehen und zu leben, insbesondere, dass der Kundenerfolg im Mittelpunkt des eigenen Handelns steht.

## **Lernthemen und -inhalte je Zielgruppen waren für**

**Alle:** Rolle, Aufgabe und Positionierung iMedia – MVR, 360-Grad-Crossmedia-Know-how, Zeit-/Selbstmanagement im Arbeitsalltag als Erfolgsfaktor.

**Außendienst und Führung:** Crossmedia-Kampagnen-Kompetenzen, Beratungs- und Verhandlungskompetenz auf Agenturniveau, Präsentationskompetenzen.

**Führung:** Projekt- und Prozessmanagement-Kompetenzen, Leadership-Kompetenzen: Führungskräfte werden langfristig Spielertrainer und Change-Kompetenzen.

Durch ein Schattencoaching am Arbeitsplatz bei den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern wurden deren Status quo und deren Bedürfnisse mit aufgenommen und inhaltlich mit in die Feinkonzeption der einzelnen Module einbezogen. So wurden aus Betroffenen Beteiligte im Prozess. Das Schattencoaching hatte zudem den Nutzen, dass über die informellen Kommunikationswege zum einen die Themenakzeptanz so wie die Trainerakzeptanz bereits vor der Maßnahme initiiert wurde.

Die spezifischen Anforderungen aus den Rahmenbedingungen und dem Firmenkontext erforderten eine Change-Begleitung der Qualifizierungsmaßnahme. Die Folgen der Ausgründung galt es, in positive Energien und zielorientiertes Handeln umzuwandeln. Die externen Rahmenbedingungen in Köln, wie die Begeisterung für Fußball, Aufstieg des 1. FC Köln sowie das Jahr der Fußballweltmeisterschaft wurde sinnstiftend genutzt. Mit stark erlebnisbasierten Elementen und der besonderen Methodik der Fußball-Metapher fanden die ersten beiden Module in der Lounge im Rheinenergie Stadion statt. Die Emotionalisierung über den besonderen Ort führte zu einer hohen emotionalen Verankerung der Symbolik und des Wollens. Die Fußball-Metapher wurde über das erste Jahr immer wiederkehrend als Ankerwirkung genutzt.

## **2 B Konzeption und Prozessgestaltung**

Das Qualifizierungsprojekt iMedia fand innerhalb eines Veränderungsprozesses statt. Zur starken emotionalen Verankerung des neuen Spirits und des neuen Berufsbildes wurde die Fußball-Metapher initiiert. Als Trainingslocation stand der Lounge-Bereich des Rheinenergie Stadions zur Verfügung. Als Metasprache wurden die klassischen Fußballbegriffe mit den Begriffen des Qualifizierungsprozesses verbunden. Teilweise konnten Worte 1 zu 1, wie zum Beispiel „Trainingsplan“ übernommen werden. Das Spielfeld, Turnierplan, Laktattest und Ergebnistabelle u.a. wurden sinnstiftend zur Verdeutlichung verwendet.

Spielfeld = Unser Marktplatz; Turnierplan = Praxisphasen; Laktattest = Reflexion zu Beginn eines jeden Moduls; Ergebnistabelle = Visualisierung der quantitativen, qualitativen und persönlichen Entwicklungen.

Die viermodulige Qualifizierungsmaßnahme wurde integriert, vernetzt und nachhaltig konzipiert. Integration bedeutet, dass in allen Elementen die Metaebene iMedia – MVR schafft Wirkung über die Fußball-Metapher transportiert wurde. Die Vernetzung fand durch die gestaffelte Abfolge und Verzahnung von externen und internen Maßnahmen statt. Die Nachhaltigkeit begann mit der Aktivierung und wurde als Teil des neuen Führungsprozesses in die lernende Organisation implementiert.

Der Ablauf sah vor, die Führungskräfte vier bis sechs Wochen vor den Mitarbeitern zu qualifizieren und mit den erforderlichen Umsetzungskompetenzen auszustatten. So konnten die Mitarbeiter mit einem „Entscheidungsgespräch“ auf die Module vorbereitet werden und mit einem „Rückkehrgespräch“ begann direkt nach dem Seminar die individuelle Begleitung. In den Seminaren wurde ausschließlich mit den eigenen Praxisfällen des Unternehmens gearbeitet. Zwischen den vier externen Modulen fanden Praxisphasen mit messbaren Vermarktungsaktionen statt. In Peergroup-Treffen wurden die Seminarinhalte weiter vertieft bzw. Praxisfälle ausgetauscht.

Die vier zweitägigen Module wurden quartalsweise in zwölf Monaten durchgeführt. Während der Maßnahme fand ein kontinuierlicher, wöchentlicher Austausch zwischen dem Trainerteam und der internen Projektleiterin statt. So wurden Veränderungen im Ablauf und in der Organisation, sowie Stimmungslagen genau beobachtet und direkt in die Feinkonzeption des nächsten Moduls mitgenommen.

Jedem Teilnehmer stand ein visualisierter Leitfaden/Übersicht zu Beginn der Maßnahme zur Verfügung. Zu jedem Modul gab es 80-seitige vierfarbige Seminarunterlagen und es stand ein Intranet-Bereich als Wissensplattform zur Verfügung. Neue Best-Practice-Fälle, alle neu entwickelten Verkaufs- und Angebotsunterlagen sowie Schulungsunterlagen standen so aktuell zur Verfügung. Insgesamt wurden nach zwölf Monaten, am 5. Februar 2015, alle 92 am Programm teilnehmenden Mitarbeiter zertifiziert.

Die Zielgruppen konnten anhand des visualisierten Leitfadens den Überblick über die Gesamtmaßnahme schon am Anfang erkennen. Im ersten Kick-off-Modul wurde die neue Rolle, Aufgaben und Positionierung bearbeitet. Daraus folgend erwuchs das Verständnis und das Commitment für diesen neuen Weg. Der erstmalige Ansatz, einen nachhaltigen Qualifizierungsprozess durchzuführen, anstatt wie bisher nur einzelne Mitarbeiter auf Trainings zu schicken, zeigte, dass diese Maßnahme dazu geeignet ist, wirklich eine nachhaltige Veränderung für die Zukunftssicherung des Unternehmens zu bewirken.

## 2 C Methodik und Modelle

Für das Qualifizierungsprojekt iMedia wurden Workshops, Seminare, Impulsvorträge, Outdoor-Erlebnis-basierte Trainingselemente, Coachings, prozessbegleitende Beratung, Peergroup-Treffen, interne Friday-Afternoon-Sessions, Projektbesprechungen sowie Telefon- bzw. Skype-Konferenzen eingesetzt. Die einzelnen Methodiken wurden situativ zur Zielerreichung ausgewählt. Die Leitdirektive war dabei stets, aus Betroffenen Beteiligte im Veränderungsprozess zu machen. Die kognitiven Lernziele wurden allen Teilnehmern als Basiswissen vermittelt. Die operationalen Lernziele wurden in der Intensität an die Zielgruppen angepasst. So wurden die vier Lerngruppen der Außendienstmitarbeiter und die zwei Lerngruppen der Innendienstmitarbeiter von den Führungskräften bestimmt. Die Führungskräfte bildeten eine Lerngruppe. Jede Lerngruppe wurde in drei Peergroups selbstbestimmt aufgeteilt.

**Besondere Modelle:** Der duale accuo-Ansatz „Einfach-machen“, die accuo-3-Loop-Methode, das Trainingsformat „Das neue VERKAUFEN + Das NEUE verkaufen“

- Der accuo-Ansatz „Einfach-machen“ reduziert mit Visualisierungstechniken die Komplexität des Arbeitsalltags. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren werden sichtbar. Als Erstes wird es einfach, die Dinge zu verstehen, was die Grundvoraussetzung für den Vertrauensaufbau zum Neuen und für das folgende Handeln ist. Nachdem der Sachverhalt „einfach“ aufzunehmen ist, kommt der zweite Aspekt, die Aufforderung zum Handeln, in den Vordergrund: Nicht zögern, sondern vertrauensvoll agieren. Ein Beispiel ist das PABI-Modell zur Visualisierung der Ausgangslage und Kundenbedarfs in seinen vier Handlungsfeldern.
- Die accuo-3-Loop-Methode beinhaltet drei Phasen: Aktivieren, Trainieren und Nachhalten. Nur durch eine Aktivierung der Teilnehmer zum WOLLEN ist eine Aufnahme der Lerninhalte möglich. Das Trainieren hat auf einem hohen praktischen Level stattzufinden, sodass der Praxistransfer schon im Seminar stattfindet. Das Nachhalten beginnt schon zu Beginn und endet in der lernenden Organisation nie. Es wird Teil des eigenen Erfolgsprozesses.

Die Abbildung der drei Loops zeigt zwei Bewegungsrichtungen. Die Bewegung nach rechts verdeutlicht die Aufnahme von Neuem. Die Rückwärtsbewegung steht für die Reflexion. Zu Beginn eines neuen Moduls wurde immer reflektiert, wie weit auf einer Skala von 1 bis 10 die Teilnehmer in ihren Lernthemen fortgeschritten sind. Reflexion wurde als Erfolgsfaktor mit der accuo-3-Loop-Methode implementiert.

### 3. Erfolgssicherung

Die nachhaltige Verankerung der zu erwerbenden neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Tagesgeschäft war eine Grundsatzforderung für das iMedia-Projekt. Zudem musste sichergestellt werden, dass der „alte Apparat“ zur nachhaltig lernenden Organisation entwickelt wird. Es galt, die Komfortzonen der Individuen und das Beharrungsvermögen der Organisation zu überwinden. Daher wurde das Qualifizierungsprojekt als vernetzter Prozess mit über zwanzig Elementen und über sechs Ebenen aufgesetzt.

Die sechs Ebenen waren:

- die individuelle Lernebene
- die Peergroup-Ebene, d.h. die Teillerngruppe
- das Team im Arbeitsalltag
- die Organisation mit Verkaufsleiterrunden
- die Projektorganisation mit Projektleitung und externen Trainern
- die Ebene der Rituale am Anfang (Trainingsevent Stadion) bis Zertifikatsübergabe am Ende

Einzelne Elemente zur Transfersicherung vor, während und nach einzelnen Modulen/Bausteinen waren:

- Die ausführlichen Schulungsunterlagen, die beispielsweise methodisch in 12 Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess unterteilt sind. Sie enthalten viele Übungen, die zum vertiefenden Selbststudium anregen.
- Individuelle und Team-Entsendegespräche vor dem Besuch von Seminaren/Workshops
- Individuelle und Team-Rückkehrgespräche nach dem Besuch von Seminaren/Workshops
- Eigene Praxisfälle im Seminar ermöglichten den Praxistransfer schon im Seminar

- Refreshing zu Beginn eines Moduls mit der Skalenfrage 1 bis 10: Welche Lernthemen sind wie weit verinnerlicht? Welche Themen sollen wir nochmals durchsprechen und auf welcher Stufe stehen Sie?
- Refresher-Modul, in dem nur Praxisfälle der Teilnehmer besprochen und bearbeitet wurden.
- Aktionsplan und Lerntagebuch als Möglichkeit der eigenen Erfolgskontrolle zum Lernen mit den vier Stufen der Kompetenzentwicklung, insbesondere „bewusst inkompetent“ bis „unbewusst kompetent“
- Peergroup-Treffen zwischen jedem Seminarmodul
- Auswertung der Flipchart-Dokumentationen, die mit Arbeitsauftrag zur Nacharbeit verschickt wurden
- Feedback-Bögen und Auswertungsbesprechung mit der Projektleitung nach jedem Seminar
- Stimmungsbilder mit Relation Stimmung und Lerninhalte (Smily und Wasserglaschart)
- Kompetenz-Scorecard mit Reifegrad, Handlungskompetenzen, Fachkompetenzen Crossmedia, Verhandlungskompetenzen entlang des Verkaufsprozesses mit Entwicklungsdialog
- Zwischen den Modulen fanden drei Praxisphasen mit Vermarktungsaktionen statt, die quantitativ, qualitativ und nach der persönlichen Entwicklung ausgewertet wurden.
- Aufbau der Best-Practice-Angebotsplattform im Intranet
- Team-Teaching-Session von einer Stunde im Abstand von 2 bis 4 Wochen
- Friday-Afternoon-Veranstaltungen mit neuem Input und Möglichkeit zur Reflektion und Fragen zu stellen
- Das Thema Lernen als Bestandteil einer jeden Teambesprechung
- Telefon- bzw. Skype-Coaching als Option

- Entwicklung von Lernkarten zu relevanten Medienwettbewerbern nutzbar als Taschenkarten
- Projektbesprechungen mit Feedback-Schleifen zwischen der Projektleitung und den Trainern
- Spielerischer Umgang mit Ritualen im Tagesgeschäft, bspw. Arme verschränken als Wiederholung der Übung aus dem Seminar, 40 Wiederholungen. Oder Skalenfrage 1 bis 10: Wo stehst du in deiner Entwicklung?
- Abschlussritual Übergabe der Zertifikate und der selbst erstellten und hochwertig gedruckten, Lernkarten Crossmedia im feierlichen Rahmen mit der Geschäftsführung

Die besonderen Anforderungen an das Thema Praxisfälle und klare Kommunikation wurde durch den Aufbau der internen Kommunikationsplattform geleistet. Alle Dokumente und insbesondere der Aufbau der Best Practice-Angebotsplattform hilft im Tagesgeschäft, kreative Ideen und Erfolgsfälle schneller im Markt skalieren zu können. Die in Teilen dezentrale Organisation mit dem daraus fehlenden Austausch untereinander wurde durch die Gruppenzusammensetzung in den Lerngruppen kompensiert. Die teamübergreifende Zusammensetzung führte zu einem bereichsübergreifenden Denken und Handeln. Praxisfälle wurden schneller multipliziert.

#### 4. Erfolgskontrolle

Mit dem 4-Stufen-Modell von Kirkpatrick, das die Evaluation der Reaktionen, des Lernens, des Verhaltens und der Ergebnisse bietet, durchgeführt. Messbare Ziele waren:

##### Reaktionsmessung über Feedback-Bögen:

**Ziel A:** Die Summe aller Feedback-Bögen sollte im Durchschnitt „+“ betragen. Ergebnis: Weit übertroffen.

**Ergebnis:** 384 Feedback-Bögen mit vier quantitativen Auswertungen:

Kriterien: ++ | + | 0 | - | --

Gesamteindruck: 216 | 168 | 0 | 0 | 0

Das Seminar ist für meine Arbeit sehr hilfreich bis wenig hilfreich 232 | 143 | 9 | 0 | 0

Wie wurde auf Ihre Fragen eingegangen? In hohem Maße bis gar nicht 207 | 177 | 0 | 0 | 0

Wie hoch war der Praxisbezug? Sehr hoch bis nicht vorhanden 324 | 60 | 0 | 0 | 0

Verhaltensmessung, d. h. Umsetzung des Erlernten in der Praxis mittels drei Projektphasen zur Ermittlung des RoI (Return on Invest) und dann im weiteren Jahresverlauf Gesamtauswertung. Jeder Teilnehmer hat Kundenpotenziale definiert, analysiert, Konzepte mit den Kunden entwickelt, verkauft und umgesetzt. Ergebnisse waren dabei im Einzelnen:

**Ziel B:** Jeder Teilnehmer ist fähig, die neuen standardisierten Wirkungskonzepte zu verkaufen. Ergebnis 100 %. In der Praxisphase 1+2 wurden standardisierte Crossmedia-Wirkungskonzepte (small, medium, large) entwickelt und von allen Teilnehmern verkauft.

**Ziel C:** Quantitatives Umsatzziel > 100.000 € Umsatz mit Neukundenumsatz von mindestens 1/3. Es wurde ein Umsatz deutlich > 100.000 € schon in den Projektphasen 1+2 mit 1/3 Zusatzumsatzquote erreicht. Im Gesamtjahr der Maßnahme wurde das Ziel vervielfacht. RoI um ein Mehrfaches übertroffen.

**Ziel D:** Jeder Teilnehmer ist fähig, individuelle, crossmediale Wirkungskonzepte zu erstellen.

**Ziel E:** Aufbau und Bereitschaft, eine Referenzplattform mit eigenen Fällen zu füllen. Messkriterium: Jeder Teilnehmer legt seine Crossmedia-Angebote in der Referenzdatenbank ab. Ergebnis 100 % erreicht

In der Praxisphase 3 wurden individuelle, crossmediale Wirkungskonzepte inkl. Kreativkonzepte qualifiziert. Ergebnis 100 % erreicht. Als Ergebnis wurden 65 Angebote/Verkäufe auf der neuen Referenzaustauschplattform hinterlegt, die zu 100 % zu einem Mehrumsatz und somit Übertreffen des RoI führten.

Lern- und Entwicklungsziele mittels Kompetenz-Scorecards entwickeln und nachweisen.

**Ziel F:** Entwicklung einer Kompetenz-Scorecard für Führungskräfte und Mitarbeiter. Ergebnis: Ziel erreicht.

**Ziel G:** Einschätzung der Mitarbeiter mit der Kompetenz-Scorecard–IST–Aufnahme. Ergebnis 100 %.

Kompetenz-Scorecard mit den Ausprägungsstufen 1 unbewusst inkompetent, 2 bewusst inkompetent, 3 bewusst kompetent und 4 unbewusst kompetent:

I. Reifegradmodell mit Wollen-und-Können-Matrix mit neun Feldern

II. 13 Handlungskompetenzen mit den Ausprägungsstufen 1-4, maximaler Score 52

III. 10 Sales-Teilkompetenzen mit den Ausprägungsstufen 1-4, maximaler Score 40

IV. 11 Crossmedia-Angebotserstellungs-Teilkompetenz mit den Ausprägungsstufen 1-4, maximaler Score 44

V. Know-how zu 11 Mediengattungen, Ausprägung mit Grundwissen oder Spezialwissen

VI. Handlungsbedarf für die Punkte 1.-5. definieren und vereinbaren

**Ziel H:** Handlungsplan: SOLL-Festlegung für das erste Entwicklungsziel und Entwicklung des Mitarbeiters

**Ergebnis:** Nach der ersten IST-Analyse und den ersten Maßnahmen wurde im Zeitraum von sechs Monaten eine Kompetenzsteigerung im zweistelligen Prozentbereich erzielt. Die Stufe der bewussten, kompetenten Anwendung der Lerninhalte wurde vollumfänglich zu 100 % erreicht, 20 % der Teilnehmer erreichten die Stufe 4, unbewusste, kompetente Anwendung. Die Auswertung aller Scorecards zeigte den Handlungsbedarf für die nachfolgenden Refresher-Module.

Die Projektziele sind mit den Business-Zielen des Unternehmens verbunden und zählen auf den Unternehmenserfolg ein.

### **Weitere positive Ergebnisse**

Die positiven Ergebnisse des iMedia-Projektes in der Medienvermarktung Rheinland GmbH haben Signalwirkung in die anderen Unternehmensbereiche und darüber hinaus:

- Das Verständnis für das neue Berufsbild wurde über den Bereich hinaus vermittelt.
- Das integrierte, vernetzte und nachhaltige Qualifizierungsprogramm iMedia setzt Maßstäbe für die neu geschaffene Personalentwicklung auf Konzernebene

- Die Kunden wollen die neue Art der Dienstleistungen und Produkte und den lösungsorientierten Wirkungsansatz
- Erste Anzeichen deuten darauf hin, dass das Berufsbild des Crossmedia-Beraters an Attraktivität gewinnt

## **5. Aktualität / Innovationen / Kreativität**

### **Aktualität**

Das Qualifizierungsprojekt iMedia hat einen besonders aktuellen Bezug, da sich Medienhäuser mit starker Ausprägung im Zeitungsverlagsgeschäft im stärksten Transformationsprozess seit ihrem Bestehen befinden. Die wirtschaftliche Notwendigkeit, sich in der rasant entwickelnden Medienbranche behaupten zu können, erfordert eine zukunftsorientierte Ausrichtung. Nicht zuletzt der Bundesverband der Deutschen Zeitungsverleger BDZV hat mit den CCC-Studien schon im Jahr 2008 prognostiziert, dass sich die Medienhäuser bis zum Jahr 2020 zu Agenturen entwickeln müssen, um weitere Übernahmen zu vermeiden. Die Unabhängigkeit des eigenen Unternehmens ist also neben den innovativen und qualitativ bedeutsamen Produkten und Dienstleistungen maßgeblich von einer modernen Medienvermarktung abhängig. Die wenigsten der über 800 Zeitungsverlage mit über 300 Eigentumsverhältnissen in Deutschland sind so fit für die Zukunft aufgestellt, wie die neu ausgerichtete Medienvermarktung Rheinland mit dem iMedia-Konzept. Nachdem die meisten Medienunternehmen in den letzten Jahren viel Energie in Kostensparprogramme und die Suche nach neuen Geschäftsfeldern investiert haben, ist es jetzt an der Zeit, sich mit den Menschen in den Vermarktungsorganisationen zu befassen.

### **Innovation**

Das iMedia-Projekt ist innovativ, da es das neue Berufsbild aufzeigt und nachhaltig umsetzt. In der Medienbranche und vor allem im Vergleich zu anderen Verkaufsbranchen ist der Beruf des Anzeigenverkäufers mit einem eher schlechten Image belegt. Heutzutage möchte kein Werbender mehr Anzeigen kaufen. Vielmehr wollen die Werbenden beraten werden! Die Werbenden wollen messbare Wirkung für ihr eingesetztes Budget haben. Das iMedia-Projekt ist kein reines Qualifizierungsprogramm, sondern stärkt auch das Selbstverständnis, die Rolle, Aufgabe und Positionierung durch das neue Berufsbild des Crossmedia-Beraters. Die Wahrnehmung als Sparring-Partner auf Augenhöhe und als Marketingberater für den Inhaber oder Geschäftsführer ist das Ziel und die Wirkung, die im Markt erreicht wird. So wird das frühere Verhältnis von Anzeigenabholer zum lösungsorientierten

Kommunikationslieferanten erreicht. Der Crossmedia-Berater optimiert den Budgeteinsatz und erzielt messbare Wirkung. So wird letztendlich der Verkaufsprozess in einen Einkaufsprozess umgewandelt. Die Werbenden kaufen die nutzenstiftende Marketingleistung als Vertriebskanal bis hin zum Grenznutzen ein.

### **Innovation und Kreativität**

Ein weiterer Innovations- und gleichzeitig Kreativaspekt ist die Trainings- und Veränderungsmethodik in dem integrierten, vernetzten und nachhaltigen Qualifizierungsprozess iMedia. Besonders wirksam hat sich die Kombination der Rituale (Wahl der Location) mit dem Thema Fußball und Leistungssport erwiesen. Die Konzeption fand im Dezember 2013 weit vor der Fußballweltmeisterschaft und dem Aufstieg des 1. FC Köln statt. Die kreative Idee, die ersten Trainings im Lounge-Bereich des RheinEnergieSTADIONS stattfinden zu lassen, war ein emotionaler Startschuss für das Projekt. Die Begleitung des Bundesligaaufstiegs und der Gewinn der Weltmeisterschaft konnten kreativ als Metabilder für die eigene Motivation genutzt werden, gerade wenn es schwer oder zäh wurde im Veränderungsprozess. Die H.I.T.-High Intensive Trainingsmethode aus dem Leistungssport wurde in kurzen Übungseinheiten erfolgreich praktiziert.

### **Alleinstellungsmerkmale**

Der accuo-Ansatz „Einfach machen“, die accuo-3-Loop-Methode mit Aktivieren, Trainieren, Nachhalten sowie die fachspezifischen von accuo entwickelten Crossmedia-Analyse- und Kreativmodelle zeigen überzeugend die Wirkung im ganzheitlichen Kontext. Der integrierte, vernetzte und nachhaltige Qualifizierungsprozess in Kombination mit der 360°-Branchenexpertise sind die Alleinstellungsmerkmale von accuo training + consulting und der crossmedia academy.

### **Einordnung der Maßnahme im Zeitbezug**

Das iMedia-Projekt ist ein ganzheitliches Projekt im Kontext der Medienbranche, der Demographie und der Nachhaltigkeit im Sinne von Zukunftsfähigkeit. Letztendlich galt und gilt es in der Medienbranche, alle Mitarbeiter unabhängig vom Lebensalter mit in die Zukunft der modernen Medienvermarktung mitzunehmen. Medien wird es immer geben und sie müssen vermarktet werden, dabei muss der Kundenerfolg stets im Mittelpunkt stehen, denn: Kundenerfolg heißt Mitarbeiter- und Unternehmenserfolg. Dies gelingt nur mit motiviertem Willen und kompetentem Verhalten.

## Finalist Europäischer Preis für Training, Beratung und Coaching



accuo aktiviert, trainiert und begeistert  
iMedia - MVR erzielt Wirkung



**accuo. Qualifizierungsprojekt begeistert Mitarbeiter und Kunden!**

Film ab →

Knapp einhundert Mitarbeiter und Führungskräfte wurden innerhalb eines Jahres durch die integrierte und nachhaltige Personal-, Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahme der accuo training + consulting zu Crossmedia-Spezialisten ausgebildet. Lag der Fokus vorher auf dem Produktverkauf, so entwickelte sich das Team zu einer modernen und flexiblen Medienvermarktungseinheit, deren Ziel es ist, Kunden auf Agenturniveau zu beraten und zu begeistern, um so den Umsatz zu steigern.

### Aktivieren – Spirit entfachen

Die Aktivierung der Teilnehmer erfolgte zum einen durch den emotionalen Projektnamen iMedia (i steht für „ich bin“, „ich stehe für“) und zum anderen durch die Fußball-symphonik, die im Jahr 2014 durch die WM hoch aktuell war. Der Auftakt der Qualifizierung fand im RheinEnergieSTADION statt, wo Trainingsexperte Dirk Scheffer „die Mannschaft“ auf die neue Rolle, Aufgabe und Positionierung eingeschworen hat. Dies führte zu einer hohen Identifizierung der Teilnehmer und einem Spirit, der sich bis heute in der gelebten Unternehmenskultur fortsetzt.

### Trainieren – Champions League

Die neuen Kompetenzen wurden durch erlebnisbasierte Elemente so anschaulich und begeisternd vermittelt, dass erste messbare Erfolge sich schon in den Praxisprojektphasen zwischen den vier Seminarmodulen abzeichneten.

### Nachhalten – iMedia lebt weiter

Die über zwanzig vernetzenden Projekt-elemente, die emotionale Fußballsymbolik sowie die Weiterführung der erlernten Kompetenzen im beruflichen Alltag und die hohe Identifizierung prägen das Verhalten der Verkaufsmannschaft auch nach Abschluss des Projekts weiter.

Eine beeindruckende und nachhaltige Wirkung wurde eindeutig erreicht!

### accuo training+consulting

accuo-Gründer Dirk Scheffer entwickelt für seine Kunden individuelle Trainingskonzepte. Seit über 15 Jahren setzt er mit der accuo-Erfolgsmethode Aktivieren, Trainieren und Nachhalten zielführende Entwicklungsmaßnahmen nachhaltig und messbar um.



**accuo.**  
accuo  
training+  
consulting  
Scheffer  
und Partner  
81247  
München  
Lindpaintnerstr.  
40  
[www.accuo.de](http://www.accuo.de)  
[www.accuo-iMedia.com](http://www.accuo-iMedia.com)  
[scheffer@accuo.de](mailto:scheffer@accuo.de)  
0172-8877340

### MVR Media Vermarktung Rheinland

Als 100%ige Tochter des Medienhaus DuMont Rheinland ist die MVR für alle medienübergreifenden Vermarktungsaktivitäten im Bereich Tageszeitungen verantwortlich. Engagierte Mitarbeiter und starke Marken sind unser Potential: Und die Qualifizierungsmaßnahme „iMedia“ im Mediaverkauf dabei ein wichtiger Baustein der internen Mitarbeiterentwicklung.



Abb. 4: Einreichung Presstext 1- Seiter

## **Bekanntgabe der Finalisten oder: der Anpfiff zur zweiten Halbzeit**

Nach etwa einem halben Jahr, das sich schier endlos anfühlte, bekam ich am Mittwoch, 1. Juli schließlich Post vom BDVT e. V.. Man gratulierte mir zum Einzug ins Finale. Ich hatte es tatsächlich im ersten Anlauf geschafft. Ich habe einen Europäischen Trainingspreis in BRONZE gewonnen und durfte mich bereits Finalist nennen. Der Gratulation lag außerdem eine fundierte Auswertung von Benchmark bei (siehe Anlage Benchmark). Diese diente mir als wertvolle Quelle, um mich auf die kommenden Disziplinen vorzubereiten. Ich werde nicht müde zu betonen: Es ging von Anfang nie „nur“ darum, den Preis zu gewinnen. Wie diese Erfahrungen meine Lern- und Entwicklungskurve gepusht haben, ist eine so unglaubliche wie unersetzliche Erkenntnis.

Die nächste Hürde war genommen. Jetzt ging es ans Corporate Design für Messestand und Messebroschüre. On top haben wir eine eigene Webseite und sogar einen Film mit Unterstützung des Kunden realisiert.

Es kam der besagte Tag. Ich erinnere mich, als wäre es gestern gewesen. Mehr Adrenalin als Blut pumpte mir durch die Adern. Zahlreiche Führungskräfte und Mitarbeiter, auch Marco Morinello, packten vor Ort tatkräftig mit an. Wir gewährten einen Einblick in alle Schulungsunterlagen und Modelle. Hierzu ein kurzer Auszug:

- Leadership 4 Module,
- Mitarbeiter, AD und ID je 4 Module,
- Leadership – Entwicklungs-Scorecard,
- Mitarbeiter – Entwicklungs-Scorecard,
- Workbook,
- Aktivitätencharts,
- Protokolle des Steuerungsausschusses,

- usw.

Es folgte der Slam. Marco Morinello und ich betraten die Bühne. Uns standen exakt zwei Minuten Zeit zur Verfügung, um dem Publikum unser Projekt nahezubringen. 120 Sekunden – was für eine Herausforderung, die Key Messages in dieser Zeit on point zu performen. Ein „interessantes“ Detail: Marco und ich hatten den Ablauf im Vorfeld nur einmal durchgesprochen, und zwar hinter der Bühne, etwa 30 Minuten vorher. Doch es stellte sich heraus: Zwei Minuten reichten uns völlig.

Die anschließende Jury-Befragung durch drei Juroren war dagegen ein Spaziergang. Mittlerweile kannte ich mein Projekt ja nun wirklich in- und auswendig.

Endlich wurde es feierlich. Der Galaabend war eingeläutet inklusive der Laudationen zu den Projekten. Schließlich war die unsere an der Reihe.

„Weil Sie im Jahr der Fußballweltmeisterschaft mit der Fußballsymbolik eine tiefgreifende und nachhaltige Motivation für neue Denkstrukturen und Lerngewohnheiten in einer sich stark veränderten Branche etablierten und eine nachhaltige Lernende Organisation geschaffen haben, die die Herausforderungen ihres Marktes bewältigen kann ... Die Kunden Mediamarketing Rheinland mit dem Projektnamen Qualifizierungsprojekt iMedia – MVR erzielt Wirkung mit dem Trainer Dirk Scheffer und seiner Firma accuo training + consulting Scheffer und Partner und ... erhält einen Europäischen Trainingspreis für Training, Beratung und Coaching in ... dramatische Pause ... in SILBER!!!“

WOW! Augenblicklich fiel die Spannung von uns ab, doch die Emotionen blieben und wurden umso stärker, als wir realisierten: Wir. Hatten. SILBER. Gewonnen. Ich durfte auf die große Bühne mit meiner Trainingspartnerin Anke Landmark, Marco Morinello auf der Kundenseite und der internen Projektmanagerin Barbara Koch. Ohne diese Drei wäre der herausragende Erfolg des Projektes nie zustande gekommen. Ihnen gebührt meine tiefe Dankbarkeit.

Etwas habe ich erst im Nachgang erfahren: Da ich mich mit den großen Namen messen wollte, trat ich mit der DuMont Mediengruppe in einer Größenordnung von über 1.000 Mitarbeitern an. So schafften wir es aus dem Stand auf den besagten, beeindruckenden Silberstatus. Hätte ich mich allerdings auf die Mediamarketing Rheinland bezogen mit ihren 120 Mitarbeitern, hätte sich die Punktebewertung ganz anders verteilt. Dann hätte ich tatsächlich schon in diesem Jahr Gold geholt.

Im Nachhinein möchte ich meine silberne Eule aber um nichts in der Welt missen. Schließlich hat sie mein Feuer für den Europäischen Trainingspreis erst entfacht. Nicht auszumalen, was passiert wäre, hätte ich sofort gewonnen. Mein Ehrgeiz wäre vielleicht umgehend wieder erloschen. Was hätte ich auf diesem Parkett schließlich noch erreichen können? So bin ich drangeblieben und habe mich von Mal zu Mal gesteigert, beruflich als Geschäftsmann und privat als Dirk Scheffer. Ich kann jedem nur empfehlen, es mir gleich zu tun.

### **Nachspielzeit: Was habe ich in diesem Projekt gelernt?**

- Mein komplexes Konzept für den Transformationsprozess und den Weiterbildungs-prozess ‚Mindset vor Skillset‘ ist nicht nur aufgegangen, sondern wurde von einer unabhängigen Jury als Leuchtturmprojekt für die Branche ausgezeichnet.
- Ich konnte die Inhalte der Führungskräfte und der crossmedialen Medienvermarktung prämiieren lassen. Das war buchstäblich ein ausgezeichneter Unique Selling Point, meine Arbeitsweise und Qualität in vielen anderen Medienhäusern verkaufen zu können. Und ein messbarer: In den folgenden Jahren habe ich mehrere Millionen Euro Umsatz durch das Thema Crossmedia-Vermarktung auf Agenturniveau erzielen können.
- Das Projekt beweist, wie groß der Einfluss der Aktivierung durch die emotionale Energie mit der Fußballsymbolik in einem Fußballstadion auf den Erfolg eines zweijährigen Projektes ist. Es wurden die 2. Bundesligaergebnisse des 1. FC Köln gespiegelt zu den Verkaufserfolgen und der Entwicklung der Kompetenzen. Im Sommer wurde die erfolgreiche WM gespielt. Deren triumphalen Verlauf verquickten wir mit der Entwicklung im Unternehmen. Es endete mit drei Meisterschaften. Der 1. FC Köln wurde Meister in der 2. Bundesliga und ist aufgestiegen. Deutschland wurde Fußballweltmeister. Und das Projekt wurde meisterlich beendet mit dem Gewinn des Europäischen Trainingspreises in SILBER. Das war für eine Premiere echt herausragend.
- Der Top-down-Ansatz mit den Führungskräften führt zur Nachhaltigkeit.
- Strukturiertes Arbeiten mit einer internen Projektleiterin und einem Steuerungs-ausschuss hat sich bewährt.
- Der Mensch im Mittelpunkt‘ ist und bleibt als eines meiner Credos von zentraler Bedeutung.

- Meine Modelle „Aktivieren + Trainieren + Nachhalten“ sowie „Einfach. Machen.“ haben sich bewährt.
- Die Benchmark-Auswertung war hervorragend für meinen eigenen Qualitätsprozess und zeigte mir, was ich noch tun konnte, um endlich GOLD zu erreichen.
- Last but not least: Es war immer noch Luft nach oben. Rückblickend betrachte ich es als Wink des Schicksals, dass ich es nicht gleich beim ersten Mal auf das oberste Treppchen geschafft hatte. Definitiv hätte mir ein dringlicher Ansporn gefehlt, es noch einmal zu versuchen und diesen Preis wirklich komplett auszuloten.

## **Referenzstimmen**

### **DuMont: MVR Medienvermarktung erzielt Wirkung**

„Dirk Scheffer hat uns durch seine hochmotivierte Art bereits im Pitch überzeugt. In partnerschaftlicher und offener Zusammenarbeit hat uns accuo dabei geholfen, ein integriertes, konvergentes und dadurch nachhaltiges Qualifizierungsprogramm für unseren Mediaverkauf zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.“ (Marco Morinello, Geschäftsführer)

„Die Anforderungen des Marktes ändern sich schnell. Wir wollten nicht nur für eine Saison besser werden, sondern uns dauerhaft an der Tabellenspitze festsetzen. In den zwei Jahren iMedia sind wir zu einer lernenden Organisation geworden.“ (Barbara Koch, Projektleiterin)

„Wir hatten noch nie so ein nachhaltiges Projekt. Es ist schön zu sehen, wie die Mediaberater iMedia anwenden und sich täglich verbessern.“ (Jörg Demmer, Verkaufsleiter)

„Die Nachhaltigkeit von iMedia hat mich sehr beeindruckt. In diesem Projekt wird der Mediaverkauf von morgen heute schon gelebt.“ (Norbert Koczy, Mediaverkäufer)



## 4.2 ETP in SILBER 2016/2017: Digital Native trifft analogen

### Silberrücken: CROSSMEDIA und Generationen powerful genutzt



**SILBER-PREISTRÄGER** 2016/17  
EUROPÄISCHER PREIS FÜR  
TRAINING, BERATUNG UND COACHING

**Kunde:** Mediengruppe Rheinische Post, Düsseldorf

**Projekt:** Crossmedia Sales Trainee Programm – 2 Generationen

**Laudatio:** „Weil Sie wertvolle Erfahrung und neues Denken über die Mitarbeitergenerationen hinweg miteinander vernetzen und kraftvoll zur Wirkung bringen – und damit die Zukunftsfähigkeit einer Unternehmensgruppe in einem der sich am rasantesten wandelnden Umfeldern nachhaltig sichern, gewinnen Sie den Europäischen Trainingspreis in SILBER.“

So angenehm sich die sprichwörtlichen Lorbeeren auch anfühlten (und so gut sie mir auch standen), es verging nicht viel Zeit, da scharfte ich wieder mit den Hufen. Seit Jahren führte ich mit der Rheinischen Post ein erfolgreiches Crossmedia-Trainee-Professional-Programm durch. Dies wollte ich nun auch auf den Prüfstand stellen. Erneut verspürte ich den Reiz, mich mit den Besten zu messen. Ich war im GOLD-Fieber.

#### **Projektbeschreibung**

Das Einzigartige an dem Projekt bestand darin, dass erstmalig nicht nur zwei Generationen bewusst in einem Qualifizierungsprogramm von- und miteinander lernen sollten, sondern dass diese Generationen gleichzeitig auch die Generationen der Kunden widerspiegeln. Ein Beispiel: Stell Dir vor, ein Medienberater von 55 Jahren, der es über Jahrzehnte gewohnt war, als Produktverkäufer Anzeigen zu verkaufen, trifft auf den Juniorchef eines Unternehmens, der in London Marketing studiert hat. Hier treffen zwei Welten

aufeinander. Allein sprachlich. Klassisches Verkaufsdeutsch trifft hier auf modernes Business-Englisch. Traditionelle Fachsprache trifft hier auf exotisch anmutendes Wording aus der Digital- und Onlinewelt.

Beides ist die gelebte Realität. Deren generationsspezifischen Aspekte treten nicht nur im Unternehmen, sondern gerade im Kontakt mit dem Kunden zutage. Dementsprechend habe ich dazu ein Konzept entwickelt. Ich bildete Trainees fortan nicht mehr isoliert aus, sondern mit den Professionals zusammen. Denn erst dadurch konnten in den Rollenspielen die für die generationsspezifischen Verhaltensweisen und die Eigenheiten in der Kommunikation realistisch dargestellt und trainiert werden. Dieses Programm führte ich mit sichtbarem Erfolg über Jahre hinweg durch.

## 1. Auftragsklärung zum Crossmedia-Sales-Trainee-Programm – 2 Generationen

**Branchen-/Marktsituation:** Die Medienbranche befindet sich in einer umfassenden Transformation. Die Technologieentwicklungen schaffen mehr Medieninstrumente, was zu einer Fragmentierung des Marktes führt. Dem gegenüber fordern die Werbenden mehr Wirkung für die eingesetzten Budgets. Ein reiner, maximierender Verkauf des eigenen Mediums plus Online reicht nicht mehr aus. Es entsteht ein neues Berufsbild (Abb. 5), das Crossmedia-Know-how mit Beratungs- und Verkaufskompetenz vereint. Des Weiteren setzt sich der demographische Wandel weiter fort. Die Generation-Y-Thematik findet nicht nur im Unternehmen, sondern auch bei den Entscheidern in den Unternehmen der Kunden statt.

**Fazit:** Zeitungsverlage müssen sich als Medienhäuser neu aufstellen und integrierte, vernetzte und nachhaltige CROSSMEDIA-Wirkungskonzepte anbieten und vermarkten. Dies bedeutet, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter befähigt sein sollten, den Kundenerfolg in den Mittelpunkt ihres Handelns zu stellen und den Werbemarkt aus der 360°-Perspektive zu verstehen und zielorientiert zu agieren.

**Firmensituation des Kunden:** 1946 erhielt die Rheinische Post als eine der ersten Zeitungen nach dem 2. Weltkrieg ihre Lizenz. Aus dem Zeitungsverlag ist inzwischen ein international tätiges Medienunternehmen geworden, das multimediale Medien und Dienstleistungen bietet. Der demographische Wandel findet auch in der Mediengruppe statt. Daher hat die Mediengruppe einen kontinuierlichen Bedarf an hochqualifizierten Mitarbeitern in der Medienvermarktung.

Die Kundenerwartung war die Konzeption und praxisorientierte Durchführung eines mehrmoduligen Qualifizierungsprogramms für heterogene Zielgruppen mit 2 Generationen (Abb. 8). Neue Mitarbeiter der Generation Y sollen mit den Professionals, die teilweise aus kompetitiven Verkaufsabteilungen der einzelnen Medien wie Tageszeitungen, Anzeigenblätter, Online, Funk und Fernsehen kommen,

bereichsübergreifend vernetzt werden. Ferner sollen die neuen Denk- und Verhaltensweisen der neuen Generation Y in die Organisation Einzug halten.

**Ausgangslage des Kunden:** Bisher gab es kein Trainee-Programm in der Mediengruppe. Zum Start des Trainee-Programms hatte die Mediengruppe noch keinen strukturierten Crossmedia-Vermarktungsprozess.

### **Bedarfsklärung**

Die Mediengruppe entwickelt sich dynamisch weiter. Dazu benötigt sie eine proaktive, zukunftsorientierte, hochqualifizierte und hochmotivierte Verkaufsorganisation. Da es auf dem Bewerbermarkt keine ausgebildeten Crossmedia-Berater gibt, entstand die Notwendigkeit, diese selbst im Unternehmen durch ein Crossmedia-Sales-Trainee-Programm auszubilden. Zeitgleich sollten auch Professionals ihre Erfahrungen an die Trainees weitergeben und von den neuen Denk- und Verhaltensweisen der Generation Y lernen. Für dieses Programm konnten sich Auszubildende, Studienabsolventen, Quereinsteiger und Professionals aus allen Mediengattungen des Unternehmens und extern bewerben. Sie sollten in einer Lerngruppe über 1 ¼ Jahre mit 15 externen Schulungstagen qualifiziert werden. Durch Rotation in unterschiedlichen Stationen bekamen die Teilnehmer Einblicke in alle Mediengattungen des eigenen Portfolios. Die Lerngruppe sollte durch eine Praxisprojektarbeit aus dem Strategiemfeld „Weiterentwicklung der Crossmedia-Vermarktung“ die erlernten Fähigkeiten verdeutlichen und einen möglichen Beitrag zur Strategieumsetzung aufzeigen.

Die Projektverantwortlichkeiten und Zuständigkeiten waren/sind wie folgt verteilt: Die Zuständigkeiten und Verantwortungen wurden in einem Steuerkreis bestehend aus dem Auftraggeber und accuo training+consulting bestimmt. Der Steuerkreis setzte sich aus den Geschäftsführern der Medien, der Leiterin der Personalentwicklung, dem accuo-Geschäftsführer und Trainer zusammen. Die Trainings wurden von accuo training+consulting Dirk Scheffer durchgeführt.

**Zielklärung:** Ziel und Aufgabenstellung: Konzeption und Durchführung eines integrierten, vernetzten und nachhaltigen Trainee-Programms für zwei Generationen (Neueinsteiger bis Professionals):

- Ziel 1: Schlüssige Konzeption eines 15-monatigen Qualifizierungsprogramms für 10-12 Teilnehmer aus allen Medienbereichen (Auszubildende bis Professionals) und neue Mitarbeiter mit und ohne Studienabschluss unter Berücksichtigung des demografischen Wandels (Generation-Y-Thematik)
- Teilziel 1a: Entwicklung/Verständnis der Rolle, Aufgaben und Positionierungen als Crossmedia-Berater

- Teilziel 1b: Entwicklung von Media-, Crossmedia-, Verkaufs-, Beratungs-, Präsentations- und Projektmanagementkompetenzen sowie Entwicklung der Persönlichkeit
- Teilziel 1c: Entwicklung eines vernetzten Nachhaltigkeitskonzeptes
- Ziel 2: Praxisorientierte Durchführung der Gesamtmaßnahme mit Zustimmung aller Teilnehmer
- Ziel 3: Messbare Ergebnisse in den Praxisphasen und Projektarbeit im Arbeitsalltag für die Professionals, positive Beurteilungsbeiträge für die neuen Mitarbeiter nach den Rotationsstationen.

## **2. Zielgruppen-/Themenadäquate Umsetzung der Ziele und der Aufgabenstellung**

### **2 A Lern- und Entwicklungsziel**

Die Trainees sollten nach den Leitlinien des neuen Berufsbildes zum Crossmedia-Spezialisten entwickelt werden. Anstatt wie bisher den Schwerpunkt allein auf Verkaufskompetenz zu legen, ist das entscheidende Entwicklungsziel hier, die Beratungskompetenz der Teilnehmer zu entwickeln und ihr Selbstverständnis dafür zu schärfen, dass stets der Kundenerfolg im Mittelpunkt ihres Handelns steht. Den modernen Kunden, d.h. z.B. die Juniorchefs der Generation Y ganzheitlich verstehen und beraten zu können, setzt voraus, seinen Beruf und seine Bedürfnisse genau analysieren zu können. Dies zu erlernen, war Schwerpunkt der Qualifizierung.

Aus der Aufgabenstellung ergeben sich folgende Entwicklungszielstufen:

**Stufe 1:** Commitment zum neuen Berufsbild mit Rolle, Aufgabe und Positionierung als „Crossmedia-Berater“

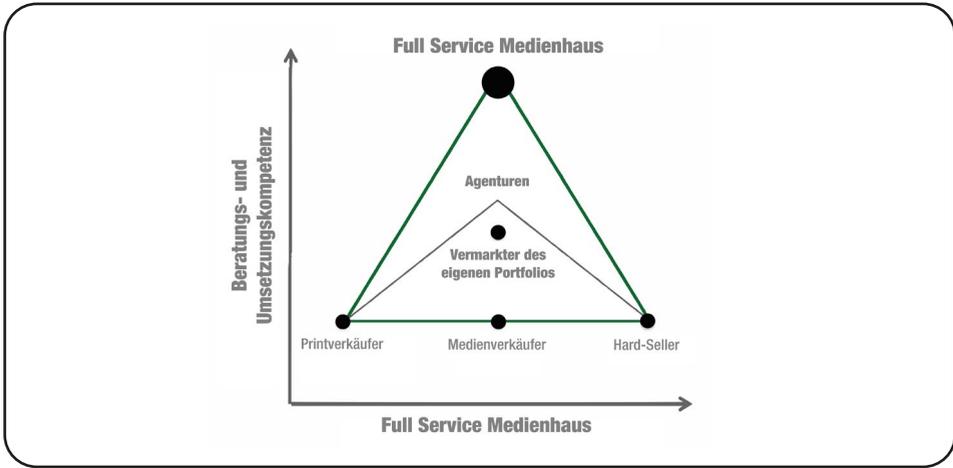


Abb. 5: Neue Positionierung als Full Service Medienhaus und als Vermarkter auf Agenturniveau

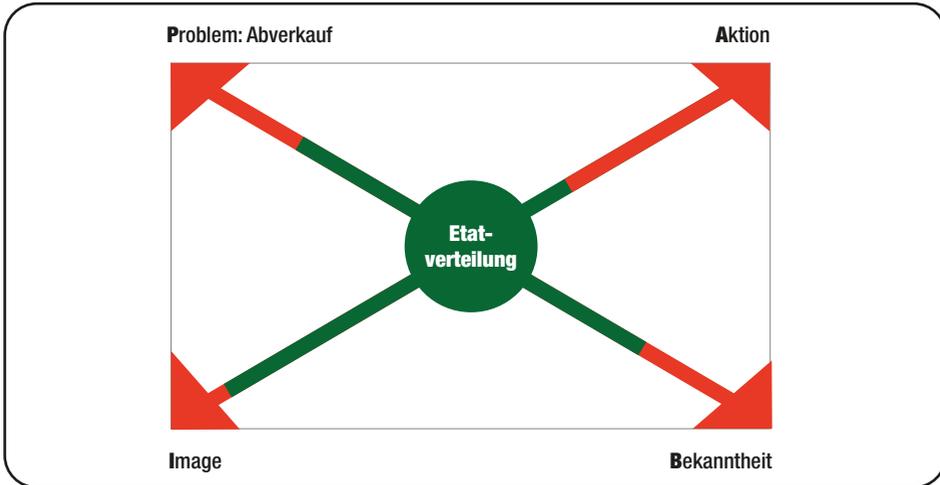


Abb. 6: Beispiel: Einfach machen mit Visualisierungstechnik mit PABI-Modell



Abb. 7: Die accuo-3-Loop-Methode

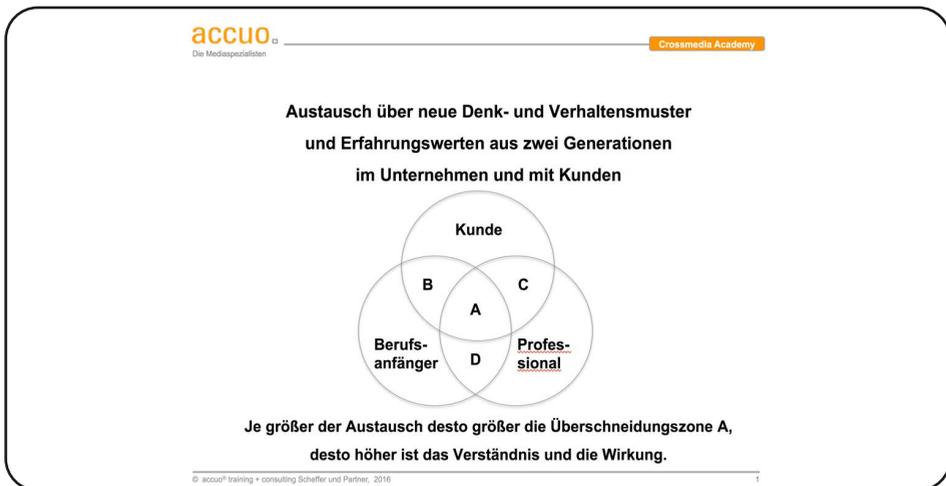


Abb. 8: Zwei Generationen Ansatz im Crossmedia Sales Trainee Programm der Rheinischen Post

**Stufe 2:** Proaktiver Konzeptverkauf von Sonderthemen im lokalen Markt

**Stufe 3:** Lokaler Lösungsverkauf von wirkungsvollen Media-Mix-Konzepten

**Stufe 4:** Mit 360°-Crossmedia-Wissen und crossmedialen Beratungs- und Verkaufskompetenzen lokale crossmediale Kampagnen lösungsorientiert entwickeln und das eigene Portfolio vermarkten können.

**Stufe 5:** Projektmanagement und Präsentationskompetenzen mit praxisbezogener Projektarbeit mit Crossmedia-Bezug entwickeln, präsentieren und verteidigen können

Alle Teilziele wurden durch interne Maßnahmen begleitet und somit integriert und vernetzt.

Auszugsweise ergaben sich daraus folgende Lernziele:

**Kognitive Lernziele:** Wissen zu allen Mediengattungen, Kampagnenplanung, Wirkungsmessung, Analyse der vier Handlungsfelder der Kunden, Gestaltung von Wirkungskonzepten

**Operationale Lernziele:** Alle Fähigkeiten und Fertigkeiten entlang des Beratungsprozesses von der Erstanalyse, Bedarfs- und Bedürfnisdefinition, Lösungsentwicklung von Wirkungskonzepten, Präsentation und Verkauf der Konzepte bis zur Wirkungsmessung im und nach der Medienkampagne, sowie das Handling der bereichsübergreifenden Vernetzung der Medien und der Zusammenarbeit über Bereichsgeismen hinweg

**Affektive Lernziele** waren, die Werthaltung zum neuen Berufsbild zu verstehen und zu leben, insbesondere den Kundenerfolg in den Mittelpunkt des eigenen Handelns zu stellen. Ferner war es Ziel, die über Jahrzehnte gewohnten Denk- und Verhaltensmuster zu überwinden und den zukunftsorientierten Wandel als Chance zu begreifen.

Alle Lernziele wurden durch interne Maßnahmen begleitet und somit integriert und vernetzt.

Auszugsweise ergaben sich daraus folgende Lernthemen/-inhalte:

- Rolle, Aufgabe und Positionierung der Crossmedia-Berater für lokale Kunden
- 360°-Crossmedia-Gattungswissen, Crossmedia-Kampagnen für lokale Kunden planen können

- Beratungs- und Verkaufskompetenz vor Ort und am Telefon, Präsentationskompetenzen
- Zeit- und Selbstmanagement im Arbeitsalltag, Projektmanagement Kompetenzen
- Entwicklung der Persönlichkeit mit dem D.I.S.G.-Modell
- Mehrwöchige bzw. mehrmonatige Rotation durch unterschiedliche Verkaufsabteilungen der Mediengruppe

In der Ausschreibung des Crossmedia-Sales-Trainee-Programms ließ sich bereits erkennen, dass sich ein solches internes Qualifizierungsprogramm sowohl für Berufsanfänger als auch für solche Professionals eignet, die gezielt ihre bereits vorhandenen Verkaufskompetenzen ausbauen wollen, um als qualifizierter Crossmedia-Berater einen zukunftsfähigen Beruf in der Medienbranche zu haben.

Insbesondere die Möglichkeit, sich während des Programms durch Rotation im Unternehmen weitreichend vernetzen zu können, verdeutlicht den Weitblick der Mediengruppe und unterstreicht den Gedanken des neuen Berufsbilds. Eine besondere Herausforderung war der unterschiedliche Wissensstand der doch heterogenen Zielgruppe, den es bei der Ausbildung zu berücksichtigen galt. In gemeinsamen Peergroup-Treffen wurde ein intensiver Austausch gepflegt, bei dem die erfahreneren Professionals ihr Praxiswissen mit den Berufsanfängern teilten und sie im Gegenzug von den Youngstern die neuen Denk- und Verhaltensweisen der Generation Y erfuhren. Mitarbeiter mit größeren Wissenslücken wurden in abendlichen Coaching- und Trainingssequenzen mit dem Trainer intensiv gefördert.

Eine weitere Herausforderung, die sich aus den spezifischen Rahmenbedingungen im Unternehmenskontext ergab, waren die Ressourcenengpässe in den kleineren Vermarktungseinheiten wie Funk und Fernsehen. Dies musste bei der Rotation berücksichtigt werden. Die am Programm teilnehmenden Professionals mussten im Tagesgeschäft entlastet werden, damit sie zumindest – wenn auch für einen kürzeren Zeitraum – in anderen Unternehmensbereichen hospitieren konnten, ohne einen zu hohen Kapazitätsengpass zu verursachen.

## **2 B Konzeption und Prozessgestaltung**

Das Crossmedia-Sales-Trainee-Programm mit zwei Generationen der Mediengruppe Rheinische Post wurde als integratives, integrierendes, vernetztes, nachhaltiges und messbares Trainee-Programm mit

Jobrotation und abschließender Projektarbeit über 15 Monate konzipiert. Die einzelnen Aspekte erklären sich wie folgt:

- **Integrative Wirkung:** Neue Mitarbeiter galt es, schnell in die Unternehmenskultur aufzunehmen mit dem dualen Effekt ‚Jung lernt von Alt und Alt lernt von Jung‘.
- **Integrierende Wirkung:** Allen Inhalten und Stationen lag das Selbstverständnis des neuen Berufsbildes zugrunde.
- **Vernetzte Wirkung:** Alle Inhalte, Stationen und Lernformen waren miteinander hinweisführend verknüpft.
- **Nachhaltige und messbare Wirkung:** Der gesamte Prozess wurde von Beginn an nachhaltig und messbar wirkend konzipiert (siehe hierzu auch Punkt 3 Erfolgssicherung).
- Jeder Teilnehmer konnte an mindestens drei Rotationen teilnehmen.
- Jeder Teilnehmer nahm an moderierten Peergroup-Treffen teil und war Teilnehmer am Lern-Buddy-System.
- Jeder Teilnehmer musste zur Zertifizierung an einer Projektarbeit mit Abschlusspräsentation vor der Geschäftsleitung teilnehmen und Fragen zur Projektarbeit unmittelbar beantworten.

Die sechs externen accuo-Qualifizierungsmodule wurden in fünf Blöcken zu insgesamt zwölf Tagen vermittelt. Zwischen diesen Modulen fanden jeweils intern moderierte Peergroup-Treffen statt. Jeder Teilnehmer hatte sich zu Beginn der Maßnahme einen Lern-Buddy ausgesucht. Diese Lernpartnerschaften bestanden jeweils aus einem Berufsanfänger und einem Professional.

**Modul 1:** Erfolgreicher Verkaufsstart im lokalen Medienmarkt: Das neue VERKAUFEN und das NEUE Verkaufen – das neue Berufsbild mit Rolle, Aufgaben und Positionierung – D.I.S.G.-Profil

**Modul 2:** Mediakompetenz: Basiswissen zu Stärken, Schwächen und Wirkungsweisen der Medien

**Modul 3:** Professionelle Beratungs- und Verkaufskompetenzen sowie Zeit- und Selbstmanagement

**Modul 4:** Crossmedia 1: Kampagnenplanung für lokale Werbekunden mit Kreativitätstechnik mehr Wirkung

**Modul 5:** Media- und Zielgruppenanalyse und motivorientierte Verkaufsargumentation

**Modul 6:** Crossmedia 2: Angebotspräsentationen, Fallanalysen und Präsentationstraining

Interne Workshops und Module fanden zur Vertiefung des Produktportfolios sowie fürs Projektmanagement statt. In den Seminaren wurde ausschließlich mit den eigenen Praxisfällen des Unternehmens gearbeitet.

Während der Maßnahme fand ein kontinuierlicher Austausch zwischen dem Trainer und der internen Projektleiterin statt. So wurden Veränderungen im Ablauf und in der Organisation sowie Stimmungslagen genau beobachtet und direkt in die Feinkonzeption des nächsten Moduls aufgenommen.

Jedem Teilnehmer stand ein visualisierter Leitfaden/Übersicht zu Beginn der Maßnahme zur Verfügung. Zu jedem Modul gab es 80-seitige, vierfarbige Seminarunterlagen. Insgesamt wurden bisher drei Jahrgänge (2013/2014, 2014/2015, 2015/2016) zertifiziert. Das vierte Trainee-Programm 2016/2017 startet im Mai 2016.

## **2 C Methodik und Modelle**

Im Programm kamen Workshops, Seminare, Impulsvorträge, erlebnisbasierte Outdoor-Elemente, Coachings, prozessbegleitende Beratung, Peergroup-Treffen und das Lern-Buddy-System zur Anwendung. Die einzelnen Methodiken wurden situativ zur Zielerreichung ausgewählt. Die Leitdirektive war dabei stets, aus Betroffenen Beteiligte im Qualifizierungsprozess zu machen. Die kognitiven Lernziele wurden allen Teilnehmern als Basiswissen vermittelt. Die operationalen Lernziele wurden in der Intensität an die Teilnehmer angepasst. Teilweise in Abendsessions Leistungsunterschiede durch Zusatztrainings ausgeglichen.

Besondere Modelle: Der duale accuo-Ansatz „Einfach-machen“, die accuo-3-Loop-Methode

- Der 2-Generationen-Ansatz hat einen mehrfachen Wirkungshebel: Jung lernt von Alt und Alt lernt von Jung. Dabei geht es nicht nur darum, die neuen Denk- und Verhaltensweisen der Kollegen kennenzulernen, sondern auch, die neuen Entscheider der Generation Y auf Kundenseite mit ihren Bedürfnissen besser zu verstehen und kundenorientierter behandeln zu können.

- Der accuo-Ansatz „Einfach-machen“ reduziert mit Visualisierungstechniken die Komplexität des Arbeitsalltags. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren werden sichtbar. Ein Beispiel ist das PABI-Modell zur Visualisierung der Ausgangslage und des Kundenbedarfs in seinen vier Handlungsfeldern. (siehe Abb. 6)
- Die accuo-3-Loop-Methode beinhaltet drei Phasen: Aktivieren, Trainieren und Nachhalten. Die Aktivierung der Teilnehmer zum WOLLEN verstärkt die Aufnahme der Lerninhalte. Das Trainieren hat auf einem hohen praktischen Level stattzufinden, sodass der Praxistransfer schon im Seminar stattfindet. Das Nachhalten beginnt schon am Anfang und endet in der lernenden Organisation nie. Es wird Teil des eigenen Erfolgsprozesses. (siehe Abb. 7)

### **3. Erfolgssicherung**

Eine Grundsatzforderung für das Trainee-Programm war die nachhaltige Verankerung des neuen Wissens und der neu erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Tagesgeschäft. Daneben galt es, die Persönlichkeit der Teilnehmer zu entwickeln, um Geschäftsführer und Inhaber auf Augenhöhe beraten zu können.

Die nachhaltige Erfolgssicherung wurde auf unterschiedlichen Ebenen gefördert:

- die individuelle Lernebene
- die Peergroup-Ebene, d.h. die Teillerngruppe
- das Lern-Buddy-System, d.h. das Lern-Duo aus Jung und Alt = Zwei-Generationen-Ansatz
- die Projektorganisation mit Projektleitung und externem Trainer
- die Ebene der Rituale vom Anfang bis zum Ende mit der Zertifikatsübergabe

Einzelne Elemente zur Transfersicherung vor, während und nach den einzelnen Modulen/Bausteinen waren:

- Die ausführlichen Schulungsunterlagen, die beispielsweise methodisch in 12 Erfolgsfaktoren im Verkaufsprozess unterteilt sind. Sie enthalten viele Übungen, die zum vertiefenden Selbststudium anregen.
- Individuelle Entsendegespräche vor dem Besuch von Seminaren/Workshops.
- Individuelle Rückkehrgespräche nach dem Besuch von Seminaren/Workshops.
- Eigene Praxisfälle im Seminar ermöglichten den Praxistransfer schon im Seminar.
- Refreshing zu Beginn eines Moduls mit der Skalenfrage 1 bis 10: Welche Lernthemen sind wie weit verinnerlicht? Welche Themen sollen wir nochmals durchsprechen und auf welcher Stufe stehen sie?
- Refresher-Modul, in dem nur Praxisfälle der Teilnehmer besprochen und bearbeitet wurden.
- Aktionsplan und Lerntagebuch als Möglichkeit der eigenen Erfolgskontrolle zum Lernen mit den vier Stufen der Kompetenzentwicklung, insbesondere „bewusst inkompetent“ bis „unbewusst kompetent“.
- Peergroup-Treffen zwischen jedem Seminarmodul und Lern-Buddy-System.
- Moderierter Erfahrungsaustausch mit der internen Projektleiterin.
- Feedback-Gespräche mit der Personalentwicklung nach jeder Rotationsrunde.
- Auswertung der Flipchart-Dokumentationen, die mit Arbeitsauftrag zur Nacharbeit verschickt wurden.
- Feedback-Bögen und Auswertungsbesprechung mit der Projektleitung nach jedem Seminar.
- Stimmungsbilder mit Relation Stimmung und Lerninhalte (Smily und Wasserglaschart).
- Telefon- bzw. Skype-Coaching als Option.

- Entwicklung von Lernkarten zu relevanten Medienwettbewerbern nutzbar als Taschenkarten.
- Projektbesprechungen mit Feedback-Schleifen zwischen der Projektleitung und dem Trainer.
- Projektarbeiten in Teilgruppen von 3 bis 4 Teilnehmern.
- Präsentation der Projektarbeit vor der Geschäftsführung mit anschließender Diskussion.
- Abschlussritual: Übergabe der Zertifikate im feierlichen Rahmen mit der Geschäftsführung.
- Feedback-Runde mit allen Teilnehmern und Auftraggebern im Anschluss an die Zertifikatsübergabe.

Die Erfolgssicherung der Lern- und Entwicklungsziele wurde durch das Bearbeiten von eigenen Praxisfällen umgesetzt. So wurde der Praxistransfer schon im Seminar erzielt. Die Teilnehmer konnten direkt nach dem Modul ihre Verkaufsideen bei den Kunden vermarkten und so ein direktes Erfolgs-Feedback von ihnen erhalten.

Besondere Anforderungen, die durch die heterogene Zielgruppe der zwei Generationen und des unterschiedlichen Wissensstandes entstanden, wurde durch die enge Vernetzung der Teilnehmer mit der Lerngruppe, den Peergroups und dem Lern-Buddy-System Rechnung getragen. Die Teilnehmer wurden formal – Jung und Alt –, aber auch selbstbestimmt in Teilgruppen, Teams und Lernpartnerschaften vernetzt.

So fand ein Maximum an persönlichem Austausch auf professioneller Ebene statt, was als großer Mehrwert empfunden wurde.

Das bereichsübergreifende Verständnis und die Vernetzung der Vermarktungseinheiten wurde durch die Rotation zwischen den einzelnen Unternehmen in der Mediengruppe sichergestellt. Letztendlich wurde nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch die Prozessgeschwindigkeit bei der Erstellung von crossmedialen Angeboten erhöht.

#### 4. Erfolgskontrolle

Das Projektmonitoring, die Erfolgskontrolle zu Meilensteinen und die Evaluation sind wesentliche Bestandteile des Nachhaltigkeitskonzeptes. Gemäß den Zielen und Aufgabenstellungen im Qualifizierungsprozess, galt es, die Reaktionen, das Lernen, das Verhalten und die Ergebnisse zu messen.

Bereits in den ersten Konzept-Workshops wurden mit der SMART-Methode spezifische und messbare Ziele, Teilziele und Aktionen bestimmt.

**Ziel 1:** Von der Konzeption bis zur Nachhaltigkeit wurden alle SMART-Ziele erfüllt. Es wurden mittlerweile drei Programme erfolgreich durchgeführt

**Ziel 2:** Durchführung und Zustimmung aller Teilnehmer

50 Feedback-Bögen mit quantitativer Auswertung:

Kriterien: ++ | + | 0 | - | --

Gesamteindruck 41 | 9 | 0 | 0 | 0

Das Seminar ist für meine Arbeit sehr hilfreich bis wenig hilfreich 40 | 10 | 0 | 0 | 0

Wie wurde auf Ihre Fragen eingegangen? In hohem Maße bis gar nicht 39 | 11 | 0 | 0 | 0

Wie hoch war der Praxisbezug? Sehr hoch bis nicht vorhanden 41 | 9 | 0 | 0 | 0

**Ziel 3:** Alle kurzen Beurteilungsbeiträge sind positiv ausgefallen. Die Professional-Teilnehmer haben vorzeitig die Jahreszielvorgaben von 100 % erreicht. In der Spitze hat ein Teilnehmer bereits im September die 100 % erreicht und im Gesamtjahr 130 % erzielt. Die Ergebnisse der Praxisprojektarbeiten wurden dokumentiert und mit in das Unternehmenswissen und die anstehenden Veränderungen integriert.

Der Nachweis der erreichten Ziele wurde schriftlich festgehalten. Auf individueller Ebene wurde die quantitative, qualitative und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter festgehalten und laufend überprüft. Die geplanten Ziele und Teilziele wurden in allen Jahrgängen in vollem Umfang erreicht und übertroffen, sodass alle Teilnehmer zertifiziert werden konnten.

## Weitere positive Ergebnisse

Die positiven Ergebnisse der Crossmedia-Sales-Trainee-Programme mit zwei Generationen haben Signalwirkung in die anderen Unternehmensbereiche und darüber hinaus:

- Das Verständnis für das neue Berufsbild wurde über den Bereich hinaus vermittelt.
- Das integrierte, vernetzte und nachhaltige Qualifizierungsprogramm setzt Maßstäbe.
- Das Verständnis über die neuen Denk- und Verhaltensweisen der Generation Y bei den Mitarbeitern sowie auch der Fokus auf die Generation Y bei den Kunden wurde nachhaltig in der Organisation verankert. Hierbei trägt das Trainee-Programm gerade mit der Zusammensetzung der neuen Mitarbeiter aus den Reihen der Generation Y und der Professionals sehr stark zum Wandel in der Organisation bei.
- Kollegen der im Trainee-Programm teilnehmenden Professionals bewerben sich selbst für den nächsten Jahrgang.
- Die Ergebnisse der Praxisprojektarbeiten der Trainees gehen weit über einfache Verkaufsaktionen mit dem Beweis des Erlernten hinaus.
- Die Trainee-Gruppen haben das neue Berufsbild so weit verinnerlicht, dass das Thema Crossmedia und die Entwicklung zu einer leistungsfähigen, crossmedialen Verkaufseinheit vor allem durch die Projektarbeit tatkräftig vorangetrieben wurde.
- Die Crossmedia-Sales-Trainees sind die Zukunft der Medienvermarktung der Mediengruppe.
- Das Crossmedia-Sales-Trainee-Programm mit zwei Generationen wird aktuell im vierten Jahrgang durchgeführt:
  - Jahrgang 2012/2013
  - Jahrgang 2013/2014
  - Jahrgang 2015/2016

- Jahrgang 2016/2017

## **5. Aktualität / Innovationen / Kreativität**

### **Aktualität**

Das Crossmedia-Sales-Trainee-Programm mit zwei Generationen der Mediengruppe Rheinische Post hat einen besonders aktuellen Bezug, da sich Medienhäuser mit starker Ausprägung im Zeitungsvlagsgeschäft durch die Digitalisierung im stärksten Transformationsprozess seit ihrem Bestehen befinden. Die wirtschaftliche Notwendigkeit, sich in der rasant entwickelnden Medienbranche behaupten zu können, erfordert eine zukunftsorientierte Ausrichtung. Nicht zuletzt der Bundesverband der Deutschen Zeitungsverleger BDZV hat mit den CCC-Studien schon im Jahr 2008 prognostiziert, dass sich die Medienhäuser bis zum Jahr 2020 zu Agenturen entwickeln müssen, um weitere Übernahmen zu vermeiden. Die Unabhängigkeit des eigenen Unternehmens ist also neben den innovativen und qualitativ bedeutsamen Produkten und Dienstleistungen maßgeblich von einer modernen Medienvermarktung abhängig. Die wenigsten der über 800 Zeitungsverlage mit über 300 Eigentumsverhältnissen in Deutschland sind so fit für die Zukunft aufgestellt. Nachdem die meisten Medienunternehmen in den letzten Jahren viel Energie in Kostensparprogramme und die Suche nach neuen Geschäftsfeldern investiert haben, ist es jetzt an der Zeit, sich mit den Menschen in den Vermarktungsorganisationen zu befassen. Die Mediengruppe Rheinische Post hat dies nicht nur erkannt, sondern setzt diesen Weg konsequent seit Jahren um.

### **Innovation**

Bisher gab es kein Aus- und Weiterbildungsprogramm für heterogene Zielgruppen von neuen Mitarbeitern, Auszubildenden und Professionals in einem Programm.

Das Crossmedia-Sales-Trainee-Programm mit zwei Generationen ist innovativ, da es ein neues Berufsbild aufzeigt und nachhaltig umsetzt. In der Medienbranche und vor allem im Vergleich zu anderen Verkaufsbranchen ist der Beruf des Anzeigenverkäufers mit einem eher schlechten Image belegt. Heutzutage wollen Werbende keine Anzeigen mehr kaufen, sie wollen beraten werden und messbare Wirkung für ihr eingesetztes Budget garantiert bekommen. Das Crossmedia-Sales-Trainee-Programm ist kein reines Qualifizierungsprogramm, sondern stärkt auch das Selbstverständnis, die Rolle, Aufgabe und Positionierung durch das neue Berufsbild des Crossmedia-Beraters. Was früher ein reiner „Anzeigenabholer“ war, ist nach dem neuen Berufsbild heute ein lösungsorientierter

Kommunikationslieferant, der als Sparring-Partner auf Augenhöhe von Inhabern oder Geschäftsführern werbender Unternehmen wahrgenommen wird. Als Marketingberater optimiert er den Budgeteinsatz und erzielt messbare Wirkung. So wird letztendlich der Verkaufsprozess in einen Einkaufsprozess umgewandelt. Die Werbenden kaufen die nutzenstiftende Marketingleistung als Vertriebskanal bis hin zum Grenznutzen ein.

### **Innovation und Kreativität**

Ein weiterer Innovations- und gleichzeitig Kreativaspekt ist die Trainings- und Veränderungsmethodik in dem integrierten, vernetzten und nachhaltigen Qualifizierungsprogramm. Neu und einzigartig war und ist die heterogene Zielgruppe, bestehend aus Berufsanfängern und Professionals, deren unterschiedlicher Vorbildung es galt, Rechnung zu tragen. Besonders wirksam hierbei hat sich die Kombination verschiedener Methoden wie erlebnisbasierte Elemente, klassische Seminarmodule, Wechsel von internen und externen Maßnahmen, Lerngruppen, Peergroup- und Lern-Buddy-System mit der Kombination Jung und Alt sowie die Jobrotation gezeigt.

### **Alleinstellungsmerkmale**

Der 2-Generationen-Ansatz, der accuo-Ansatz „Einfach machen“, die accuo-3-Loop-Methode mit Aktivieren, Trainieren, Nachhalten sowie die fachspezifischen von accuo entwickelten Crossmedia-Analyse- und Kreativmodelle zeigen überzeugend die Wirkung im ganzheitlichen Kontext. Der integrierte, vernetzte und nachhaltige Qualifizierungsprozess in Kombination mit der 360°-Branchenexpertise sind die Alleinstellungsmerkmale von accuo training + consulting.

### **Einordnung der Maßnahme im Zeitbezug**

Das Crossmedia-Sales-Trainee-Programm ist ein ganzheitliches Projekt, das den aktuellen Entwicklungen der Medienbranche und dem demographischen Wandel Rechnung trägt. Medien wird es immer geben und sie müssen vermarktet werden. Dabei muss der Kundenerfolg stets im Mittelpunkt stehen, denn: Kundenerfolg heißt Mitarbeiter- und Unternehmenserfolg. Dies gelingt nur mit motiviertem Willen und kompetentem Verhalten.

Letztendlich gilt es daher für die Medienunternehmen, alle Mitarbeiter unabhängig vom Lebensalter mit in die Zukunft der modernen Medienvermarktung zu nehmen, um die Nachhaltigkeit im Sinne der Zukunftsfähigkeit zu sichern. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der Knappheit von

Fachspezialisten muss der Weg eindeutig in Richtung Ausbildung, Qualifizierung und Bindung vorhandener Ressourcen gehen. Die Mediengruppe Rheinische Post hat dies erkannt und mit dem Crossmedia-Sales-Trainee-Programm einen wichtigen Meilenstein in Richtung Zukunftsfähigkeit der Medienvermarktung gesetzt.

## **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Unterschiedliche Generationen haben unterschiedliche Bedürfnisse und das ist auch richtig so. Jedoch muss man diese auch verstehen, um deren gemeinsames Potenzial zu heben. Das betrifft nicht nur die internen Themen eines Unternehmens, sondern auch den ganzheitlichen Kontext mit dem Kunden.
  
- Das Generationsthema sollte auch in meiner weiteren Entwicklung zum festen Bestandteil der Führungsausbildung werden. Hierbei treten ebenso wie im Verkauf die generationspezifischen Themen auf. Dabei konnte ich zwei Paradoxien beobachten.
  1. Online-Offline und Sozialisierung: Das Internet, insbesondere das Handy ist mittlerweile Teil der DNS der jüngeren Generation. Nicht umsonst nennt man sie Digital Natives. Sie ist in der Digitalwelt sozialisiert worden und lebt dieses Thema ganz selbstverständlich. Auf dem Arbeitsmarkt treffen dieselben jungen Menschen nun auf die analoge Welt, abgeschnitten vom gewohnten Online-Kosmos. Auch die eigene Sozialisation findet im ganzen Arbeitsalltag nicht statt. Ein zugegeben erschwerender Faktor im Teambuilding-Prozess, der ihn aber nicht unmöglich macht.
  
  2. Digitales Lernverhalten: Die junge Generation ist es gewohnt, sich neues Wissen sehr schnell selbst und vorwiegend online anzueignen. Am Arbeitsplatz befindet sich das Wissen häufig nur in den Köpfen der älteren Generation. Es ist somit nicht jederzeit und schnell und gut aufbereitet vermittelbar.

Daraus ergeben sich folgende Entwicklungsthemen:

- erfolgreiches Führen unterschiedlicher Generationen auf Individualebene

## Die 10 Erfolgsfaktoren für Generationen im Arbeitsalltag

- Verständnis für Unterschiede
- offene Kommunikation
- Flexibilität bei der Arbeit
- Scheitern ist Gewinn
- Mentoring und Wissensaustausch
- Anerkennung und Wertschätzung
- teamorientierte Projekte
- förderliches Feedback und Entwicklung unter dem Aspekt der Generationen
- Betonung der Vielfalt
- ONLINE versus OFFLINE Vernetzung – Sozialisierung im Unternehmen
- Erfolgreiches Führen unterschiedlicher Generationen auf Teamebene

Das Teamrad mit seinen vier Phasen Forming, Storming, Norming und Performing ist ein einfaches Tool, mit dem die Paradoxien entlang der Teamentwicklung identifiziert und bearbeitet werden können.

- Ebenso dient das AQAL-Modell von Wilbers als ein Ansatz, um die generationsspezifischen Aspekte auf der individuellen Ebene und im Kollektiv der Kultur bearbeiten zu können.
- Mindset
- Skillset
- Culture Setting

- Structure/Process Setting in Leadership

### **Referenzstimme**

„Als Professional-Teilnehmer des Crossmedia-Sales-Trainee-Programms war ich von dem Wissen von Dirk Scheffer begeistert. Die bearbeiteten Praxisfälle konnte ich direkt in die Praxis umsetzen. Meine persönliche Kompetenzentwicklung zeigte sich auch in meinen Zahlen: Im September erreichte ich 100 Prozent meiner Ziele und erzielte im Gesamtjahr über 130 Prozent.“

(Frederik Sprenger, Key Account Manager Abteilung Crossmedia RP Media Service)



## 4.3 ETP in BRONZE: Leadership Development wird zur Organisationsentwicklung



**Kunde:** Quisma GmbH als Teil der GROUP M im Netzwerk der WPP Agenturen

**Projekt:** Leadership Development Program in einer Digitalagentur

**Laudatio:** „Weil Sie für ein in einem dynamischen Wachstumsmarkt agierendes Unternehmen Wege der Mitarbeiterbindung konsequent etablieren, dringend benötigte Führungskompetenzen aufbauen und damit maßgeblich dessen strukturelle und organisatorische Ausrichtung unterstützen, gewinnen sie den Europäischen Trainingspreis in BRONZE.“

2017 war für mich kein leichtes Jahr. Es war überschattet vom Tod meiner Mutter, der tapfersten Frau, die ich kannte und kenne. Immer wieder kämpfte und gewann sie gegen schwerste Schicksalsschläge wie Krebs, Hüft-OPs, Herzinfarkte und andere. Nach jeder Chemo, nach jedem Krankenhausaufenthalt eroberte sie sich ihr altes Leben zurück und spielte Golf oder ging zum Skifahren. Ich bewundere sie dafür immer noch und sie ist mein Vorbild darin, nie aufzugeben, wenn es schwierig wird. Mit dieser Kraft hat sie dem Leben noch 17 Jahre abringen können. Meinen Vater konnte ich in diesem Jahr sehr unterstützen, mit dem Verlust fertig zu werden.

Beruflich war ich weiter auf dem Erfolgsweg. Ich hatte gleich zwei Projekte, die für eine Einreichung infrage kamen und ich konnte mich einfach nicht entscheiden. Deshalb reichte ich kurzum beide ein. Auf dass die Jury diese Entscheidung traf. Gedacht, getan. Eines Tages öffnete ich den dicken Briefumschlag. Beide Projekte wurden angenommen! Das stellte mich vor die Herausforderung, zwei Messestände zu organisieren und den Jury-Turnus doppelt zu durchlaufen. Dies gelang mir dank meines Partners Marc Jaeschke und meinen Kunden. Es war einfach eine grandiose Aussicht, als erster Berater, Trainer und Coach im Verband ein Double gewinnen zu können. Und vorweg: Es handelte sich um die Ehrungen Silber und Bronze, doch für mich fühlte es sich wie Gold an. Auf eine Art wollte auch der Fußballgedanke wieder aufblitzen. Sagen wir einfach, es war, wie die Meisterschaft und den Pokal zu gewinnen. Und selbst,

wenn nicht immer alles mit Gold ausgezeichnet wurde, als Double und später als Triple fühlte es sich trotzdem genauso an.

## **Europäischer Trainingspreis in BRONZE 2017 / 2018**

Seit der Gründung 2001 drehte sich alles nur um Daten und Performance. Brains, Teckies, Technology, Pitches, Agenturkultur und natürlich Wachstum, Wachstum, Wachstum, Ausrufezeichen, Ausrufezeichen, Ausrufezeichen! Aus dem Start-up wurde ein Unternehmen. 2013 war es an der Zeit, Leadership-Strukturen und Development einzuführen. Die Herausforderung auf dem dynamischen Wachstumsmarkt ergab sich daraus, das Know-how des Gründers auf zwei weitere Führungsebenen zu transformieren und agil an die Zukunft anzupassen. Stell Dir vor, es ist nichts da. Es wird alles intuitiv vom Gründer entschieden. Viele Transformationsprojekte scheitern daran, dass die Geschäftsführung nicht loslassen kann. Wie also sollten wir die Führungskräfte in nur einem Jahr befähigen, als agile Leader Zukunft gestalten zu können?

Gemeinsam mit dem Gründer setzten wir ein viermoduliges Leadership-Development-Programm auf für die drei Ebenen Unternehmer, Directors Level und den Team-Leads. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Das Unternehmen befindet sich im stetigen Wachstum und bildete bereits fünf Generationen Team-Leads aus.

Die reine Kompetenzentwicklung in Leadership-Programmen reicht heute nicht mehr aus. Eine moderne Entsprechung sollte ganzheitlich als Personal- und Organisationsentwicklung verstanden und umgesetzt werden. Die Führungskräfte beeinflussen den Unternehmenserfolg dabei am meisten. Dessen einzelne Schritte werden zunehmend mit agilen oder Scrum-Techniken realisiert. Insofern sollte auch die Ausbildung agil erfolgen. Diese betrifft nicht nur die Führungskräfte selbst auf intra- und interpersoneller Ebene. Zugleich sollten sie auch die Fähigkeiten erwerben, ihre Mitarbeiter ebenso agil auszubilden bzw. entwickeln zu können.

### **1. Auftragsklärung zum Leadership-Development-Programm der Quisma GmbH**

**Branchen-/Marktsituation:** Die Werbebranche befindet sich in einer umfassenden Transformation. Das Online-Marketing-Geschäft stellt an Werbende wie auch Agenturen hohe Anforderungen an Flexibilität, Innovationskraft, Agilität und Schnelligkeit. Es gilt, die digitale Werbewelt in Echtzeit zu managen. Von der Suchmaschinenwerbung (SEA) und -optimierung (SEO) bis zur Big-Data-Analyse sind neue Aufgaben

entstanden, die mit rasanter Technologieentwicklung einhergehen. Digitalagenturen sind gekennzeichnet von einem enormen Wachstumsprozess. Neben der komplexen Führungsaufgabe im Wachstumsprozess verschärft sich zunehmend der Kampf um die kreativen und technologieaffinen Talente. Dies gepaart mit einem hohen Workload aller Mitarbeiter und Führungskräfte, kennzeichnet die Herausforderungen der Branche.

**Firmensituation des Kunden:** Die Quisma GmbH wurde 2001 von Ronald Paul als Search-Agentur gegründet. Sie ist über die Jahre zur Full-Service-Agentur gewachsen und gehört seit 2007 zum GroupM-Netzwerk und der internationalen WPP-Group.

Seit ihrer Gründung befindet sich die Quisma in einem kontinuierlichen Wachstumsprozess. Der Gründer initiierte 2013 das Leadership-Programm und war selbst mit der Geschäftsführung Teilnehmer des ersten Durchgangs. Nach dem Ausscheiden des Gründers wurde die Geschäftsführung mehrfach verändert. Das Leadership-Programm wurde unverändert beibehalten und bildet so eine mittlerweile mehrjährige Konstante in der Unternehmensentwicklung. Im August dieses Jahres startet der 5. Leadership-Jahrgang.

Die Kundenerwartung war die Konzeption und praxisorientierte Durchführung eines mehrmoduligen, vernetzten und nachhaltig wirkenden Leadership-Development-Programms für alle Führungsebenen. Zeitversetzt sollten die Geschäftsführung, die Bereichsleiter und die Teamleiter mit den gleichen Leadership-Tools vertraut gemacht werden. Zudem sollte ein einheitliches Führungsverständnis und -kultur entwickelt werden. Neue Führungskräfte sollen jährlich integriert werden.

Ausgangslage des Kunden: Das Unternehmen bezeichnete sich als elfjähriges Start-up. Es gab keine Führungskräfteentwicklung im Unternehmen. 2012 wurde die Position der Personalentwicklung geschaffen. Das erste Ziel war, ein strategisches Leadership-Development-Programm für alle Führungskräfte aufzusetzen.

### **Bedarfsklärung**

Die Unternehmensziele waren einerseits, den Wachstumsprozess im hohen zweistelligen Prozentbereich weiter auszubauen und zu verkräften, und andererseits strategisch für den Organisationsaufbau, dem Wachstumsprozess nicht nur zu folgen, sondern auch zu gestalten. Das operative Ziel war, eine strategische Personal- und Führungskräfteentwicklung aufzubauen. Hierzu war es erforderlich, alle Führungskräfte mit Basis- und rollenspezifischen Leadership-Kompetenzen auszustatten. Erfolgskritisch war das Beharrungsvermögen der Unternehmenskultur und das Führungsverhalten des Gründers. Für

die Maßnahme wurden zwei Jahre für die grundlegende Ausrichtung angesetzt und für die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung wurde ein strategischer, dauerhafter Ansatz mit eigenem Budget eingeplant. Zielgruppen der Maßnahmen sind alle Führungskräfte.

Die Projektverantwortlichkeiten und Zuständigkeiten waren und sind wie folgt verteilt:

**Intern:** Kerstin Steinberg, Leiterin der Personalentwicklung: Planung, Organisation, Validierung

**Extern:** Dirk Scheffer, CEO accuo training + consulting Scheffer und Partner: Konzeption, Durchführung, Evaluation

### **Zielklärung**

Ziel und Aufgabenstellung war die Konzeption und Durchführung eines vernetzten und nachhaltigen wirkenden Leadership-Development-Programms mit Einführung von Führungsleitlinien und einheitlichem Führungsverständnis sowie einer gelebten Leadership-Toolbox über 24 Monate für drei Führungsebenen. Messung durch:

**Ziel 1:** Entwicklung eines schlüssigen Konzepts Leadership Development mit Führungsleitlinien, Entwicklungsdialo und Vernetzung aller Führungsebenen für 12-24 Monate

**Ziel 2:** Praxisorientierte Durchführung mit Akzeptanz der Themen und Zustimmung aller Teilnehmer

**Ziel 3:** Erstellung von Führungsleitlinie, Entwicklungsdialo, Kompetenzprofilen und Auswertung der Feedback-Bögen sowie qualitative Feedback-Runden nach jedem Modul

## **2. Zielgruppen-/themenadäquate Umsetzung der Ziele und der Aufgabenstellung**

### **2 A Lern- und Entwicklungsziel**

Alle Führungskräfte sollen ein einheitliches Verständnis von Führung und Führungsleitlinien erlangen und durch ihr Führungsverhalten den Unternehmenserfolg vorantreiben. Die Entwicklungsziele beinhalten neben Managementkompetenzen vor allem Leadership-Fähigkeiten. Zusätzlich galt es, Führungstools und -prozesse zu vereinheitlichen bzw. neu zu implementieren.

Die Aufgabenstellung ergab folgende Entwicklungsziele, die in fünf Teilziele bzw. Stufen unterteilt wurden:

**Entwicklungsstufe 1:** Commitment zum neuen Führungsleitbild mit Rolle, Aufgabe und Positionierung als Führungskraft mit „Führungsgrundsätze + Führungsverhalten = Unternehmenserfolg“

**Entwicklungsstufe 2:** Kommunikationskompetenz als Leader

**Entwicklungsstufe 3:** Managementkompetenz als Leader

**Entwicklungsstufe 4:** Teamkompetenz als Leader

**Entwicklungsstufe 5:** Nachhaltige Führung im Unternehmen implementieren

Alle Teilziele wurden durch interne Maßnahmen begleitet und somit integriert und vernetzt.

Auszugsweise ergaben sich daraus folgende Lernziele:

**Kognitive Lernziele:** Wissen zu allen Führungstechniken, von der Analysekompetenz, Reifegrad- und Persönlichkeitsmodellen über alle grundlegenden Kommunikationsmodelle bis zur Team- und Organisationsentwicklung.

**Operationale Lernziele:** alle Fähigkeiten und Fertigkeiten entlang des Führungskreislaufs von der Ursachenanalyse, Bedarfs- und Bedürfnisdefinition im Entwicklungsdialog sowie der Durchführung der Personalentwicklung mit nachhaltigem Monitoring des Entwicklungsprozesses der Mitarbeiter. Ferner galt es, den eigenen Einfluss der Führungsleistung auf den Unternehmenserfolg zu stärken.

**Affektive Lernziele** waren die Werthaltung zum neuen Führungsleitbild zu verstehen und durch das eigene Führungsverhalten zu leben. Im Mittelpunkt stand dabei die eigene Entwicklung sowie die der unterstellten Führungskräfte.

Aus den Lernzielen ergaben sich auszugsweise folgende Lernthemen/-inhalte:

- Das neue Führungsleitbild: Rolle, Aufgabe und Positionierung als Führungskraft
- Intrapersonelle und interpersonelle Entwicklung startet mit dem Reifegradmodell und DISG-Modell

- Management versus Leadership im Führungskreislauf
- Grundsätzliche Kommunikationsmodelle der modernen Führung; alle Gesprächstypen bis zur Rhetorik
- Vom Entwicklungsdialog über Team- bis zur Organisationsentwicklung
- Führungsgrundsätze + Führungsverhalten = Unternehmenserfolg; Führungsleistung messbar machen

Die Besonderheit in diesem Leadership-Development-Programm war zum einen, ein einheitliches Führungsinstrumentarium zu entwickeln, zum anderen, über alle hierarchischen Führungsebenen ein einheitliches Verständnis von Führung sowie die Verhaltenskompetenz einer nachhaltigen, stringenten und strategieumsetzenden Führung zu etablieren.

## 2 B Konzeption und Prozessgestaltung

Das Leadership-Development-Programm wurde als vernetztes, nachhaltiges und messbares Programm für drei Führungsebenen über 12-24 Monate konzipiert. Die einzelnen Aspekte erklären sich wie folgt:

- **Vernetzte Wirkung:** Alle hierarchischen Führungsebenen, Inhalte und Lernformen waren miteinander verknüpft.

Die Ebene 1 der Geschäftsführung wurde zwei Wochen vor der Ebene 2 komprimiert ausgebildet.

Die Ebene 2 des Directors Level wurde zwei bis vier Wochen vor der Ebene 3 ausgebildet.

Die Ebene 3 ist der Team-Leads Level.

- **Nachhaltige und messbare Wirkung:** Der gesamte Prozess wurde von Beginn an nachhaltig und messbar konzipiert, siehe hierzu auch Punkt 3 Erfolgssicherung. Refreshing nach sechs Monaten.
- Jeder Teilnehmer nahm am Peergroup-Treffen teil und war Teilnehmer am Lern-Buddy-System.

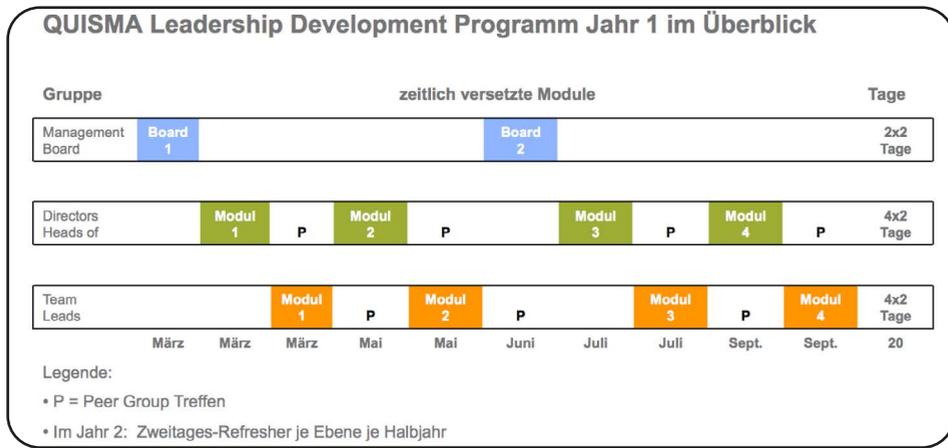


Abb. 9: Ablaufplan

Das Schaubild 1 (Abb. 9) zeigt die zeitlich versetzte Durchführung der Maßnahme. Die Ebene 1 bekam die Inhalte komprimiert vermittelt und gab Hinweise zu den Unternehmenszielen und der -strategie, die so bei den nachfolgenden Gruppen berücksichtigt werden konnten. Generell war es von Vorteil, den übergeordneten Ebenen einen kleinen Übungsvorsprung zu geben. Durch die zeitliche Versetzung der Module und über den Zeitverlauf der Module konnte der Trainer den Umsetzungsgrad der Führungskräfte auf die nächste Führungsebene beobachten und falls erforderlich nachsteuern.

Die vier zweitägigen Module wurden innerhalb von insgesamt acht Tagen vermittelt. Zwischen diesen Modulen fanden jeweils internes Peergroup-Treffen statt. Jeder Teilnehmer hatte sich zudem auf einen Lern-Buddy am Anfang der Maßnahme festgelegt.

**Modul 1:** Leadership-Persönlichkeit: Rolle, Aufgabe und Positionierung mit Führungsleitlinien, Führungskreislauf und Start von Entwicklungsdialogen

**Modul 2:** Kommunikationskompetenz: Erfolgreiche Kommunikation im Führungsalltag

**Modul 3:** Kommunikationskompetenz: Erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung im Dialog

**Modul 4:** Teamkompetenz: Mit dem eigenen Führungsstil die Motivation und Teamerfolge steigern

Interne Workshops fanden zur Entwicklung und Vertiefung der Führungsleitlinien, des Wertedialogs sowie der Ausgestaltung des Entwicklungsdialogs statt. In den Seminaren wurde ausschließlich mit den eigenen Praxisfällen des Unternehmens gearbeitet.

Während der Maßnahme fand ein kontinuierlicher Austausch zwischen dem Trainer und der internen Projektleiterin statt. So wurden Veränderungen im Ablauf und in der Organisation sowie Stimmungslagen genau beobachtet und direkt in die Feinkonzeption des nächsten Moduls mitgenommen.

Jedem Teilnehmer stand ein visualisierter Leitfaden/Übersicht zu Beginn der Maßnahme zur Verfügung. Zu jedem Modul gab es 80-seitige, farbige Seminarunterlagen. Insgesamt wurden bisher vier Jahrgänge (2013-2017) ausgebildet. Der fünfte Jahrgang startet im August 2017.

## **2 C Methoden und Modelle**

Im Leadership-Development-Programm kamen Workshops, Seminare, Impulsvorträge, Outdoor-Erlebnisbasierte Trainingselemente, Coachings, prozessbegleitende Beratung, Peergroup-Treffen und das Lern-Buddy-System zur Anwendung. Die einzelnen Methoden wurden situativ zur Zielerreichung ausgewählt. Die Leitdirektive war dabei stets, aus Betroffenen Beteiligte im Qualifizierungsprozess zu machen. Die kognitiven Lernziele wurden allen Teilnehmern als Basiswissen vermittelt. Die operationalen Lernziele wurden in der Intensität an die Zielgruppen angepasst. So wurden teilweise in Abendsessions Leistungsunterschiede durch Zusatztrainings angepasst. Die Staffelung der Module ermöglichte es, den Umsetzungsgrad der Maßnahmen zu beobachten und zu steuern. Dadurch konnte der Trainer nach zwei Modulen jeder übergeordneten Führungsebene ein Feedback zu den Leadership-Development-Kompetenzen geben.

Besondere Modelle: accuo-Ansatz „Einfach-machen“, die accuo-3-Loop-Methode

- Der accuo-Ansatz „Einfach-machen“ reduziert mit Visualisierungstechniken die Komplexität des Arbeitsalltags. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren werden sichtbar. Als Erstes wird es einfach, die Dinge zu verstehen, was die Grundvoraussetzung für den Vertrauensaufbau zum Neuen und für das folgende Handeln darstellt. Nachdem der Sachverhalt „einfach“ aufzunehmen ist, kommt der zweite Aspekt, die Aufforderung zum Handeln, in den Vordergrund: nicht zögern, sondern vertrauensvoll agieren. Ein Beispiel ist das Reifegradmodell zur Visualisierung der Ausgangslage und des Entwicklungsbedarfs in seinen zwei Handlungsfeldern der psychologischen Reife (WOLLEN) und Aufgabenreife (KÖNNEN)

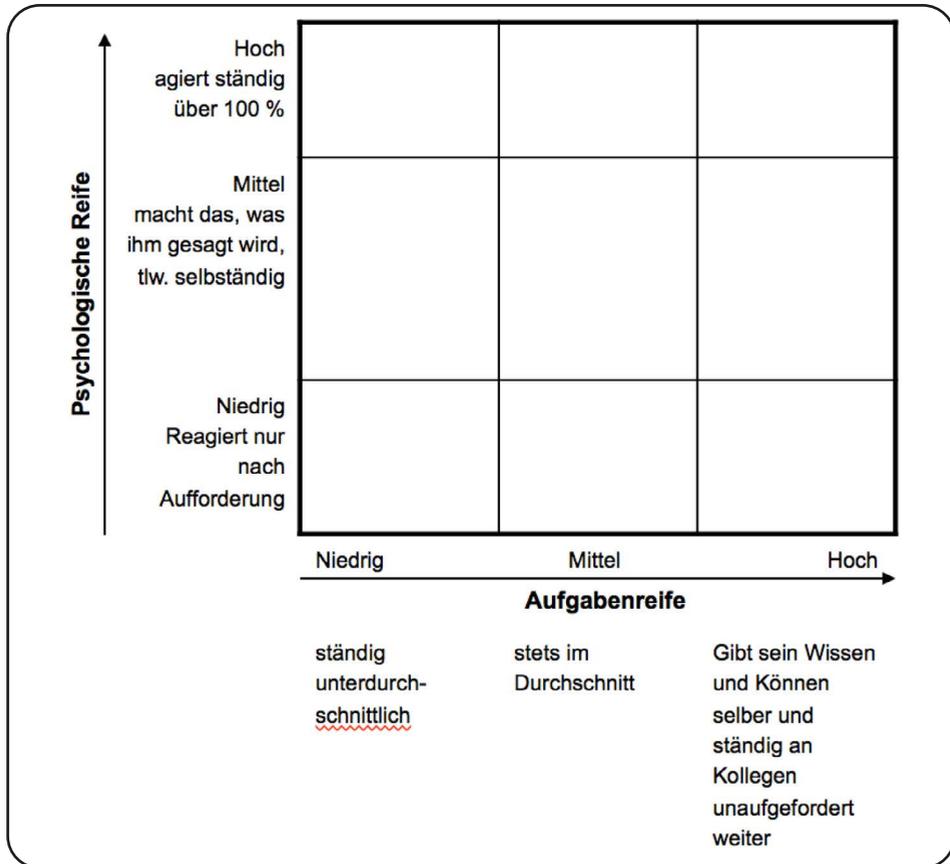


Abb. 10: Das Reifegradmodell

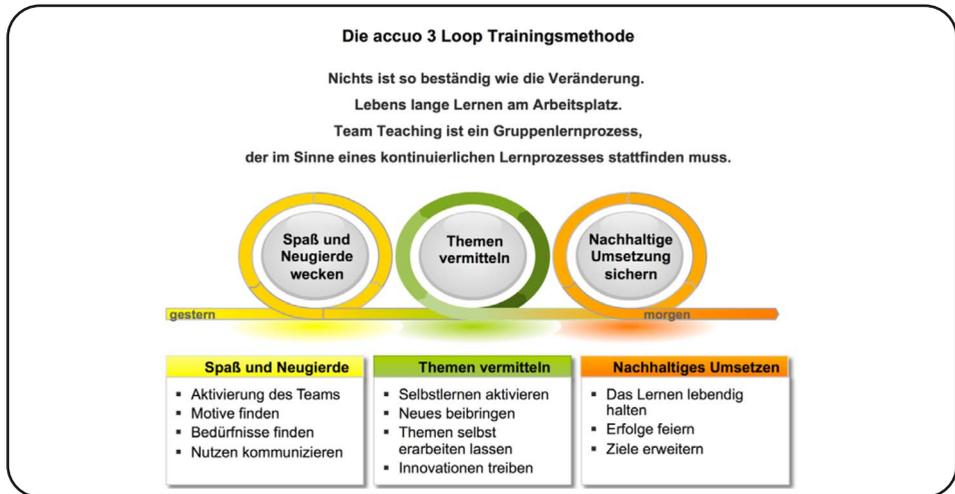


Abb. 11: Die accuo-3-Loop-Methode

Die accuo-3-Loop-Methode beinhaltet drei Phasen: aktivieren, trainieren und nachhalten. Nur durch eine Aktivierung der Teilnehmer zum WOLLEN ist eine Aufnahme der Lerninhalte möglich. Das Trainieren hat auf einem hohen praktischen Level stattzufinden, sodass der Praxistransfer schon im Seminar stattfindet. Das Nachhalten beginnt schon zu Beginn und endet in der lernenden Organisation nie. Es wird Teil des eigenen Erfolgsprozesses (Abb. 11).

Die Abbildung der drei Loops zeigt zwei Bewegungsrichtungen. Die Bewegung nach rechts verdeutlicht die Aufnahme von Neuem. Die Rückwärtsbewegung steht für die Reflexion. Zu Beginn eines neuen Moduls wurde immer reflektiert, wie weit auf einer Skala von 1 bis 10 die Teilnehmer in ihren Lernthemen fortgeschritten sind. Reflexion wurde als Erfolgsfaktor mit der accuo-3-Loop-Methode implementiert.

## 2 D Kontext und Zielgruppe

Die spezifische Anforderung war für alle Führungsebenen mit heterogenen Kenntnisständen ein einheitliches Führungsverständnis und einheitliche Basiskompetenzen zu vermitteln. Die enorme Wachstumsdynamik erforderte einen pragmatischen Ansatz mit eigenem Falllernen und direkter Umsetzung nach dem Modul. Die Ausdifferenzierung der zielgruppenspezifischen Anforderungen fand in jedem Modul statt. Bekanntes wurde verkürzt, Neues und eigene Fälle intensiviert. Der Reifegrad der

Unternehmung erforderte die Entwicklung und Implementierung von Kompetenzprofilen und von einem Entwicklungsdialog. Dies wurde als Praxisprojekt berücksichtigt und umgesetzt. Es wurde eine lernende Organisation geschaffen.

### **3. Erfolgssicherung**

Die nachhaltige Verankerung des neuen Wissens und der zu erwerbenden neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Tagesgeschäft war eine Grundsatzforderung für das Leadership-Development-Programm. Daneben galt es, die Persönlichkeit der Teilnehmer und einen einheitlichen Leadership-Spirit zu entwickeln.

Die nachhaltige Erfolgssicherung wurde auf unterschiedlichen Ebenen gefördert:

- die individuelle Lernebene
- Transparenz zu den eigenen Kompetenzen mit Kompetenzprofil für Führungskräfte und Mitarbeiter
- die Peergroup-Ebene, d.h. die Teillerngruppe
- das Lern-Buddy-System, d.h. das Lernduo
- die Projektorganisation mit Projektleitung und externem Trainer
- die Ebene der Rituale vom Anfang bis zum Ende mit der Zertifikatsübergabe

Einzelne Elemente zur Transfersicherung vor, während und nach einzelnen Modulen/Bausteinen waren:

- Die ausführlichen Schulungsunterlagen, die mit vielen Übungen zum vertiefenden Selbststudium und Arbeiten im Peergroup-Treffen anregen
- Individuelle Entsendegespräche vor dem Besuch von Seminaren/Workshops
- Individuelle Rückkehrgespräche nach dem Besuch von Seminaren/Workshops
- Eigene Praxisfälle im Seminar ermöglichten den Praxistransfer schon im Seminar

- Refreshing zu Beginn eines Moduls mit der Skalenfrage 1 bis 10: Welche Lernthemen sind wie weit verinnerlicht? Welche Themen sollen wir nochmals durchsprechen und auf welcher Stufe stehen Sie?
- Refresher-Modul, in dem nur Praxisfälle der Teilnehmer besprochen und bearbeitet wurden
- Aktionsplan und Lerntagebuch als Möglichkeit der eigenen Erfolgskontrolle zum Lernen mit den vier Stufen der Kompetenzentwicklung, insbesondere „bewusst inkompetent“ bis „unbewusst kompetent“
- Peergroup-Treffen zwischen jedem Seminarmodul und Lern-Buddy-System
- Auswertung der Flipchart-Dokumentationen, die mit Arbeitsauftrag zur Nacharbeit verschickt wurden
- Feedback-Bögen und Auswertungsbesprechung mit der Projektleitung nach jedem Seminar
- Stimmungsbilder mit Relation Stimmung und Lerninhalte (Smiley und Wasserglaschart)
- Telefon- bzw. Skype-Coaching als Option
- Entwicklung von Leadership-Toolbox, nutzbar als Taschenkarten
- Projektbesprechungen mit Feedback-Schleifen zwischen der Projektleitung und dem Trainer
- Abschlussritual: Übergabe der Zertifikate
- Feedback-Runde mit allen Teilnehmern und Auftraggebern im Anschluss an die Zertifikatsübergabe

Die Erfolgssicherung der Lern- und Entwicklungsziele wurde durch das Bearbeiten von eigenen Praxisfällen umgesetzt. So wurde der Praxistransfer schon im Seminar erzielt. Die Teilnehmer konnten direkt nach dem Modul ihre Führungsthemen mit den Mitarbeitern und unterstellten Führungskräften umsetzen. So erhielten sie ein direktes Erfolgs-Feedback von den Geführten.

Die Erfolgssicherung wurde durch einen zweitägigen Refresher und ein Vertiefungsmodul nach sechs Monaten verstärkt. Zudem hatten die Teilnehmer die Option, über einen weiteren Zeitraum von zwölf Monaten ein Telefoncoaching in Anspruch zu nehmen.

#### **4. Erfolgskontrolle**

Das Projektmonitoring, die Erfolgskontrolle zu Meilensteinen und die Evaluation sind wesentliche Bestandteile des Nachhaltigkeitskonzeptes. Gemäß den Zielen und Aufgabenstellung im Qualifizierungsprozess galt es, die Reaktionen, das Lernen, das Verhalten und die Ergebnisse zu messen.

Bereits in den ersten Konzept-Workshops wurden mit der SMART-Methode spezifische und messbare Ziele, Teilziele und Aktionen bestimmt.

**Ziel 1:** Von der Konzeption bis zur Nachhaltigkeit wurden alle SMART-Ziele erfüllt. Es wurden mittlerweile vier Programme erfolgreich durchgeführt.

**Ziel 2:** Durchführung und Zustimmung aller Teilnehmer

(kumulierte Jahrgänge ergeben 54 Teilnehmer und 4 Module ergeben 216 Feedback-Bögen)  
Kriterien: ++ | + | 0 | - | --

Wertung Gesamteindruck 158 | 58 | 0 | 0 | 0

Das Seminar ist für meine Arbeit sehr hilfreich bis wenig hilfreich. 172 | 44 | 0 | 0 | 0

Wie wurde auf Ihre Fragen eingegangen? In hohem Maße bis gar nicht 183 | 30 | 3 | 0 | 0

Wie hoch war der Praxisbezug? Sehr hoch bis nicht vorhanden 185 | 31 | 0 | 0 | 0

**Ziel 3:** Messbare Ergebnisse: Führungsleitlinie, Entwicklungsdiallog, Kompetenzprofile sind erstellt und Auswertung der Feedback-Bögen sowie qualitative Feedback-Runden nach jedem Modul sind erfüllt.

- Führungsleitlinie und Wertekonzept wurde eingeführt.
- Entwicklungsdialloge für Führungskräfte und Mitarbeiter wurden eingeführt.

- Kompetenzprofile wurden erstellt.
- Feedback-Bögen und Stimmungsbilder zur Reaktionsmessung direkt nach dem Seminar (s. o.)

Der Nachweis der erreichten Ziele wurde schriftlich festgehalten. Auf individueller Ebene wurden die quantitative, qualitative und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter gemonitort. Die Ergebnisse der Praxisprojektarbeiten wurden schriftlich festgehalten und mit in das Unternehmenswissen und die anstehenden Veränderungen integriert. Die geplanten Ziele und Teilziele wurden in vollem Umfang erreicht, so dass alle Teilnehmer zertifiziert werden konnten.

#### 4-Stufen-Evaluationsansatz von Kirkpatrick

Die Evaluation für den Auftraggeber (Geschäftsführung/Projektleitung) fand kontinuierlich statt. Das 4-Stufen-Modell von Kirkpatrick bietet die Möglichkeit, die Reaktionen, das Lernen, das Verhalten und die Ergebnisse zu evaluieren.

- Die Reaktionsmessung wurde mittels Feedback-Fragebogen mit Skalenfrage und offenen Fragen erhoben. Zusätzlich wurden Stimmungsbilder am Anfang und Ende eines Moduls mit der Relation Stimmung und Lerninhalte aufgenommen.
- Durch die Projektphasen konnten die Themen Lernen, Verhalten und Ergebnisse sehr konzentriert wahrgenommen und ausgewertet werden. Danach konnten einzelne Führungskräfte weiter gefördert bzw. gefordert werden.
- Durch die zusätzliche Abfrage zu Themenwünschen und Status quo der Entwicklung vor den nächsten Modulen konnten die Lerninhalte zielgruppenspezifisch sehr genau justiert werden.

#### **Weitere positive Ergebnisse**

Die positiven Ergebnisse des Leadership-Development-Programms haben Signalwirkung für die anderen Unternehmensbereiche und darüber hinaus:

- Das Verständnis für das neue Führungsleitbild wurde über den Bereich hinaus vermittelt.
- Das integrierte, vernetzte und nachhaltige Qualifizierungsprogramm setzt Maßstäbe.

- Die Führungstätigkeit ist attraktiv für Bewerber und eigene Mitarbeiter.
- Die Einführung des Entwicklungsdialogs fördert nicht nur den Reifegrad der Führungskräfte, sondern auch den der Mitarbeiter.
- Das Unternehmen wurde zur lernenden Organisation weiterentwickelt.

## **5. Aktualität / Kreativität/ Innovationen / Globalisierung**

### **Aktualität**

Das Leadership-Development-Programm hat einen starken aktuellen Bezug, da sich die Agenturbranche in einem starken Transformationsprozess befindet und die Suche nach talentierten Führungskräften und Mitarbeitern erfolgskritisch wird. Zum anderen zeigt sich mit hoher Dynamik, dass die Start-up-Unternehmen der Jahrtausendwende nun etablierte Unternehmen werden und einen hohen Bedarf an Führungsstruktur und Leadership benötigen, um den nächsten Reifegrad in der Organisation zu erreichen. Einheitliche Führungsgrundsätze und Führungsverhalten bedingen den Unternehmenserfolg. Dazu benötigen Führungskräfte untereinander eine offene Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten. Zusätzlich ist eine strukturierte Personal- und Organisationsentwicklung erforderlich.

### **Kreativität**

Kreativität war bei der Konzeption und Durchführung der Maßnahme gefordert. Kreativ wurden die Inhalte für die zielgruppenspezifischen Anforderungen konzipiert. Mit einem Wechsel aus erlebnisbasierten Elementen, Seminaren mit Workshop-Charakter und Coachingelementen galt es, die Teilnehmer zur Reflexion des eigenen Verhaltens anzuregen, eine Gemeinschaft der Werte und Grundsätze zu schaffen und durch Übungen und Feedback die eigenen Fähigkeiten zu professionalisieren. Es erforderte ebenso kreative Maßnahmen, um im hochdynamischen Wachstumsprozess das Tagesgeschäft aus den Köpfen der Teilnehmer zu bekommen und gleichzeitig aber einen praktischen Bezug zum Führungsalltag herzustellen und einen Entwicklungsdialog zu gestalten.

### **Innovation**

Das Leadership-Development-Programm zeigt seine Innovationskraft durch die ganzheitliche Ausrichtung auf die Personal- und Organisationsentwicklung sowie auf der Inhalts- und Prozessebene. Nicht nur die

Führungskräfte entwickeln sich, sondern auch die Mitarbeiter werden durch die Führungskräfte entwickelt, ferner wird auch das Unternehmen zur lernenden Organisation. Inhaltlich werden alle Themen bearbeitet und auf der Prozessebene werden die Strukturen und Tools implementiert.

Die besondere Methode „accuo einfach-machen“ ermöglicht es, mit nur vier Modulen über einen Zeitraum von zwölf Monaten mit einem zweitägigen Refresher nach sechs bis zwölf Monaten auf eine innovative Art und Weise die gesetzten Ziele nachhaltig zu erreichen. Konzentration auf das Wesentliche, Kernaussagen, Ursachen erkennen und abstellen, Scrum-Arbeitstechniken im Leadership mit Sprints zu arbeiten oder agiles Leadership ist nicht nur innovativ, sondern auch zielorientiert in der heutigen Zeit.

### **Alleinstellungsmerkmale**

Der accuo-Ansatz „Einfach machen“, die accuo-3-Loop-Methode mit Aktivieren, Trainieren, Nachhalten sowie die accuo Adaptionen von Scrum und Agile Techniken im Leadership zeigen überzeugend die Wirkung im ganzheitlichen Kontext. Dies sind die Alleinstellungsmerkmale des Leadership-Development-Programms.

### **Einordnung der Maßnahme und Wettbewerbsbezug**

Eine reine Kompetenzentwicklung in Leadership-Programmen reicht heute nicht mehr aus. Moderne Leadership-Programme sollten ganzheitlich als Personal- und Organisationsentwicklung verstanden und umgesetzt werden. Die Führungskräfte haben den höchsten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Erfolge werden zunehmend mit agilen oder Scrum-Techniken realisiert. Insofern sollte auch agil ausgebildet werden. Nicht nur die Führungskräfte selbst sollten intra- und interpersonell ausgebildet werden, sondern es sollten ihnen auch die Fähigkeiten vermittelt werden, ihre Mitarbeiter agil auszubilden bzw. entwickeln zu können.

### **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Die Wirkung der Führungskräfte entscheidet maßgeblich über den Unternehmenserfolg. In diesem Projekt bestand für mich persönlich die größte Erkenntnis, dass es nicht nur darum geht, klassische Führungsthemen wie Mitarbeitergespräche zu vermitteln, sondern eine Führungskultur in einer Organisation zu implementieren. Wir starteten bei null, nichts war vorhanden. Die Personalentwicklerin und ich hatten das Vertrauen der Inhaber und konnten uns so über fünf Jahre

das Entstehen einer Führungskultur mittels des Leadership-Development-Programms widmen. Das Führungsleitbild und die Leadership-Skills sind zu einem Führungskompendium geworden, das jede Führungskraft gleich zu Beginn seiner Tätigkeit mit auf den Weg bekommt.

- Leadership Development habe ich fortan nicht mehr als reine Personalentwicklungsprojekte, sondern als Organisationsentwicklungsprojekte verstanden und umgesetzt. Dies war gleichzeitig mein nächster Schritt zum Organisationsentwickler.
- Meine Kundin lehrte mich, dass BRONZE gleich GOLD ist. Ich muss zugeben, ich war durchaus über Bronze enttäuscht. Ich wollte für meine Kundin einfach mehr gewinnen. Kerstin zeigte mir im Laufe der Feier ihr Smartphone mit Glückwünschen aus London und New York von den Agenturchefs. Was war passiert? Agenturen gewinnen immer wieder Kreativpreise und nie einen HR Award. Doch genau dies hatten wir getan. Es handelte sich hier um den ersten HR Award nicht nur für die Quisma, sondern auch die Muttergesellschaften der Group M, die wiederum zur WWP Gruppe, dem Weltmarktführer, gehört. Kerstin sagte: „Dirk, die Eule ist für mich und alle Teilnehmer und die Chefs GOLD.“

## **Referenzstimmen**

„QUISMA ist als Online-Marketing-Agentur in der sehr dynamischen Digitalbranche angesiedelt. Personalentwicklung stellt hier auf allen Ebenen eine gewisse Herausforderung dar. Mit Einführung eines strategischen Leadership-Programms und Dirk Scheffer als Coach haben wir es geschafft, unsere Führungsmannschaft in ihrer Rolle zu stärken und angehende Führungskräfte auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten. Die Workshops sind seitdem heiß begehrt.“ (Kerstin Steinberg, Human Resources Manager)



## 4.4 ETP in SILBER 2017/18: Star Sales Coaching –

### Mein USP und erste Auszeichnung



**Kunde:** Sales Coach-Ausbildung

Europäischer Trainingspreis in SILBER 2017 / 2018

**Projekt:** Offene oder interne Ausbildung zum Sales Coach

**Laudatio:** „Weil Sie mit einem optimal zugeschnittenen Ansatz aus Coachingelementen in Vertriebs-Führungsprozesse integriert und es Ihren Kunden damit ermöglicht haben, die Arbeitszufriedenheit und Verkaufserfolge signifikant zu steigern erhalten Sie von der Jury den Europäischen Trainingspreis in SILBER.“

Die kompakte accuo Sales Coach-Ausbildung vermittelt in fünf Modulen alle erforderlichen Interventionstechniken für Sales Coaching. Dafür wird jeder Teilnehmer gecoacht und coacht einen weiteren Teilnehmer. Diese Maßnahmen lassen sich direkt vor Ort im eigenen Team realisieren und jeder erhält zu seiner Entwicklung eine Supervision. Die Sales-Coach-Ausbildung positioniert sich als Hybrid zwischen einer klassischen, häufig zu langen Coaching-Ausbildung und einer reinen Verkaufstrainerausbildung.

#### **TIPP:**

EMPOWERMENT = Motivation und Arbeitszufriedenheit

PERFORMANCE = Erreichen der vereinbarten Leistungsnorm

TALENT = Förderung von spezifischen Fähigkeiten im oder um das Aufgabenprofil

Möchtest Du mehr über die Inhalte der Star-Sales-Coach-Ausbildung erfahren, lege ich Dir mein INSPIRE SALES BOOK Teil 1: Star Sales Coaching wärmstens ans Herz.

Neben einer solchen Fokussierung gilt es, die Sales Coaching-Methode nicht nur auf Individuen anzuwenden. Auch die Teams gilt es zur nachhaltigen Leistungssteigerung, als High-Performance-Teams zu befähigen und Sales Coaching als Philosophie in der Vertriebsorganisation zu implementieren. Somit bildet dies das Alleinstellungsmerkmal (USP) zu anderen Sales Coaching-Ausbildungen, die sich lediglich am Individuum ausrichten.

## **1. Auftragsklärung zur accuo Sales Coach-Qualifizierung – offene Ausbildungsreihe**

Branchen-/Marktsituation: Die digitale Transformation, die Globalisierung, der demographische Wandel, die hohe Anspruchshaltung der Generation Y, der Kampf um die Talente sowie die Dynamik der Technologieentwicklung u.a. trifft jede Vertriebsorganisation. Obwohl die technologische Unterstützung im Vertrieb einem das Leben leichter machen sollte und die neuen, zusätzlichen Marketingkanäle immer mehr Leads generieren sollten, bleibt am Ende immer wieder der Mensch als Erfolgsfaktor Nr. 1 im Vertrieb.

Gerade bei vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen kommt es mehr denn je auf gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte im Vertrieb an. Die Anzahl der verfügbaren Talente nimmt ab und die Fluktuation nimmt zu. Talente gründen heutzutage im Studium ihr eigenes Unternehmen. Zudem ist nicht jede Branche die erste Wahl der Talente. Die Unternehmenskultur, die Arbeitgebermarke, die Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Ausstattung am Arbeitsplatz gewinnen immer mehr an Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und die Loyalität von Mitarbeitern.

Firmensituation der Kunden: Unternehmen stehen heute im Wettbewerb mit ihren Produkten, Dienstleistungen und ihrer Attraktivität als Arbeitgeber. Mit einer hohen Arbeitslast ständig auf höchstem Niveau agieren zu können, trifft auf alle Mitarbeiter und Führungskräfte im Vertrieb zu. Rationalisierung oder Transformationsprozesse mit niedrigen Hierarchien führen zu wenig Aufstiegsmöglichkeiten. Häufig steigt die Arbeitsunzufriedenheit und das Engagement und die Loyalität sinken bei Talenten. Systemumstellungen, ständig höhere Leistungserwartungen und höhere Ziele der Shareholder führen zum Absinken der Performance. Vertriebsorganisationen suchen top-ausgebildete Führungskräfte, die in der Lage sind als Sales Coach ihre Mannschaft ständig in der Champions League auf Erfolgskurs zu halten.

Die Kundenerwartung an die Sales Coach-Ausbildung ist eine praxisorientierte und kompakte Ausbildung, die alle erforderlichen Interventionstechniken für die Führungskraft im Vertrieb vermittelt und schon in der Ausbildung Impulse für die tägliche Arbeit mit den Vertriebsmitarbeitern liefert. Die Sales Coach-Ausbildung soll zu einer nachhaltigen Wirkung im Unternehmen führen.

Klassische Ausgangslage des Kunden: Die Führungskraft hat ein hohes Interesse, die eigenen Mitarbeiter potenzialorientiert zu führen und zu entwickeln. Bisher sind in der Vertriebsorganisation Sales-Trainings durchgeführt worden, doch die nachhaltige Wirkung ist häufig versandet. Individuelle Themen der Mitarbeiter konnten durch „Gießkannen-Seminare“ nicht bearbeitet werden. Die Führungskraft kommt mit ihren bisherigen Führungsinstrumenten nicht weiter und sucht weitere Tools zu Mitarbeiterentwicklung. Der Sales Coach-Teilnehmer verfügt über mindestens fünf Jahre Führungserfahrung und zehn Jahre Sales-Erfahrung.

### **Bedarfsklärung**

Die Unternehmen suchen qualifizierte Vertriebsführungskräfte mit Sales Coach-Kompetenzen, um ihre Vertriebsziele zu erreichen und die immer wieder anstehenden Transformationsprozesse intern selbst durch ausgebildete Coaches begleiten zu können. Der Sales Coach-Teilnehmer (Anm. es sind immer beide Geschlechter gemeint) möchte sich selbst, seine Mitarbeiter und sein Team potenzialorientiert weiterentwickeln. Seine eigene Entwicklung steht dabei im Fokus der Selbstverwirklichung oder / und der Karriereplanung.

### **Zielklärung**

Ziel ist es, innerhalb einer offenen Ausbildungsreihe mit fünf Modulen in 12 Monaten Vertriebsführungskräfte zu zertifizierten Sales Coaches auszubilden. Dabei sollen die Teilziele erreicht werden:

- Teilziel 1: Die Teilnehmer erlernen das Grundverständnis eines Coaches und die Techniken des Coachings.
- Teilziel 2: Die Teilnehmer durchlaufen als Coachee einen eigenen, vollständigen Coachingprozess mit einem Ausbildungsteilnehmer.
- Teilziel 3: Die Teilnehmer führen einen vollständigen Coachingprozess mit einem Ausbildungsteilnehmer als Coach durch.

- Teilziel 4: Die Teilnehmer konzipieren und führen einen Entwicklungsprozess mit Coachingtechniken durch
- Teilziel 5: Die Teilnehmer fertigen eine eigene Sales-Coaching-Toolbox an.

## **2. Zielgruppen-/Themen adäquate Umsetzung der Ziele und der Aufgabenstellung**

### **2 A Lern- und Entwicklungsziel**

Alle Teilnehmer haben ein einheitliches Verständnis zu den Grundwerten und Ethik zum Berufsbild des Sales Coach (vgl. Berufsbild Coach BDVT). Sie sind mit allen Coachingtechniken vertraut und können diese situativ und zielorientiert einsetzen, um den Coachee zu aktivieren, den eigenen Weg zu seiner Lösung zu finden. Der Sales Coach aktiviert die Entwicklungspotenziale seiner Coachees. Dabei nutzt er den Stärken orientierten Ansatz. Der Sales Coach nutzt seine Methoden, um die Organisation mittels Coachingtechniken bei der persönlichen Entwicklung und der Zielerreichung nachhaltig zu unterstützen. Er bietet dabei Hilfe zur Selbsthilfe.

Die Aufgabenstellung ergab folgende Entwicklungsziele, die in fünf Teilziele bzw. Stufen unterteilt wurden:

**Entwicklungsstufe 1:** Commitment zu den Grundwerten und Ethik zum Berufsbild des Sales Coaches

**Entwicklungsstufe 2:** Vervollständigung der eigenen Sales-Kompetenzen und Erstellen von Sales-Kompetenzprofilen

**Entwicklungsstufe 3:** Erlernen der Auftragsklärung bzw. Anlassklärung

**Entwicklungsstufe 4:** Erlernen aller accuo Sales Coaching-Analyse- und Interventions-techniken für Empowerment Coaching, Talent Coaching und Performance Coaching

**Entwicklungsstufe 5:** Erlernen von Prozessvertrauen und Evaluation im Coaching

**Entwicklungsstufe 6:** Nachhaltige Verankerung von Coachingtechniken im Führungs- und Teamalltag

Auszugsweise ergaben sich daraus folgende Lernzielkategorien:

**Kognitive Lernziele:** Wissen zu allen Coachingtechniken, von der Analysekompetenz, Reifegrad- und Persönlichkeitsmodellen über alle grundlegenden Kommunikationsmodelle, Fragetechniken, Prozesstechniken, Interventionstechniken bis zur Team- und Organisationsentwicklung

**Operationale Lernziele:** alle Fähigkeiten und Fertigkeiten entlang des Coachingprozesses von der Ursachenanalyse, Bedarfs- und Bedürfnisdefinition im Sales Coaching sowie der Durchführung des Sales Coachings mit nachhaltigem Monitoring des Entwicklungsprozesses der Coachees.

**Affektive Lernziele** waren, die Grundwerte und Ethik im Sales Coaching zu verstehen und durch das eigene Verhalten zu leben. Im Mittelpunkt stand dabei die eigene Entwicklung.

Aus den Lernzielen ergaben sich auszugsweise folgende Lernthemen /-inhalte:

**Modul 1:** Grundwerte und Ethik, Sales- und Coachingkompetenzen, Setting und Coachingprozess sowie Abgrenzung zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen

**Modul 2:** Analysekompetenz, Persönlichkeitsentwicklung und Dialogkompetenz im Sales Coaching

**Modul 3:** Veränderungskompetenz, Interventionstechniken im Sales Coaching

**Modul 4:** Empowerment, Performance und Talentcoaching, Sales Coaching im Team

**Modul 5:** Sales Coaching Toolbox, Evaluation, Sales Coaching im Unternehmen

## **2 B Konzeption und Prozessgestaltung**

Die Sales Coach-Ausbildung (S.Abb. 12) ist in fünf dreitägige Module mit vier Peergroup Treffen, eigenem Coachingprozess und Coachingaufgabe sowie Selbststudium mit insgesamt 240 Ausbildungsstunden inkl. Supervision zur eigenen Entwicklung konzipiert. Die Ausbildung schließt mit einer mehrteiligen Zertifizierungsprüfung ab. Die einzelnen Module finden im Abstand von 2 Monaten statt. In den Modulen wird das Wissen vermittelt, Erkenntnisse gefördert und das Können und Handeln durch viele praxisorientierte Übungen verprobt. Die Teilnehmer lernen durch Selbsterfahrung als Coachee im eigenen Coachingprozess und als Coach im Coachingprozess. Dazu finden sich in der Ausbildung jeweils zwei Teilnehmer zusammen. Einer ist der Coach, der andere der Coachee. Der Coachingprozess sollte innerhalb der Ausbildung abgeschlossen und dokumentiert werden.

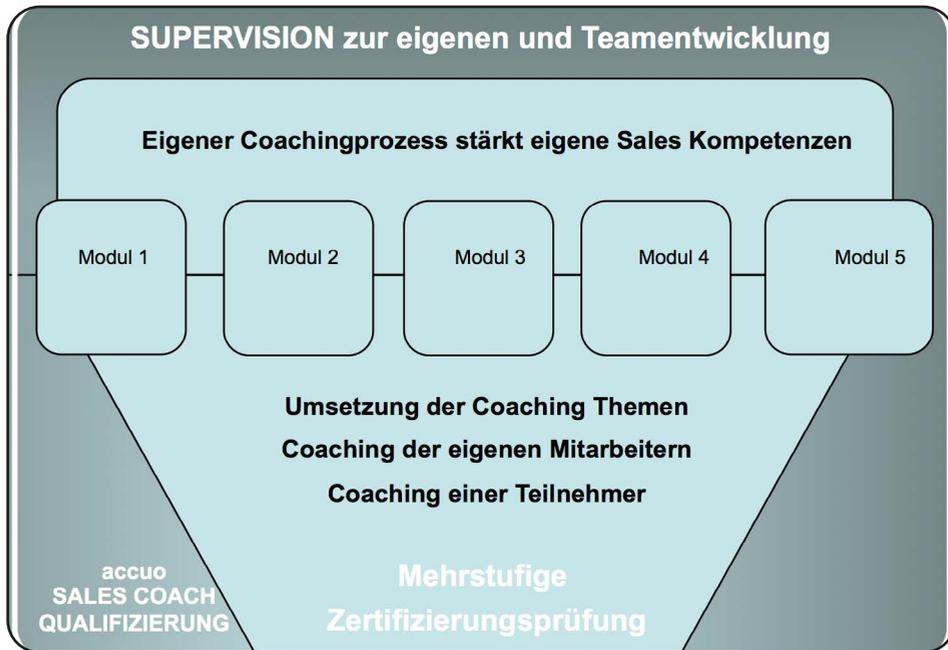


Abb. 12: Sales Coaching-Ausbildung

Die Teilnehmer lernen, die Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter genauer zu beobachten und Ursachen für deren Verhaltensmuster zu analysieren. Mit dem Grundverständnis für Sales Coaching beginnen sie, in ihrem Führungsalltag Coachingtechniken einzusetzen. **WICHTIG:** Die Mitarbeiter werden disziplinar geführt, d.h. dort können die Coachingtechniken eingesetzt, aber kein kompletter Coachingprozess durchgeführt werden.

Die Mitarbeiterentwicklung und die Wirkung der eingesetzten Sales Coaching Tools soll dokumentiert werden. Die Teilnehmer starten mit der Einführung der Sales Coaching-Methode im Team Kontext. Sie erlernen und verproben dazu die Startphase mit dem Team.

Die Sales Coach-Ausbildung schließt mit einer mehrstufigen Zertifizierungsprüfung ab:

- Dokumentation der eigenen Entwicklung mit einem Lerntagebuch

- Beschreibung eines Coachingtools mit Anwendungsbeispiel und Gliederung der eigenen Sales Coaching Toolbox
- Dokumentation des eigenen Coachingfalls
- Durchführung einer Coachingsequenz von ca. 30 min mit anschließenden Prüfungsfragen

## **2 C Methodik und Modelle**

Die Vermittlung der Lerninhalte findet im Lehrgespräch, durch Workshop-Techniken und auch durch Coachingsequenzen statt. Der Anteil der Reflexion des eigenen Verhaltens innerhalb der Ausbildung hat einen großen Anteil zum Start der Module. Der Coachingansatz -Hilfe zur Selbsthilfe- wird in den Feedback-Gesprächen nach Übungen und durch Literaturhinweise und Arbeitsaufträge für das Selbststudium und die Peergroup-Treffen stimuliert. Supervisionstechniken kommen zum Einsatz, um die Entwicklung Praxisfälle der Teilnehmer transparent zu machen.

Der methodische Wechsel von Coaching lernen, selbst coachen und gecoacht werden sowie von intra-, interpersonellem und Teamlernen setzt unterschiedliche Lernreize. Die Vernetzung der einzelnen Aktivitäten erfolgt u.a. durch die Protokolle der Peergroup-Treffen, die ich als Ausbilder 1-2 Wochen vor dem nächsten Modul erhalte. Dadurch kann ich spezifisch für die Lerngruppe die nächsten Modul Inhalte feinkonzipieren.

Besondere Modelle: Das accuo Sales Coaching-Format mit der Raute

Die accuo Sales Coaching-Methode zeigt auf eine innovative und einfache Weise die drei Arten im Sales Coaching auf und bietet dem Coach und Coachee eine zielorientierte, visualisierte Vorgehensweise, die den Vertrauensaufbau, die Selbsterkenntnis und den Lösungsweg unterstützt und mit der Evaluation abschließt. Diese Methode gibt einen logischen Rahmen und nicht den Inhalt vor.

Die drei Kernthemen im Sales Coaching sind:

- Empowerment Coaching steigert die Arbeitszufriedenheit und das Engagement.
- Performance Coaching steigert die Leistungserbringung auf Basis eines gemeinsamen Normenverständnisses, auf das sich im Prozess einvernehmlich verständigt wird.

- Talent Coaching fördert das Wissen, die Fähigkeiten und das Verhalten für höhere Aufgabenbereiche und/oder Positionen.

Kern der Methode ist die Visualisierung des Gesamtprozesses durch die accuo Sales Coaching-Raute:

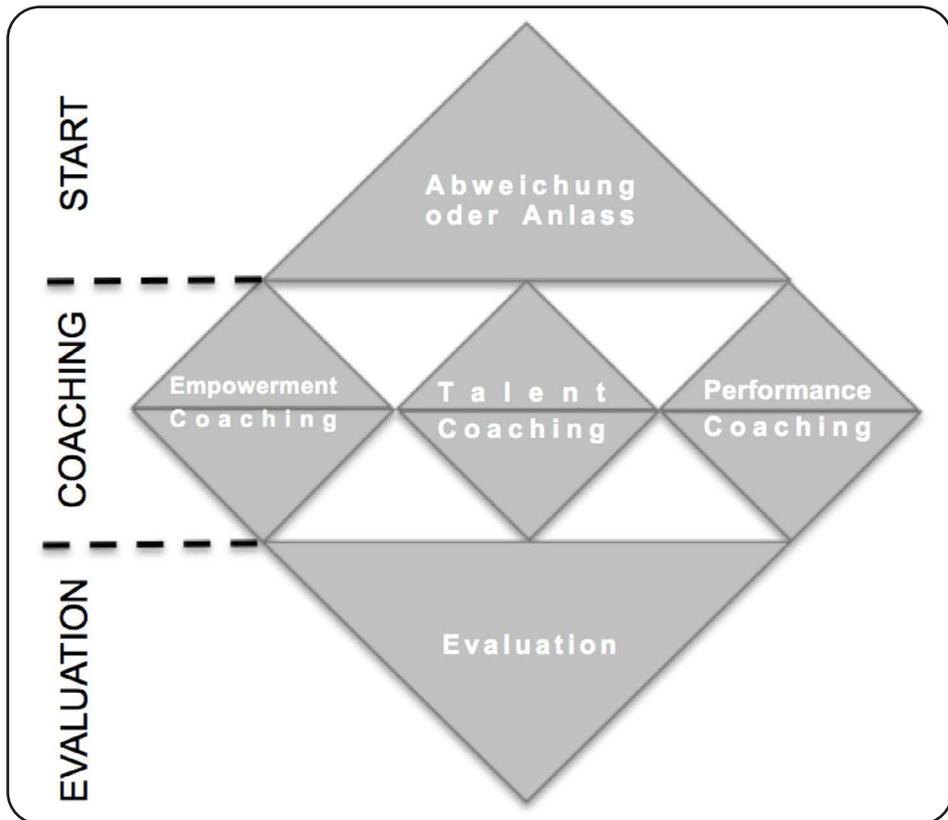


Abb. 13: Die Sales Coach-Raute

Themen	Empowerment Coaching	Talent Coaching	Performance Coaching
Worum geht es?	Arbeitszufriedenheit und Engagement	Fähigkeiten und Talente	Leistungserbringung
Warum?	Ziel ist, die <b>Arbeitszufriedenheit und Engagement</b> zu erreichen und die besten und wertvollsten Mitarbeiter zu halten. Das <b>Anliegen des Mitarbeiter</b> sollte möglichst frühzeitig bearbeitet werden.	Ziel ist es, die vorhandene und neue <b>Fähigkeiten zu entwickeln und Talente für höhere Positionen</b> zu fördern. Jeder Mitarbeiter sollte einen schriftlichen Weiterentwicklungsplan haben.	Ziel ist es, die vorhandenen Fähigkeiten zu stärken, um die <b>Ergebnisse der Leistungserbringung</b> dauerhaft zu stärken. Es wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt.
Wann?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rationalisierung oder Transformation führen häufig zu niedrigen Hierarchien und damit wenig Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>Steigerung Arbeitsmoral und -zufriedenheit</li> <li>Vermeidung von Sorgen und Frustration</li> <li>Begeisterung, Wertschätzung und Flow orientierter Arbeitseinsatz erhöhen die Produktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Tätigkeiten</li> <li>Neue Aufgabenbereiche / Projektleitung</li> <li>Beförderung zur Führungskraft und weiterer Aufstieg als Führungskraft</li> <li>Persönliche und berufliche Entwicklung</li> <li>Menschen im <b>Transformationprozess</b></li> <li>Menschen in Change Prozessen</li> <li>Hoher Wettbewerbsdruck</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unbefriedigende Leistungen</li> <li>Systemumstellungen</li> <li>Neue Aufgaben oder Projekte</li> <li>Mitarbeiter bitte um Coaching</li> <li>Schaffung von herausragenden Zielen, fördern von Initiative, Innovationen, Risikobereitschaft, Kooperation, Offenheit, Feedback und Fehlerkultur</li> </ul>
Wie?	Drei grundlegende Fähigkeiten: Aktives Zuhören, Vertrauen und Selbsterkenntnis Den Rahmen und Ziel für den <b>Coachingprozess</b> schaffen.		
5-Schritte	<ol style="list-style-type: none"> <li>Das Anliegen des Mitarbeiters verstehen</li> <li>Die ideale Lösung</li> <li>Analyse des Mitarbeiterkompetenzportfolios mit Stärken und Schwächen</li> <li>Entwicklungspfad für <b>Empowerment</b></li> <li>Umsetzung und Monitoring</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Von Zielen abgeleitete Fähigkeiten und <b>Kompetenzen</b> definieren</li> <li>Kompetenzcheck</li> <li>Entwicklungsziele für Deltas definieren</li> <li>Entwicklungsplan</li> <li>Umsetzung und Monitoring</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsame Verständigung auf eine Arbeitsnorm</li> <li>Erbrachte Leistung bewerten</li> <li>Ursache erforschen</li> <li>Maßnahmenplan</li> <li>Umsetzung und Monitoring</li> </ol>
Umsetzung	Umsetzungsskripte verwenden und Evaluation der nachhaltigen Verhaltensänderungen sicher stellen		

Abb. 14: Die 5-Schritte-Technik

In der STARTphase muss ermittelt werden, was der Anlass und das Ziel für das Coaching ist. Der Coachinganlass kann von Mitarbeitern oder von Führungskräften initiiert werden. In dieser Phase sind ein Vertrauensaufbau und eine Hilfe zur Selbsterkenntnis erforderlich. Der Abschluss der Phase bildet die gemeinsame Erkenntnis, um welche Coachingart es im folgenden Coaching gehen wird.

In der COACHINGphase wird das Coachingthema bearbeitet. Die accuo Sales Coaching-Methode unterscheidet dabei in Empowerment Coaching, Performacne Coaching, Talent Coaching. Alle drei

Coachingarten werden im Mittelteil der Raute als Facetten dargestellt. Die Bearbeitung erfolgt in jeweils fünf Schritten, die in den Umsetzungsskripten für Coach und Coachee detailliert beschrieben sind.

Die EVALUATIONPhase verankert die Erkenntnisse und neuen Verhaltensweisen nachhaltig und evaluiert den Coachingprozess.

## **2 D Kontext und Zielgruppe**

Die besondere Anforderung in offenen Ausbildungen ist häufig die Heterogenität der Zielgruppe. Vor dem Start der Ausbildung müssen die Teilnehmer die Rahmenbedingungen, fünf Jahre Führungserfahrung und zehn Jahre Sales-Erfahrung, nachweisen. Mit jedem Teilnehmer werden durch ein Interview die Eignung und die Passung zu den anderen Teilnehmern geklärt. Durch die Peergroup-Dokumentation wird auf den Lernvorschritt der Lerngruppe eingegangen. Eine weitere zielgruppenspezifische Anforderung ist das Motiv der Teilnehmer: Inhouse Sales Coaching oder der Weg in die Selbständigkeit oder Weiterbildung für Coaches. Die Anpassung erfolgt je nach Zusammensetzung der Lerngruppe in den Schwerpunktthemen.

## **3. Erfolgssicherung / Wirksamkeit / Transfer**

- Die nachhaltige Erfolgssicherung wurde auf unterschiedlichen Ebenen gefördert:
- Die individuelle Lernebene durch das Lerntagebuch und die eigene Sales Coaching Toolbox
- Transparenz zu den eigenen Kompetenzen mit Kompetenzprofilen für den Sales Coach
- Die Peergroup-Ebene, d.h. die Teillerngruppe sichert sich gegenseitig
- Das Lern-Buddy-System, d.h. das Lernduo sichert sich gegenseitig
- Die Ausbildungsorganisation mit Feedback-Schleifen wie dem oben beschriebenen Peergroup-Protokoll
- Die Ebene der Rituale vom Anfang bis zum Ende mit der Zertifikatsübergabe

Einzelne Elemente zur Transfersicherung vor, während und nach einzelnen Modulen/Bausteinen waren:

- Die ausführlichen Schulungsunterlagen, die mit vielen Übungen, die zum vertiefenden Selbststudium und Arbeiten im Peergroup-Treffen anregen.
- Eigene Praxisfälle im Seminar ermöglichten den Praxistransfer schon im Seminar
- Refreshing zu Beginn eines Moduls mit der Skalenfrage 1 bis 10: Welche Lernthemen sind wie weit verinnerlicht? Welche Themen sollen wir nochmals durchsprechen und auf welcher Stufe stehen sie?
- Aktionsplan und Lerntagebuch als Möglichkeit der eigenen Erfolgskontrolle zum Lernen mit den vier Stufen der Kompetenzentwicklung, insbesondere „bewusst inkompetent“ bis „unbewusst kompetent“
- Peergroup-Treffen zwischen jedem Seminarmodul und Lern-Buddy-System
- Auswertung der Flipchart-Dokumentationen, die mit Arbeitsauftrag zur Nacharbeit verschickt wurden
- Feedback-Bögen und Auswertung im Ausbildergesprächskreis
- Stimmungsbilder mit Relation Stimmung und Lerninhalte (Smily und Wasserglaschart)
- Telefon- bzw. Skype-Coaching als Option
- Entwicklung von individuellen Sales Coach Toolbox
- Mehrstufige Abschlussprüfung zur Zertifizierung
- Abschlussritual Übergabe der Zertifikate
- Feedback-Runde mit allen Teilnehmern im Anschluss an die Zertifikatsübergabe

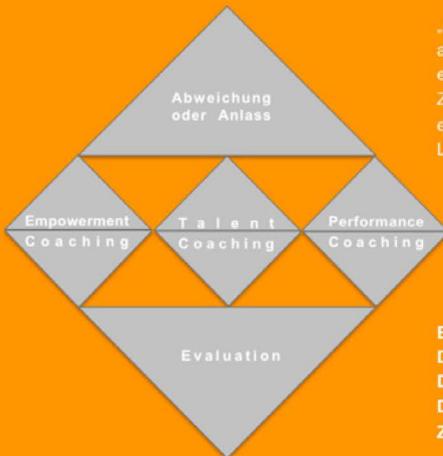
Die Erfolgssicherung der Lern- und Entwicklungsziele wurde durch das Bearbeiten von eigenen Praxis-Coachingfällen umgesetzt. So wurde der Praxistransfer schon im Seminar erzielt. Die Teilnehmer konnten

direkt nach dem Modul ihre Coachingfälle mit den Mitarbeitern und unterstellten Führungskräften umsetzen. So erhielten sie ein direktes Erfolgs-Feedback von den Geführten.

Die Wirksamkeit und das Beibehalten der Best-Practices-Struktur wird durch die 5-Schritte-Technik (s. Abb. 14) mit dem accuo Sales-Coaching-Heft (s. Abb. 15). Das Umsetzungsskript dient Coach und Coachee. Auf der Prozessebene ist das Vorgehen in 5 Schritten visualisiert. Der Coach und der Coachee haben das jeder für sich als Doppelseiten mit den Bearbeitungsschritten als Kopiervorlage für x-Anzahl Sitzungen. Das Umsetzungsskript gibt es in zwei Varianten:

# SALES COACHING

**Empowerment  
Performance  
Talentfokus**



„Sales Coaching bedeutet Ursachen zu analysieren, Verhaltensmuster zu erkennen, Blockaden zu überwinden und Ziele dauerhaft zu erreichen. Oder einfach gesagt mit mehr Spaß und Leichtigkeit zu mehr Umsatz.“

Dirk Scheffer

Einführung zum Thema Coaching  
Die drei Phasen im Sales Coaching  
Die fünf Schritte Methode  
Die Arbeitsblätter  
Ziel erreicht, was nun? – Evaluation

Abb. 15: Das Umsetzungsscript

**Variante 1:** Jeweils ein Skript mit nur Empowerment oder Performance oder Talent Coaching

**Variante 2:** In einem Heft befinden sich alle drei Sales Coach-Themen.

Jedes Skript schließt mit einer Doppelseite für die Evaluation.

Durch die stringente Nutzung des Leitfadens/Umsetzungsskriptes kann der Erfolg der Maßnahme visualisiert werden.

Jeder zertifizierte Sales Coach hat die eigene Verpflichtung, einmal im Jahr einen Coachingfall zur Supervision einzubringen. Dabei dient das Umsetzungsskript als visualisierte Falldarstellung.

Firmenintern kann die Supervision mit der Personalentwicklung oder ebenso ausgebildeten Sales Coaches als kollegiale Fallsupervision durchgeführt werden.

#### **4. Erfolgskontrolle**

Erfolgskontrolle während der Ausbildung mit dem 4-Stufen-Evaluationsansatz von Kirkpatrick

Die Evaluation für den Durchführenden fand kontinuierlich statt. Das 4-Stufen-Modell von Kirkpatrick bietet die Möglichkeit, die Reaktionen, das Lernen, das Verhalten und die Ergebnisse zu evaluieren.

- Die Reaktionsmessung wurde mittels Feedback-Fragebogen mit Skalenfrage und offenen Fragen erhoben. Zusätzlich wurden Stimmungsbilder am Anfang und Ende eines Moduls mit der Relation Stimmung und Lerninhalte aufgenommen.
- Durch die Projektcoachingphasen konnten die Themen Lernen, Verhalten und Ergebnisse sehr konzentriert wahrgenommen und ausgewertet werden. Danach konnten einzelne Teilnehmer weiter gefördert bzw. gefordert werden.
- Durch die zusätzliche Abfrage zu Themenwünschen und Status quo der Entwicklung vor den nächsten Modulen konnten die Lerninhalte zielgruppenspezifisch sehr genau justiert werden.
- Des Weiteren wurden die Peergroup-Protokolle zur Erfolgskontrolle eingesetzt.

Die Erfolgskontrolle zum Abschluss der Ausbildung mit der mehrstufigen Zertifizierungsprüfung:

- Dokumentation der eigenen Entwicklung mit einem Lerntagebuch
- Beschreibung eines Coachingtools mit Anwendungsbeispiel und Gliederung der eigenen Sales Coaching Toolbox
- Dokumentation des eigenen Coachingfalls
- Durchführung einer Coachingsequenz von ca. 30 min mit anschließenden Prüfungsfragen

Dadurch wurde das Ausbildungsziel mit den Teilzielen überprüft:

- Teilziel 1: Die Teilnehmer erlernen das Grundverständnis eines Coaches und die Techniken des Coachings. Erfolgskontrolle durch: Life-Coaching-Sequenz und Prüfungsfragen
- Teilziel 2: Die Teilnehmer durchlaufen als Coachee einen eigenen, vollständigen Coachingprozess mit einem Ausbildungsteilnehmer. Erfolgskontrolle durch: Dokumentation
- Teilziel 3: Die Teilnehmer führen einen vollständigen Coachingprozess mit einem Ausbildungsteilnehmer als Coach durch. Erfolgskontrolle durch: Dokumentation
- Teilziel 4: Die Teilnehmer konzipieren und führen einen Entwicklungsprozess mit Coachingtechniken durch Erfolgskontrolle durch: Dokumentation
- Teilziel 5: Die Teilnehmer fertigen eine eigene Sales Coaching Toolbox an. Erfolgskontrolle durch: Dokumentation

Der Nachweis und die Kriterien über die Lernthemen konnten von allen Teilnehmern für die Lernziele, Wissen, Erkenntnisse Wollen und Handlung erbracht werden. Das Kriterium war Stufe 3 „bewusste, kompetente Anwendung“ der Fähigkeiten und des Verhaltens.

Alle Coachingfälle in der Supervision waren erfolgreich. Herausragende Ergebnisse waren:

Empowerment Coaching: Blockaden gelöst, dauerhafte Arbeitszufriedenheit wieder bei 100 %, sogar Kollegen werden mit begeistert.

Talent Coaching: Übernahme von Spezialaufgaben anstatt Führungsaufgaben, Loyalität 100 %

Mitarbeiterfluktuation in einem Team von 40 % auf 0% gestoppt.

Performance Coaching: Individuelle Performance plus 36 %, Team Performance plus 42 % p.a.

Weitere positive Ergebnisse

Beispielsweise haben zwei Teilnehmer durch ihre Sales Coaching Performance im sinkenden Medienmarkt ein dauerhaftes Umsatzplus erzielen können. Dies führte zu einem eigenen Karriereaufstieg vom Teamleiter zum stellvertretenden Gesamtanzeigenleiter bzw. Marketing- und Vertriebsleiter bis zum eigenen Unternehmertum.

## **5. Aktualität / Kreativität/ Innovationen**

### **Aktualität**

Die ständige Transformation und die schnellen Wechsel im hoch dynamischen Wettbewerbsumfeld Vertrieb erfordern ein neues Führungsverhalten. Leadership-Kompetenzen reichen heute nicht mehr aus, um den modernen Menschen mit seinen Bedürfnissen zu entwickeln.

Klassische Trainings im Vertrieb erzeugen nicht mehr die gewünschte Nachhaltigkeit und externe Coaches sind häufig zu weit entfernt vom Tagesgeschäft der Coaches.

Training und Coaching sind hervorragende Methodiken, greifen heutzutage allein zu kurz und erzielen auf Dauer nicht die gewünschten Ergebnisse.

Der interne Sales Coach, d.h. die Führungskraft, die mit Sales Coach-Kompetenzen seine Mannschaft zu Spitzenleistungen in die Champions League führen und dort halten kann, ist der Motivator und Entwickler gleichermaßen.

Der Mensch als Erfolgsfaktor Nr. 1 steht im Mittelpunkt. Dies wirklich zum Leben zu bringen, bedeutet nicht, vorzuturnen oder zu führen, sondern die Potenziale des Teilnehmers zu coachen. Hilfe zur Selbsthilfe bringt nachhaltigen Erfolg. Diese Erfolge sind messbar und bringen einen deutlich besseren Return on People Invest.

### **Kreativität**

Kreativität ist nicht nur im Vertrieb, sondern auch im Sales Coaching gefragt. Die Sales Coach-Ausbildung regt nicht nur die Kreativität der Teilnehmer an, sondern fordert die Teilnehmer auf, ihrerseits die Kreativität ihrer Sales Mitarbeiter zu stimulieren. Kreativität ist ein Erfolgsfaktor in der Sales Coaching-Ausbildung.

Jeder Teilnehmer entwickelt eine eigene Sales Coaching Toolbox, die er für sich und sein Unternehmen nutzen kann. Sales Coaches können dadurch auch ihr eigenes Unternehmen aufbauen.

### **Innovation**

Das accuo Sales Coaching-Format mit der Raute ist eine innovative Darstellung der hauptsächlichen Coachingarten im Sales Coaching (Empowerment Coaching, Talent Coaching, Performance Coaching). Klar wie ein Diamant werden die einzelnen Phasen dargestellt. Jeder versteht sofort, worum es geht, und ist sofort startklar. Die Dokumentation ist einfach und zudem nachhaltig, da sie nachverfolgt werden kann. Bisher ist die accuo-Raute in Papierform als Umsetzungsskript in zwei Varianten einsetzbar.

### **Alleinstellungsmerkmale**

Die accuo-Raute mit dem Umsetzungsskript ist einzigartig. Die klare Fokussierung auf die drei wesentlichen Erfolgstreiber Empowerment Coaching, Talent Coaching und Performance Coaching ist bisher einzigartig.

### **Einordnung der Maßnahme und Wettbewerbsbezug**

Die accuo Sales Coach-Ausbildung schließt die Lücke zwischen einer klassischen Coaching-Ausbildung und einer Verkaufstrainer-Ausbildung. Andere Sales Coach-Ausbildungen beinhalten zumeist nur das Thema „Die Führungskraft als Coach“ und behandeln nicht die klassischen Fälle Empowerment, Talent und Performance Coaching.

## **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Die Sales Coach-Ausbildung schließt die Lücke zwischen einer klassischen Coaching-Ausbildung und einer Verkaufstrainer-Ausbildung. Andere Sales-Coach-Ausbildungen beinhalten zumeist nur das Thema „Die Führungskraft als Coach“, lassen die klassischen Fälle Empowerment, Talent und Performance Coaching aber außen vor.
- Über die Jahre habe ich die Sales Coach-Ausbildung stetig weiterentwickelt. Heute greift sie insbesondere die Sales-Kultur und den Sales Spirit in einer Organisation mit auf.
- Meine persönliche Entwicklung zum Lehrcoach beinhaltet dabei nicht nur die fachliche Tiefe in den Bereichen Sales und Coaching, sondern auch die Weiterentwicklung in der Methodik und Didaktik mit dem Ergebnis, eine fundierte Ausbildung mit Zertifizierung geschaffen zu haben.
- Die Entwicklung zum Lehrcoach bedeutete auch, den Qualitätsprozess für die Sales Coach-Ausbildung neu zu gestalten, da dies anspruchsvoller ist als eine modulare Führungsausbildung.
- Durch die Reflexion habe ich ein noch tieferes Verständnis für die Wirkungsparameter und den Qualitätsprozess erhalten.
- Die Entwicklung der Praxistools inklusive Empowerment, Talent und Performance Coaching hat sich bewährt.
- Der „Stimulative Sales Coaching-Ansatz“ wurde von der Jury als Alleinstellungsmerkmal hervorgehoben.

## **Referenzstimmen**

„2011 habe ich die Sales Coach-Ausbildung, damals in der Funktion als Mitglied der Gesamtanzeigenleitung des TAGESSPIEGELS, absolviert. Die Ausbildung hat den Blickwinkel auf die verschiedenen Perspektiven der vertrieblichen Führung erheblich erweitert. Ich habe die Erkenntnisse im Bereich der Personalführung und vertrieblichen Steuerung eingesetzt und war überrascht von dem Feedback der Mitarbeiter und Ergebnisse. Heute als Vermarktungsleiter der Berliner Morgenpost wende ich die Sales Coach-Methode

weiter an und bin begeistert, wie nachhaltig ich bei Führungskräften, Mitarbeitern und mit meinem Team Erfolge erzielen kann.“ (Robert Burghardt, Vermarktungsleiter (stv.), Berliner Morgenpost)



## 4.5 ETP in BRONZE 2018/19: Die Welt zu Füßen:

### Erstes globales Excellence-Programm



**Kunde:** Peri Schalungstechnik

**Projekt:** Global Sales Excellence Programm

**Laudatio:** „Weil Sie im Fußballjahr 2018 ein innovatives Trainingskonzept für Salesmanager entwickelt haben, das mit Analogien aus dem Spitzensport emotionalisiert und auf Spirit und Leadership fokussiert, erhalten Sie von der Jury einen Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in BRONZE.“

Die ständige Transformation und die schnellen Wechsel im hochdynamischen Wettbewerbsumfeld Vertrieb erfordern ein neues Führungsverhalten. Management- und Leadership-Kompetenzen reichen heute nicht mehr aus, um den modernen Menschen mit seinen Bedürfnissen zu entwickeln.

Training und Coaching sind hervorragende Methodiken, greifen heutzutage als alleiniges Mittel aber zu kurz und erzielen auf Dauer nicht die beabsichtigten Ergebnisse. Zudem erzeugen klassische Trainings im Vertrieb nicht mehr die gewünschte Nachhaltigkeit und externe Coaches sind häufig zu weit entfernt vom Tagesgeschäft der Vertriebler.

Die Idee hinter dem SALES MANAGER MAGIC TRIANGLE Management + Leadership + Coach besteht darin, alle Fähigkeiten und Fertigkeiten stärker zu vernetzen und so mehr Leadership Competence und Excellence zu erreichen. Dies soll ebenfalls die Antwort auf die Herausforderung von heute und morgen sein.

Der Sales Manager liest, analysiert seine Zahlen und managet die Organisation. Der Leader befähigt das Sales Team, optimal mit dem Kunden zu interagieren. Der Sales Coach, d.h. die Führungskraft, die mit Sales Coach-Kompetenzen seine Mannschaft zu Spitzenleistungen in die Champions League führen und dort halten kann, ist der Motivator und Entwickler gleichermaßen.

Der Mensch als Erfolgsfaktor Nr. 1 steht im Mittelpunkt. Diesen Grundgedanken glaubwürdig umzusetzen, bedeutet, nicht vorzuturnen oder zu führen, sondern die Potenziale des Teilnehmers aufzudecken und zu coachen. Hilfe zur Selbsthilfe lautet das nachhaltige Erfolgsrezept. Diese Erfolge sind messbar und bringen einen deutlich besseren Return on People Invest.

Auch in diesem Programm konnte ich die Entwicklung maßgeblich mit dem Thema Fußball emotionalisieren und beim erstmaligen Einsatz unserer besonderen CORPUS Trainingsgeräte eine deutliche Wirkung erzielen.

## **Europäischer Trainingspreis in BRONZE 2018 / 2019**

### **1. Auftragsklärung zum GLOBAL SALES MANAGER EXCELLENCE PROGRAM KUNDE**

Vorausschickend ist zu sagen, dass die Maßnahme von einem internen und externen Trainer und Coach konzipiert und mit dem Startmodul durchgeführt wurde. Die komplette Maßnahme ist in der Firmensprache Englisch entwickelt und ausgerollt worden.

Branchen-/Marktsituation: Die digitale Transformation, die Globalisierung, der demographische Wandel, die hohe Anspruchshaltung der Kunden, der Kampf um die Talente sowie die Dynamik der Technologieentwicklung u.a. trifft jede globale Vertriebsorganisation. Obwohl die technologische Unterstützung im Vertrieb einem das Leben leichter machen sollte und die neuen, zusätzlichen Marketingkanäle immer mehr Leads generieren sollten, bleibt am Ende immer wieder der Mensch als Erfolgsfaktor Nr. 1 im Vertrieb. Gerade bei vergleichbaren Produkten und Dienstleistungen kommt es mehr denn je auf gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiter im Vertrieb an. Diese gilt es mit zukunftsweisenden, kreativen Management-, Leadership- und Coachingkompetenzen zu fordern, zu fördern und zeitgleich den Wachstumsprozess zu gestalten.

Firmensituation der Kunden: Die Firma ist Weltmarktführer in einem Segment der Bauindustrie und möchte hier in den nächsten Jahren zur Unterstützung einer Wachstumsstrategie von derzeit ca. 1.100 weltweit aktiven Verkaufsmitarbeitern im Außendienst auf deutlich über 1.300 und von 100 auf 130 Sales Manager wachsen. Die Firma beschäftigt aktuell weltweit über 8.000 Mitarbeiter in über 60 Ländern. Der Wachstumsmotor ist die Verkaufsmannschaft. Die Mitarbeiter agieren im Direktvertrieb für komplexe Lösungen mit dem Solution Selling-Ansatz. In der Personal- und Organisationsentwicklung wurde zunächst ein Basic Selling Process-Training entwickelt und global ausgerollt.

Klassische Ausgangslage des Kunden: Die globale Organisation verfügte über kein einheitliches Verständnis zu dem Anforderungsprofil eines „First Line Sales Managers“. Managementtechniken und –tools, Leadership Skills und Toolbox sowie Coachingkompetenzen waren überall in unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden. Ein einheitliches Konzept, dass die Unternehmensziele und –strategie umsetzt, war nicht vorhanden.

### **Bedarfsklärung**

Das Unternehmen benötigt für den Wachstumsprozess zur Strategieumsetzung und Zielerreichung ein modular aufgebautes Blended-Learning-Konzept, dass den zukünftigen Anforderungen gerecht wird und global ausgerollt werden kann. Der Bedarf ist in der Entwicklungsphase des Curriculums die BEST IN CLASS-Methodiken weltweit zu analysieren und mit den besten Training-, Leadership-, Coaching-Konzepten einen zukunftsweisenden und nachhaltig wirkenden Innovationsansatz zu schaffen. Des Weiteren soll in den einzelnen Modulen auf die Werte referenziert werden.

### **Zielklärung**

Ziel ist es, eine modulare Ausbildungsplanung für globale Sales Manager mit den besten Tools und Techniken zu den Themen Sales Management, Leadership und Sales Coaching zu entwickeln und umzusetzen.

Dabei sollen die Teilziele erreicht werden:

- **Teilziel 1:** Entwicklung eines modularen Blended-Learning-Konzeptes für Sales Manager
- **Teilziel 2:** Die Teilnehmer erlernen die Erfolgstreiber im Sales Management
- **Teilziel 3:** Die Teilnehmer erlernen die Erfolgstreiber für Sales Leadership
- **Teilziel 4:** Die Teilnehmer erlernen die Erfolgstreiber von Sales Coaching
- **Teilziel 5:** Die Teilnehmer klären ihre Rolle, Aufgabe und Positionierung
- **Teilziel 6:** Die Teilnehmer entwickeln ihre Persönlichkeit

- **Teilziel 7:** Durchführung des Pilotlevels 000 Pre und 100 BASIC

## **2. Zielgruppen-/Themenadäquate Umsetzung der Ziele und der Aufgabenstellung**

### **2 A Lern- und Entwicklungsziel**

Für die gesamte Maßnahme wurde ein übergeordnetes Ziel im Sales Compendium für die Rolle, Aufgaben, Kompetenzen und Ausbildung der Sales Manager definiert. Grundlage bildet hierzu das, durch die Arbeitsgruppe VKL, modernisierte Verkaufsleiterprofil des BDVT e.V.

Alle Teilnehmer haben nach der Maßnahme das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten und das gleiche Grundverständnis zu den Unternehmenswerten und agieren mit Sales Leader's Excellence.

Die Aufgabenstellung ergab folgende Entwicklungsziele, die in fünf Ebenen im Sales Manager Course Planning unterteilt sind:

Entwicklungsstufe 1: 000 PrePhase | Entwicklungsstufe 2: 100 Basis

Entwicklungsstufe 3: 200 Advanced | Entwicklungsstufe 4: 300 Professional

Entwicklungsstufe 5: XXX Specials

Auszugsweise ergaben sich daraus folgende Lernzielkategorien:

**Kognitive Lernziele:** Wissen zu allen Management-, Leadership- und Coachingtechniken, von der Analysekompetenz, Umgang mit Zahlen und Reporting- und Controllingtools über Reifegrad- und Persönlichkeitsmodellen über alle grundlegenden Kommunikationsmodelle, Fragetechniken, Prozesstechniken, Interventionstechniken bis zur Team- und Organisationsentwicklung

**Operationale Lernziele:** Alle Fähigkeiten und Fertigkeiten entlang des Sales Manager-Leader-Coach-Prozesses von der Ursachenanalyse, Bedarfs- und Bedürfnisdefinition sowie der Durchführung der ziel-führenden Maßnahme im Management, Leadership oder Coaching Setting mit nachhaltigem Monitoring des Entwicklungsprozesses des Sales-Mitarbeiters.

Affektive Lernziele waren, die Grundwerte und Ethik im Sales-Management-Leadership-Coaching zu verstehen und durch das eigene Verhalten zu leben. Im Mittelpunkt stand dabei die eigene Entwicklung und die der Sales-Mitarbeiter.

Aus den Lernzielen ergaben sich auszugsweise folgende Lernthemen/-inhalte:

- Grundwerte, Ethik in Sales-Management-Leadership-Coaching-Kompetenzen
- Analysekompetenz, Persönlichkeitsentwicklung und Dialogkompetenz
- Veränderungskompetenz, Interventionstechniken durch Sales Coaching bei Individuen, Team und Organisation

## **2 B Konzeption und Prozessgestaltung**

Die Sales Manager-Qualifizierung findet in fünf Entwicklungsstufen statt. Pro Jahr können maximal zwei Ebenen durchlaufen werden. Somit ergibt sich ein kompletter Zyklus von 2,5 Jahren. Jede Entwicklungsstufe enthält die drei Phasen:

- Vorbereitungsphase (sechs Wochen)
- Präsenzphase (zwischen 3-10 Tagen)
- Nachbereitungsphase (zwei bis drei Monate)

Zum Abschluss jeder Ebene erhält der Teilnehmer ein Zertifikat, nach Abschluss der gesamten Maßnahme wird ein Diplom Sales Manager der Unternehmens-Akademie ausgestellt. Der komplette Ablauf der Fortbildung ist am einfachsten aus der Abbildung 2 im Anhang zu ersehen. Hier gehen das zeitliche Konzept und die einzelnen Prozessschritte hervor.

## **2 C Methodik und Modelle**

Die Qualifizierungsmaßnahme wurde, vergleichbar mit dem amerikanischen University-Gedanken, modular mit Ziffernbeschreibungen dargestellt.

Die 000 Reihe zeigt die Vorbereitungslevel und den Basic Selling Process.

Die 100 Reihe zeigt die Basic Sales Manager-Trainingsreihe.

Die 200 Reihe zeigt die Aufbaukurse ADVANCED mit vielen Vertiefungsmodulen.

Die 300 Reihe zeigt die Aufbaukurse PROFESSIONAL mit weiteren Themenfeldern und Vertiefungen.

Die XXX Reihe zeigt SPECIALS, die z.T. externe Maßnahmen wie die accuo Sales Coach-Ausbildung sind.

Aufgrund des enormen Umfanges wird hier die Methodik der Ebene 100 BASIC beispielhaft dargestellt:

- Zur Sicherung der Kenntnisse und Auffrischung werden 2-4 Wochen vor dem 1st Class room training (101-103) Pre-Reads an die Teilnehmer verschickt.
- Die vorherige Durchführung des DISC Leadership nach PERSOLOG sowie das Wissen über den Basic Selling Process sind Pflichtteile vor dem Besuch des Präsenztrainings.
- Das Präsenztraining gliedert sich in drei Abschnitte verteilt, auf die drei Tage mit:
- 101 Sales Leadership, 102 Sales Management (Evaluate Sales Figures) 103 Sales Coaching
- Pre-Reads gibt es zu den Fachthemen als Vorbereitung und Einstimmung sowie Fachstudien führender Beratungsunternehmen und Sales-Spezialisten
- Nach Abschluss des Präsenztraining finden Online-Trainings statt, die Themen legen dabei die Lerngruppe selbständig fest.
- Da es sich um globale Teilnehmergruppen handelt, werden im Anschluss entsprechend der Zeitzonen Skype-Peergroup-Sessions durchgeführt.
- Die Vermittlung der Lerninhalte findet im Lehrgespräch, durch Workshop-Techniken und auch durch Coachingsequenzen statt. Der Anteil der Reflexion des eigenen Verhaltens innerhalb der Ausbildung hat einen großen Anteil. Der Coachingansatz -Hilfe zur Selbsthilfe- wird in den Feedbackgespräche nach Übungen und durch Literaturhinweise und Arbeitsaufträge für das Selbststudium und die

Peergroup-Treffen stimuliert. Supervisionstechniken kommen zum Einsatz, um die Entwicklung Praxisfälle der Teilnehmer transparent zu machen.

### **Besondere Modelle für INNOVATION UND KREATIVITÄT: Fußball und CORPUS Training als Innovation, Kreativität und REIZ-Stimuli und Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit**

Zur Aktivierung und besonderen REIZ-Stimulation und zur Unterstützung der Nachhaltigkeit findet die gesamte Reihe 100 unter dem Leitbild Fußball als Leistungssport trifft auf Leistungs-Sales-Manager durchgeführt. Dabei werden nicht nur die Begrifflichkeiten von der Materie Fußball auf das Business, sondern auch auf den Spirit übertragen. Ein besonderer Reiz wird durch den innovativen, dreieckigen CORPUS Ball erzielt. Die Spitzenmannschaften wie FC Bayern München u.a. trainieren mit dem CORPUS, um neue Stimuli zu setzen. Das Fußballspiel hat sich in den letzten Jahren enorm verändert. Der entscheidende Faktor, der die großen Spieler von den guten unterscheidet, ist die Fähigkeit, sich schnell an plötzliche Veränderungen anpassen zu können und Lösungen für einzigartige Situationen finden zu können. Spieler sind heute auf dem Platz und daneben mehr denn je gestresst. Die Fähigkeit, unter Stress konzentriert zu bleiben, die richtigen Entscheidungen zu treffen und diese auch zielführend durchführen zu können, zeichnet die Spitzensportler gleichermaßen wie Spitzenführungskräfte und Verkäufer aus.

Rituale als Verankerung und Maßnahme zur Nachhaltigkeit nutzen: Das Bild Fußball als Ritual wird im Seminar mit der Übergabe von Trikots zum Sales Camp und dem Corpus Ball für jeden Teilnehmer verstärkt. Jeder Sales Manager kann so auf der ganzen Welt sein Team mit dem Motivationsbild Fußball und mit dem überraschenden Stimuli CORPUS Ball inspirieren. Durch die Tatsache, dass der CORPUS Ball bei jedem Sales Manager und bei jedem Sales Meeting auf dem Tisch liegt, wird auch optisch ein starkes Ritual visualisiert. Wir spielen eine ganze Saison in der Champions League und nach der Saison ist vor der Saison. Ferner, es kann nur einen Sieger geben, um nur ein paar Transferaussagen aus dem Training aufzuzählen. Als Auflockerung wurde und wird an einem Abend nahe der Trainingslocation Fußball bzw. Fußballgolf gespielt.

## **2 D Kontext und Zielgruppe**

Die besondere Anforderung liegt in der Herausforderung für das global agierende Unternehmen, ein Ausbildungskonzept für die Sales Manager zu erstellen, das alle Teilnehmer gleichermaßen befähigt und inspiriert und für einen nachhaltige Wirkung sorgt. Nicht zuletzt sind die Wachstumsschritte und die Lage auf dem Arbeitsmarkt sowie die Vergütungsmodelle in den Ländern und Regionen unterschiedlich. Ebenso gelten deutliche Unterschiede in den bisherigen Führungsstilen.

Die Zielgruppe wird im Vorfeld passend zu den unterschiedlichen Strukturen der Länder sowie zu deren Vorbildung und Qualifikationsstandard zusammengestellt.

### **3. Erfolgssicherung / Wirksamkeit / Transfer**

Die nachhaltige Erfolgssicherung wurde auf unterschiedlichen Ebenen gefördert:

- Die individuelle Lernebene wird durch das Lerntagebuch gestärkt
- Für die Mitarbeiter gibt es jeweils ein Sales Coach Tactic Book und einen Game Planer
- Lernkarten gibt es in einer Lernkartentoolbox für Management, Leadership und Coaching
- Die Peergroup-Ebene, d.h. die Teillerngruppe sichert sich gegenseitig
- Das Lern-Buddy-System, d.h. das Lernduo sichert sich gegenseitig
- Die Ausbildungsorganisation mit Feedback-Schleifen und @-Learning
- Die Ebene der Rituale vom Anfang bis zum Ende mit der Zertifikatsübergabe

Einzelne Elemente zur Transfersicherung vor, während und nach einzelnen Modulen/Bausteinen waren:

- Die ausführlichen Schulungsunterlagen, die mit vielen Übungen, die zum vertiefenden Selbststudium und Arbeiten im Peergroup-Treffen anregen.
- Eigene Praxisfälle im Seminar ermöglichten den Praxistransfer schon im Seminar
- Refreshing zu Beginn eines Moduls mit der Skalenfrage 1 bis 10: Welche Lernthemen sind wie weit verinnerlicht? Welche Themen sollen wir nochmals durchsprechen und auf welcher Stufe stehen Sie?
- Aktionsplan und Lerntagebuch als Möglichkeit der eigenen Erfolgskontrolle zum Lernen mit den vier Stufen der Kompetenzentwicklung, insbesondere „bewusst inkompetent“ bis „unbewusst kompetent“

- Peergroup-Treffen zwischen jedem Seminarmodul und Lern-Buddy-System
- Auswertung der Flipchart-Dokumentationen, die mit Arbeitsauftrag zur Nacharbeit verschickt wurden
- Feedback-Bögen und Auswertung im Ausbildergesprächskreis
- Stimmungsbilder mit Relation Stimmung und Lerninhalte (Smily und Wasserglaschart)
- Telefon- bzw. Skype-Coaching als Option
- Entwicklung von individuellen Sales Coach Toolbox, Tactic Book, Game Planer
- Mehrstufige Abschlussprüfung (Online) zur Zertifizierung
- Abschlussritual: Übergabe der Zertifikate
- Feedback-Runde mit allen Teilnehmern im Anschluss an die Zertifikatsübergabe

Die Erfolgssicherung der Lern- und Entwicklungsziele wird durch das im Unternehmen bereits eingeführte Lernmanagementsystem (LMS) ständig aktualisiert und gemonitort.

#### **4. Erfolgskontrolle**

Erfolgskontrolle während der Ausbildung mit dem 4-Stufen-Evaluationsansatz von Kirkpatrick:

Die Evaluation für den Durchführenden fand kontinuierlich statt. Das 4-Stufen-Modell von Kirkpatrick bietet die Möglichkeit, die Reaktionen, das Lernen, das Verhalten und die Ergebnisse zu evaluieren.

- Die Reaktionsmessung wurde mittels Feedback-Fragebogen mit Skalenfrage und offenen Fragen erhoben. Zusätzlich wurden Stimmungsbilder am Anfang und Ende eines Moduls mit der Relation Stimmung und Lerninhalte aufgenommen.

- Durch die Projektcoachingphasen konnten die Themen Lernen, Verhalten und Ergebnisse sehr konzentriert wahrgenommen und ausgewertet werden. Danach konnten einzelne Teilnehmer weiter gefördert bzw. gefordert werden.
- Durch die zusätzliche Abfrage zu Themenwünschen und Status quo der Entwicklung vor den nächsten Modulen konnten die Lerninhalte zielgruppenspezifisch sehr genau justiert werden.
- Des Weiteren wurden die Peergroup-Protokolle zur Erfolgskontrolle eingesetzt.

Die Erfolgskontrolle zum Abschluss der Qualifizierung mit der mehrstufigen Prüfung:

- Dokumentation der eigenen Entwicklung mit einem Lerntagebuch
- Die Teilziele finden sich explizit vor jeder Einheit im Trainerleitfaden wieder. Die Klammer zur Überprüfung der Erreichung der Ziele bildet der „Knowledge-Transfer-Check“ zum Abschluss des vierten Präsenztages. Hierbei handelt es sich um einen Test, welcher in verschiedenen Ländern nicht als solcher bezeichnet werden darf, daher die Wortwahl Transfer-Check. Hierbei ist es wichtig, nicht nur eine einfache Wissenskontrolle durchzuführen, sondern auch wirklich zu überprüfen, wie die einzelnen Schritte während des Seminars eine wirkliche Veränderung bewirkt haben. Des Weiteren wird nicht nur die Wissensaufnahme des Teilnehmers überprüft, sondern vielmehr die Fähigkeit des Trainers, auf die Teilnehmer im richtigen Maße einzugehen.

Überprüfung von Ausbildungsteilzielen am Beispiel Sales Coaching-Techniken erlernen:

- **Teilziel 1:** Die Teilnehmer erlernen das Grundverständnis eines Coaches und die Techniken des Coachings. Erfolgskontrolle durch: Life Coaching-Sequenz und Prüfungsfragen
- **Teilziel 2:** Die Teilnehmer durchlaufen als Coachee einen eigenen, vollständigen Coachingprozess mit einem Teilnehmer. Erfolgskontrolle durch: Dokumentation
- **Teilziel 3:** Die Teilnehmer führen einen vollständigen Coachingprozess mit einem teilnehmenden Sales Manager-Kollegen als Coach durch. Erfolgskontrolle durch: Dokumentation
- **Teilziel 4:** Die Teilnehmer konzipieren und führen einen Entwicklungsprozess mit Coachingtechniken durch Erfolgskontrolle durch: Dokumentation

- **Teilziel 5:** Die Teilnehmer fertigen eine eigene Sales Coaching Tactic Toolbox an. Erfolgskontrolle durch: Dokumentation

Der Nachweis und die Kriterien über die Lernthemen konnte von allen Teilnehmern für die Lernziele, Wissen, Erkenntnisse Wollen und Handlung erbracht werden. Das Kriterium war Stufe 3 „bewusste, kompetente Anwendung“ der Fähigkeiten und des Verhaltens.

### **Weitere Herausforderung**

Im nächsten Schritt soll die Wirkung der qualifizierten Sales Manager auf ihre Mannschaft evaluiert werden. Zu diesem Zeitpunkt wird an der Konzeption mit den Pilotteilnehmern gearbeitet. Ziel ist es, die Erfolgstreiber noch weiter zu bestimmen, damit diese dann noch gezielter gefördert werden können.

## **5. Aktualität / Kreativität/ Innovationen**

### **Aktualität**

Die ständige Transformation und die schnellen Wechsel im hoch dynamischen Wettbewerbsumfeld Vertrieb erfordern ein neues Führungsverhalten. Management und Leadership-Kompetenzen reichen heute nicht mehr aus, um den modernen Menschen mit seinen Bedürfnissen zu entwickeln.

Klassische Trainings im Vertrieb erzeugen nicht mehr die gewünschte Nachhaltigkeit und externe Coaches sind häufig zu weit entfernt vom Tagesgeschäft der Coaches.

Training und Coaching sind hervorragende Methodiken, greifen heutzutage allein zu kurz und erzielen auf Dauer nicht gewünschten Ergebnisse.

Die Idee hinter dem SALES MANAGER MAGIC TRIANGLE, alle Fähigkeiten und Fertigkeiten stärker zu vernetzen und so mehr Leadership Competence und Excellence zu erreichen, ist die Herausforderung von heute und morgen.

Der Sales Manager liest, analysiert seine Zahlen und managet die Organisation. Der Leader befähigt das Sales Team optimal mit dem Kunden zu interagieren. Der Sales Coach, d.h. die Führungskraft, die mit Sales Coach-Kompetenzen seine Mannschaft zu Spitzenleistungen in die Champions League führen und dort halten kann, ist der Motivator und Entwickler gleichermaßen.

Der Mensch als Erfolgsfaktor Nr. 1 steht im Mittelpunkt. Dies wirklich zum Leben zu bringen, bedeutet, nicht vorzuturnen oder zu führen, sondern die Potenziale des Teilnehmers zu coachen. Hilfe zur Selbsthilfe bringt nachhaltigen Erfolg. Diese Erfolge sind messbar und bringen einen deutlich besseren Return on People Invest.

### **Kreativität**

Kreativität ist nicht nur im Vertrieb auf Mitarbeiterebene im Kundengespräch oder in der Produktentwicklung, gefragt. Kreativität verbunden mit der Fähigkeit auch ein kreatives Risiko einzugehen, bedeutet mehr, als nur die extra mile zu gehen. Inspiration ist im Führungsalltag gefordert. Dieses Bild zu setzen und am Leben zu halten, gelingt auf eine einfache und einzigartige Weise mit der Fußball-Metapher und dem CORPUS.

### **Innovation**

Das Trainingsunternehmen accuo training + consulting Scheffer und Partner hat das Trainingsgerät CORPUS aus dem Spitzensport auf eine innovative Art und Weise in die Trainingsmethode in eine Sales-Organisation gebracht. Accuo schafft es an nur einem Tag, Inspiration, Innovation, Reize zu stimulieren und nachhaltig wirkende Rituale zu schaffen.

### **Alleinstellungsmerkmale**

accuo training +consulting setzt exklusiv und einzigartig den CORPUS bei Management- und Sales-Training sowie in Coaching-Session ein.

### **Einordnung der Maßnahme und Wettbewerbsbezug**

Das globale Sales Manager-Programm von PERI ist für die Branche und über die Branche hinaus innovativ und einzigartig, da es gelungen ist, ein Qualifizierungskonzept auf University-Niveau zu schaffen, dass es eine nachhaltige Wirkung entfaltet.

## **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Ein absolutes Novum: Dies war mein erstes internationales Programm, bei dem die Teilnehmer von allen Kontinenten zuvor ein Briefing bekamen und dann für eine Woche nach Deutschland anreisen. Wir kommunizierten komplett auf Englisch. (Notiz in meinem Erfolgstagebuch 2018: Seit meinem Studium in Singapur sind meine Sprachkenntnisse deutlich eingerostet. Daran sollte ich arbeiten.)
- Die Idee hinter dem SALES MANAGER MAGIC TRIANGLE – Management + Leadership + Coach: Alle Fähigkeiten und Fertigkeiten sollen stärker vernetzt werden, um so mehr Leadership Competence und Excellence zu erreichen. Darin besteht unsere Herausforderung heute und morgen. Dies wurde durch die Jury als Leuchtturmprojekt hervorgehoben.
- Die Fußballsymbolik hat sich abermals bewährt, diesmal im globalen Verständnis. Ein Teilnehmer aus Los Angeles hat sie sogar auf den American Football übertragen. Sales Coaching bedeutet, das Team so aufzustellen, um ein Maximum an Performance herauszuholen. Dringt jemand in dein Gebiet ein, dann schicken wir die DEFENSE auf das Feld. Wollen wir Marktanteile erobern, dann schicken wir die OFFENSE auf das Feld.
- Mit das größte Learning bestand in einer neuen Methodik. Wir verschickten das Wissen zuvor und bearbeiteten die Verhaltensthemen anschließend in der Blockwoche. Daraus konnte ich ableiten, welche Dynamiken und Lernerfolge in komprimierter Weise möglich sind.



## THE KING IS BACK:

### Das Triple – Eine ganz besondere Ehre und Würdigung

Du stehst in der Blüte Deines Lebens, mit beiden Beinen fest auf dem Boden und kaum, dass Du Dich versiehst, passieren Dinge, die Dich aus der Bahn werfen. Oder in diesem Falle mich. Für mein persönliches Leben hatte das Jahr eine Scheidung im Gepäck, dann sammelten sich Hinweise, die einen Verdacht auf Krebs begründeten. Bereits auf diese beiden Hiobsbotschaften hätte ich getrost verzichten können. Aber dann schwelte auch noch über allem diese Corona-Pandemie, nach der nichts mehr sein sollte wie zuvor. Diese Ereignisse haben mein Leben verändert. Sie haben mich dazu animiert, noch bewusster zu leben und mich zu reflektieren. Wozu bin ich da? Das gab mir den nötigen Rückenwind, einen neuen Anfang zu wagen. Die Zukunft liegt schließlich nicht hinter, sondern vor Dir. Ein enormer Tatendrang erwachte in mir und ich warf mich wieder ganz in meine Arbeit und meine Kundenprojekte. Was konnte ich mit all den Erfahrungen der letzten zwei Jahrzehnte noch besser machen? Worin bestehen meine Erfolgsfaktoren und wo die meiner Kunden? Mit diesem Fokus habe ich meine Projekte analysiert und dabei festgestellt, dass ich drei herausragende Projekte in den letzten Jahren trotz oder gerade wegen Corona zum Erfolg geführt hatte.

Die Anforderungen an den Europäischen Trainingspreis hatten sich zudem verändert. Waren zuvor schriftliche Einreichungen gefordert, galt es nun, multimedial durch Videos oder Online-Programme zu beeindrucken. Eine neue Herausforderung, der ich mich gern stellte. Das lag einfach in meiner Natur.

Nachdem mir schon einmal eine Innovation gelungen war, nämlich das Gewinnen eines Doubles, war mein nächster Schritt sonnenklar: Diesmal reichte ich gleich drei Projekte in drei von vier Kategorien ein. Ich wollte mir endlich meine goldene Eule verdienen. Die besagten Projekte taten sich als so herausragende Leuchtturmprojekte hervor, dass auch meine Kunden einverstanden waren. Auf die Einreichung folgte wieder eine lange Zeit des Wartens. Und der leisen Zweifel. War ich wie früher immer noch einer der Top-Trainer und Coaches in Europa? Kurze Momente der Unsicherheit mischten sich unter meine Vorfreude, die aber bei Weitem überwog. Eifrig überprüfte ich den Briefkasten täglich auf den sehnlichst erwarteten Briefumschlag. Aber es war kein Briefumschlag, sondern eine E-Mail.

Ich war gerade auf einem Motorrad-Event unter Gleichgesinnten unterwegs, stieg abends nach einer erfüllten Tour von meiner 1150 Adventure und checkte meine Mails. Da war sie: Die Bestätigung nicht nur für einen Preis, nicht für zwei, nein, ich war für alle **drei** Kategorien mit drei Preisen nominiert. Du kannst

Dir nicht vorstellen, welche Glücksgefühle dies in mir ausgelöst hat. Endlich! Endlich wieder der Alte! Zurück auf dem Erfolgsweg nach der größten Lebenskrise meines Lebens. The King is back!

Ich war wieder in meinem Element und ging die Arbeit abermals intensiv an. Die Vorbereitung auf das Finale gleich für drei Preise war anspruchsvoll. Ich wurde von Kollegen gefragt, wie ich das nur schaffen kann. Selbst eine Finalteilnahme ist schon ein gewaltiger Kraftakt. In dieser Zeit stärkten mir meine Kunden, Projektpartner und meine Mitarbeiterin maßgeblich den Rücken. Aber beginnen wir aber einmal ganz von vorn mit dem ersten der Triple-Projekte.



## 4.6 ETP in SILBER 2022: Alte Ziele auf neuen Pfaden:

### NEW WORK – Sales Hackathon



Kunde: EK Service Group

Projekt: NEW WORK – Sales Hackathon: Erfolgsfaktoren, Sales Excellence und Inspire Sales Book

Laudatio: „Der Trainer überzeugt gemeinsam mit dem Kunden durch eine Weiterentwicklung und die Nutzung der Inspiration in einer Genossenschaft. Besonders gut gefällt der Jury das agile Vorgehen und die absolute Ergebnisfokussierung (...) erhält den Europäischen Trainingspreis in SILBER.“

### Europäischer Trainingspreis in SILBER 2022

#### Worum ging es in dem Projekt Sales Hackathon?

Die EK Service Group ist eine sehr große Genossenschaft für über 4.000 Fachhändler. Sie verfügte über unterschiedliche Vertriebseinheiten für ihre Geschäftsfelder. Immer wieder wurde versucht, diese parallel agierenden Einheiten zu einer Sales Force zusammen zu bringen. Jeder Versuch scheiterte. Nachdem ich mit einer Kollegin sehr erfolgreich ein Leadership-Programm für den Vorstand durchgeführt hatte, bekam ich die Anfrage, wie ich dies lösen würde. Nachdem ich die Vertriebsleiter alle durch das Führungskräfteprogramm kannte, entwickelte ich ein Konzept, wie ich sie über den gemeinsamen Sales Spirit und über die gleiche Anwendung der Sales-Sprache zusammenbringen konnte.

Der Sales Hackathon war konzipiert wie ein Hackathon, den sonst nur Gamer oder ITler machen. Ich habe diese Methode in den Sales und in die Organisationsentwicklung übernommen. An nur zwei Tagen haben wir ein INSPIRE SALES BOOK entwickelt, das von der Unternehmensvision bis zu der Personalentwicklung alle Bereiche des Sales enthält. Seiten, die fertig waren, wurden ausgedruckt und an eine von 10 Metaplanwänden gehängt. Jede Seite, jedes Kapitel war eine Abstimmung aller sieben Units. So sind wir zu einer Sales-Sprache und einem Sales Spirit gekommen. Zudem haben wir die BIG FIVE-Themen festgelegt, die gemeinsam die Sales im nächsten Jahr voranbringen sollten.

Einreichungsunterlagen der neuen Ausschreibung

Das Video zur Einreichung ist heute noch auf YouTube zu sehen. Dies war ein Teil der Einreichungsunterlagen.

[VIDEO:](#)



Die schriftlichen Fragen mit einem engen Zeichenkontingent wurden wie folgt beantwortet.

### **Was sind die genauen Ziele des Projektes, und wie lautet der konkrete Auftrag?**

Ziel war es, nach einer 12-monatigen Online-Projektphase ein Sales Excellence-Projekt binnen 2 Tagen messbar und erfolgreich abzuschließen.

Der Auftrag lautete, die Erfolgstreiber der Sales-Organisation sowie die Sales Excellence-Potenziale zu identifizieren und Lösungskonzepte für die Zukunft zu erstellen. Zudem sollte ein einheitlicher WIR-Spirit für die dezentrale Verkaufsorganisation geschaffen werden. Ferner sollte die Group Strategy INSPIRE deutlich im Sales umgesetzt werden. Alle Erkenntnisse sollten transparent für alle Mitarbeiter in einem Sales Book verständlich dargestellt werden.

596 Zeichen von 600

### **Beschreibe bitte die wichtigsten Erkenntnisse aus der Bedarfsanalyse für Dein Training.**

- Es wurden bisher Sales-Projekte nie beendet, daher musste ein Format entwickelt werden, das einen schon 12-monatigen Online-Prozess zu einem erfolgreichen Abschluss bringt.
- Die Pandemie hatte einen großen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit im Online-Prozess. Trotz der virtuellen Arbeit wurde ein erstes gemeinsames WIR-Gefühl entwickelt. Es entstand das Gefühl EINER gemeinsamen Sales Unit, die nur in den unterschiedlichen Bereichen ihr Tagesgeschäft vollbringt.
- Die Vollendung des Projektes musste bis zu einer Deadline innerhalb von 2 Tagen geschafft werden.
- Die Teilnehmer standen unter einem hohen Erfolgs- und Erwartungsdruck, da das Projektergebnis dem Vorstand präsentiert werden musste und die Zukunft der gesamten Gruppe beeinflusst.
- Die Teilnehmer waren hoch motiviert für ein zweitägiges Workshop-Format.
- Es musste ein innovatives Format entwickelt werden, das den Charakter der Unternehmensstrategie INSPIRE vorlebt, um somit wieder ein Symbol für NEW WORK zu setzen.

991 Zeichen von 1.000

### **Welche wichtigen Aspekte/Informationen hast Du bei der Analyse Deiner Zielgruppe gewonnen?**

Die Teilnehmer (TN) waren mir durch den Transformationsprozess bekannt. Jetzt lernte ich die TN in der fachlichen Tiefe im Sales noch besser kennen.

- TN haben einen unglaublichen Willen, erfolgreich sein zu wollen
- TN haben begriffen, wie wichtig die Vernetzung und das bereichsübergreifende Denken, Handeln und Wirken ist
- TN sind sehr offen für neue, innovative Methoden und wollen dazu viel Input
- TN wachsen menschlich noch stärker zusammen und sehnen sich nach persönlichem Kontakt

485 Zeichen von 500

### **Welche Lern- und Entwicklungsziele hast Du gesetzt?**

Ein Entwicklungsziel war, mit Analyse- und Kommunikationskompetenz plakative Kernaussagen bilden zu können. Zudem galt es die Strategie der Gruppe zu operationalisieren, Erfolgstreiber zu identifizieren und in ein Excellence-Programm methodisch überführen zu können.

**Kognitive Lernziele:** Wissen zum ganzheitlichen NEW WORK SALES

**Operationale Lernziele:** Fähigkeiten, Fertigkeiten entlang des Sales- und Coaching-Prozesses

**Affektive Lernziele** waren, die Grundwerte und Grundausrichtung einer gemeinsamen Sales Unit zu verstehen und durch das eigene Verhalten zu leben.

562 Zeichen von 600

### **Welche methodischen und didaktischen Elemente hast Du in Deinem Konzept – warum genutzt?**

Um das Ziel zu erreichen, habe ich einen zweitägigen Sales Hackathon entwickelt. Ein Hackathon hat zum Ziel, in einer festgelegten Zeit eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten.

- Visualisierung der bisherigen Ergebnisse: Jedes Kapitel des Sales Kompendiums wurde an einer Wand aufgehängt -> Transparenz
- Input Moderator: Wir arbeiten stringent mit 20 min Arbeitseinheiten. Sollte ein Schritt nicht fertig sein, können nochmals 20 min etc. genommen werden. -> Klare Vorgehensweise
- Input Sales Coach: Fachliche Fragen beantworten -> Know-how Transfer
- Agile Arbeiten: Methodenwechsel im Hackathon -> Aktivierung und kreativer Methodenmix zur Zielerreichung

- Visualisierung Ergebnisse: Jedes Kapitel, das fertig war, wurde sofort ausgedruckt -> Starkes Ritual für den Fortschritt und die Annäherung auf die fertige Lösung
- Taufe: Als Arbeitsergebnis wurde das Sales Kompendium in „INSPIRE SALES BOOK“ getauft. -> Starke Emotionalisierung der Strategie, Ergebnis und Wirkung für die nachhaltige Umsetzung

996 Zeichen von 1.000

Was waren die Erfolgstreiber in Deinem Projekt? (Inhalte, Größe der Lerneinheiten, Ablauf, Organisation, Verfügbarkeit, Didaktik, Motivation der Teilnehmenden, Lernmaterialien, ...)

Erfolgstreiber waren:

- die starke Emotionalisierung und dadurch die Motivation der Teilnehmenden
- das kompakte und innovative Format mit einem zweitägigen Sales Hackathon
- die rasante Arbeitsweise in 20-min-Blöcken
- die sofortige Visualisierung der ausgedruckten, fertigen Kapitel
- die NEW WORK-Bezeichnung der einzelnen Kapitel mit Leitfragen:
- Wie arbeiten wir im Sales?
- Wie organisieren wir uns im Sales?
- Wie steuern und kontrollen wir uns im Sales?
- Wie führen wir im Sales?
- Wie entwickeln wir im Sales?
- Das Ende des Hackathons als Aufbruch zu einer Sales Excellence-Initiative zu begreifen

600 Zeichen von 600

**Welche bedeutenden Stakeholder gab es und wie wurden sie in das Projekt mit einbezogen?**

- Vorstand, Auftraggeber, und Ergebnispräsentation und Freigabe der Sales Excellence-Initiativen
- HR-Leiterin und Business-Partnerin Konzeption und Abstimmung der Methode
- Teilnehmerin im Sales Hackathon
- Führungskräfte im Sales Teilnehmer des Sales Hackathons

262 Zeichen von 600

**Welche Schwierigkeiten in der Durchführung sind bisher aufgetaucht, und wie bist Du damit umgegangen?**

Die Schwierigkeit bestand pandemiebedingt darin, den Sales Hackathon wirklich vor Ort durchführen zu können. Dieser musste zweimal verschoben werden. Konnte dann aber unter Einhaltung der gesundheitlichen Bedingungen Inhouse im FREIRAUM durchgeführt werden.

In der Moderation des Sales Hackathon musste darauf geachtet werden, stringent in den 20-min-Slots zu bleiben. Das Diskussionsbedürfnis der Teilnehmer musste differenziert zu dem Wunsch nach sozialem, persönlichem Austausch beachtet werden.

498 Zeichen von 600

**Wie hast Du positiven Einfluss auf die Lernbereitschaft der Teilnehmenden genommen?**

Die Lernbereitschaft wurde durch die Wahl der Methodik positiv beeinflusst. Die Teilnehmer wollten ein Ende finden, aber auch ein besonders gutes Ergebnis bis in die Tiefe für ihre Zukunft erreichen.

Mit der Entwicklung des Sales Hackathons und der Beschreibung der Methoden darin wurde schon eine VORFREUDE erzeugt. Diese Startmotivation zu Beginn des Hackathon gepaart mit der Visualisierung der bisherigen Ergebnisse an den Wänden, hat zu einem enormen Motivationsschub geführt.

Mit Ritualen, wie einem Gong und Applaus, wurde jedes fertige Kapitel angekündigt und gefeiert. Grundsätzlich wurden von mir mittels positiver Sprache und positiver Psychologie die Teilnehmer immer wieder energetisiert.

697 Zeichen von 700

### **Wie machst Du Deine gesetzten Ziele bewert- und messbar?**

Die Ziele wurden SMART definiert.

Spezifisch – Das INSPIRE SALES BOOK sollte alle relevanten Sales-Inhalte abbilden

Messbar – Alle Themen sind von allen Bereichen enthalten

Attraktiv – Ja, endlich ein Sales Projekt beendet

Realistisch – Ja für die Teilnehmenden und ja von mir

Terminiert – Fertigstellung innerhalb der 2 Tage

Die Lern- und Entwicklungsziele der Führungskräfte leben in den selbst erstellten SALES EXCELLENCE-INITIATIVEN weiter. So wurde eine nachhaltige Wirkung mit implementiert.

491 Zeichen von 600

### **Was ist der bisher größte Erfolg Deines Trainings in der Praxis?**

Die Ergebnispräsentation beim Vorstand führte zu einer hundertprozentigen Akzeptanz der Arbeitsergebnisse. Die Sales Excellence-Initiativen wurden vom Vorstand befürwortet und befinden sich aktuell in der Umsetzung.

Die zuvor jeder für sich agierenden, erfolgreichen Sales-Einheiten sind jetzt zu einer SALES UNIT geworden.

Die Teilnehmer haben in sozialen Netzwerken wie LinkedIn und Facebook ihre erfolgreiche Teilnahme am ersten Sales Hackathon gepostet. Dies hat zu Anfragen geführt.

485 Zeichen von 600

### **Welche wichtigen Learnings hast Du aus Deinem Projekt bisher mitgenommen?**

Die Evaluation mit den Teilnehmenden und dem Auftraggeber sowie der Austausch mit fachlichen Kollegen innerhalb einer Supervision haben mir aufgezeigt, dass ein Sales Hackathon als Format

- nicht nur am Ende eines Prozesses eingesetzt werden kann
- sondern auch am Anfang eines Entwicklungsprozesses als Tool genutzt werden kann.

Zudem zeigte sich sehr deutlich, dass ein Sales Hackathon als Präsenzveranstaltung durchzuführen ist, da nur hier die soziale Nähe und die emotionale Bindung und Beflügelung zur Themenbearbeitung erreicht werden kann.

544 Zeichen von 600

### **Was könnten andere von Deinem Projekt lernen?**

Ein Hackathon funktioniert im Sales und Teamentwicklung.

20-min-Sprints mit starker Visualisierung der Ergebnisse gepaart mit positiver Psychologie und Ritualen, führt zu einer starken Emotionalisierung und schafft Ergebnisse.

Ein Sales Hackathon ist eine effektive und effiziente Methode, um nicht nur Ergebnisse zu erreichen, sondern auch einen Teamspirit entstehen zu lassen.

376 Zeichen von 400

## **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Gemeinsam stärker! Eine Sprache, eine Identität und ein Spirit können Berge versetzen; das, was unmöglich schien, wurde möglich. Dies zeigt sich auch noch in einem anderen, noch folgenden Projekt. Nichts ist unmöglich. Mir und den Teilnehmern hat es gezeigt, dass der Wille allein nicht ausreicht. Es braucht gemeinsame Erlebnisse und dies gerade nach der Coronapandemie. Das war neben meinem Konzept der zweite Erfolgsfaktor.
- Kreativ eine agile Methode aus der IT in einen neuen Kontext der Team- und Organisationsentwicklung zu transferieren, ging voll auf. Diese wurde zusätzlich mit der absoluten Ergebnisfokussierung gebündelt, sehr zum Gefallen der Jury.

Weiterhin beweist es meine gewachsene Kompetenz, immer komprimierter Wirkung erzeugen zu können. Dies wurde mir gerade während des vorangegangenen und diesem Projekt immer deutlicher. Gleichzeitig schärft es meinen Blick und die Konzeption auf Effektivität und Effizienz in Projekten. Dieser Fortschritt wurde beim nächsten Projekt schon in der Akquisephase ausgezeichnet.



## 4.7 ETP in SILBER 2022: Gobar total! Sales Coaching und Solution Setting verändert Sales Spirit



**Kunde:** WEBASTO GROUP

**Projekt:** Reach the win targets: Globales Mindshift und Qualifizierungsprojekt multicolor Sales Coaching und Solution Selling

**Laudatio:** „Mindshift vor Change ist klasse! Ein auf ganzheitliches Lernen ausgerichtetes Pure Online Konzept.“

### Europäischer Trainingspreis in SILBER 2022

**Worum ging es in dem globalen Projekt, das als reines Online-Projekt durchgeführt wurde?**

Die Anfrage lautete: Bilden Sie global 100 Produktverkäufer zu Lösungsverkäufern in nur sechs Monaten aus. Dies habe ich abgelehnt und stattdessen dem Kunden vorgeschlagen, erst die Führungskräfte zu Sales Coaches auszubilden und mit Train-the-Trainer-Skills und dann die Mitarbeiterebene mittels eines Online-Trainings mit meinem Kollegen Siegfried F. Orendi zu multicoloren Solution Sellern auszubilden. So haben wir dieses globale Programm dann auch umsetzen dürfen. Der Kunde hat damit seine WIN TARGET erreicht und dies nachhaltig. Der Kunde ist uns für diesen nachhaltigen Ansatz dankbar, da nicht nur die Führungskräfte nun als Sales Coaches agieren können, sondern ein neuer Sales Spirit sogar in das ganze Unternehmen eingezogen ist. Sales hat wieder einen Stellenwert im Unternehmen und ist nicht

mehr nur der Verkäufer der Produkte. Die Suche nach innovativen Lösungen mit dem Kunden führte auch dazu, dass die Kunden ein positives Feedback auf die Veränderungen der Gesprächsführung der Verkäufer gaben.

Einreichungsunterlagen der neuen Ausschreibung

Das Video zur Einreichung ist heute noch auf YOUTUBE zu sehen. Dies war ein Teil der Einreichungsunterlagen.

[VIDEO:](#)



**Was sind die genauen Ziele des Projektes, und wie lautet der konkrete Auftrag?**

“Reach the win targets”, war das Unternehmens- und Projektziel 2021.

Global sollte der beratende Lösungsverkauf in 2 Units und eine einheitliche Sales-Sprache nachhaltig implementiert werden. Konkret sollten mehr Lösungsangebote und -aufträge bei Kunden platziert werden.

Der Auftrag war, die Leader zu Sales Coaches zu qualifizieren, sodass diese die Mitarbeiter bei dem Change vom Produkt- zum Lösungsverkäufer nachhaltig befähigen können. Mit neuem Mind- und Skillset sowie dem beratenden Lösungsverkauf sollen die Kunden an das Unternehmen gebunden und der Umsatz und Ertrag erhöht werden.

591 Zeichen von 600

**Beschreibe bitte die wichtigsten Erkenntnisse aus der Bedarfsanalyse für Dein Training.**

Erkenntnisse der Bedarfsanalyse: Disruptive Branche Automotive

- Vom Produktverkauf zu zukunftsfähigen Innovationslösungen in der Energiesparte Heating und Battery
- Kulturwandel: Mindset und Skillset für den Bereich Sales und Sales Coaching

Zunächst standen die 100 Sales-Mitarbeiter im Fokus. Diese sollten durch ein Online-Lernprogramm den Beratungsverkauf lernen.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Bedarfsanalyse waren, dass

- es sich um einen (multinationalen) Kulturwandel handelt
- eine einheitliche, synchron motivierende Sales-Sprache erforderlich ist
- die Führungskräfte als Sales Coaches agieren und begleiten müssen
- die Mitarbeiter durch ein Blended-Learning-Konzept von ihren direkten Leadern gecoacht werden um
- so nachhaltig wirksam durch den Change zu kommen

Fazit: Es musste nicht nur ein Online-Programm auf Mitarbeiterlevel, sondern eine einheitliche Sales-Sprache entlang des Consultative Selling-Prozesses sowie Sales Coach-Kompetenzen online vermittelt werden.

974 Zeichen von 1.000

**Welche wichtigen Aspekte/Informationen hast Du bei der Analyse Deiner Zielgruppe gewonnen?**

- Die globale Zielgruppenanalyse wurde bei Führungskräften mittels strukturierten Interviews sowie durch eine Online-Befragung & Auswertung bei Mitarbeitern durchgeführt.
- Neben Unterschieden in der Führungskultur herrschten auch unterschiedliches Wissen und Kompetenzen zu den Themen:

- Führungskraft als Coach
- Verständnis zum multicoloren Lösungsverkauf
- Strategische Informationsdatenbasis für den Verkauf und Kundenbeziehungsmanagement (CRM) vor
- Es gab kein globales Kompetenzprofil

491 Zeichen von 500

### **Welche Lern- und Entwicklungsziele hast Du gesetzt?**

Es wurden vom Kunden definiert: Attitude, Consultative Solution Selling, Sustainability, One Sales Language, Sales Coach-Kompetenzen

#### **Auszugsweise:**

**Kognitive Lernziele:** Wissen zu multicoloren, beratenden Lösungsverkauf und Coachingtechniken

**Operationale Lernziele:** Fähigkeiten, Fertigkeiten entlang des Sales- und Coaching-Prozesses

**Affektive Lernziele** waren, die Grundwerte und Attitude im Sales und Sales-Coaching zu verstehen und durch das eigene Verhalten zu leben. Im Mittelpunkt stand dabei die eigene Entwicklung der Führungskräfte und die der Sales-Mitarbeiter.

565 Zeichen von 600

### **Warum hast Du Dich für ein „Pure Online Training“ entschieden? Was sind Deine Beweggründe dabei gewesen?**

Der Kunde hat eine zeitliche, wirtschaftliche und gesundheitliche Restriktion. Zunächst sollten global alle „Produktverkäufer“ zu einem „proaktiven, beratenden Lösungsverkäufer“ entwickelt werden. Dabei sollten die Themen Attitude, Solution Selling, Sustainability bearbeitet werden.

Zur nachhaltigen Wirkung wurden die Führungskräfte der zentrale Erfolgsfaktor für die nachhaltige Umsetzung zu internen Sales Coaches qualifiziert.

Aufgrund der Coronapandemie wurde dann das als Hybrid geplante Trainingskonzept in ein Pure Online-Konzept verändert.

543 Zeichen von 800

#### **Welche technischen Plattformen und ergänzende Medien setzt Du in Deinem Training ein?**

- Word für Pre-reads
- Powerpoint für Webinare, das Material wurde in Flipchat – Format vor der Kamera moderiert.
- Flipchart und White Boards im Peergroup-Kontext
- Teams/Zoom mit Miro Boards/ White Boards für Peergroup-Arbeit
- CMS-Learning-Plattform des Kunden
- Smartphone für Videoübungen der Teilnehmer und Feedback
- Blue Book mit Mastervorlage für den gesamten Verkaufs-/Führungsprozess zur Synchronisation der Sales-Sprache bei der Konzeption, erstem Austausch mit der Geschäftsführung, Bereichsleitung und HR-Leitung

522 Zeichen von 600

#### **Welche methodischen und didaktischen Elemente hast Du in Deinem Konzept – warum genutzt?**

- 3-Steps ( 3-Klang als Rhythmus) + 4 Colours
- Stimulatives Sales Coaching mit multicolour Highway 2 sell
- Selbstreflektion Führungskräfte-, Coachee-, Kunden-, Sales-Prozess 4-farbig

- Aktivieren + trainieren + nachhalten
- Definieren + reflektieren + transferieren
- Preread + Webinar + Webtalk für Führungskräfte
- Teamsession + eLearning + Side-by-side Coaching für die Mitarbeiter
- Business Impact Project: WIN targets definieren + ausführen + evaluieren

Begründungen:

- Prereads zur Vorbereitung
- Webinar mit Impulsvortrag zur kompakten Vermittlung
- Peergroup zum Üben
- Supervision zur Reflektion und individuellen und Peergroup-Entwicklung
- Blended-Learning-Konzept für alle globalen Sales-Mitarbeiter als effektive und effiziente Maßnahme mit Trainings und Coaching durch die Führungskräfte vor Ort

801 Zeichen von 1.000

**Was waren die Erfolgstreiber in Deinem Projekt? (Inhalte, Größe der Lerneinheiten, Ablauf, Organisation, Verfügbarkeit, Didaktik, Motivation der Teilnehmenden, Lernmaterialien, ...)**

- Zusammenarbeit der internen Akademie mit uns als Trainerduett
- Mindshift zur Champions League und Sales Coaching
- Integration der Führungskräfte als Sales Coaches in den Entwicklungsprozess.
- Die gewählte Methodik & Didaktik:

- 3-Steps + 4 Colours
- Stimulatives Sales Coaching mit multicolour Highway 2 sell
- Aktivieren + trainieren + nachhalten
- Definieren + reflektieren + transferieren
- Preread + Webinar + Webtalk für Führungskräfte und Transfer zu den Mitarbeitern
- Teamsession + eLearning + Side-by-side Coaching für die Mitarbeiter
- 539 Zeichen von 600

**Welche Formen der TN-Aktivierung hast Du, wie genutzt?**

- Mindshift, Aktivierung
- AQAL-Modell von Wilberts
- Komfortzone, Stretching-Zone und Stresszone, Flow-Modell
- Case Studies und eigene Best Practice, Live-Lösungen zu den Fragen der Teilnehmer
- Transferbeispiele aus der Champions League Real Madrid
- Visualisierungen und Live-Spiele und Übungen zur kognitiven, mentalen und körperlichen Aktivierung
- Walk and Talk

361 Zeichen von 600

**Welche Aufgaben oder vorbereitende Tätigkeiten müssen die Teilnehmenden vorab erledigt haben, um Zeit im Training zu sparen?**

Die Mitarbeiter und Führungskräfte nahmen zu 100 % an einer Befragung zu den Lernthemen im Vorfeld teil. Ihre Aufgabe war es, das eigene Verhalten entlang des bisherigen Verkaufsprozesses zu reflektieren.

Die Führungskräfte hatten zudem im Prozess Prereads zu bearbeiten und mit dem eigenen Führungsverhalten abzugleichen. Zudem hatten Sie mit den Webinaren dann die Team-Lernsession der Mitarbeiter vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten.

Die Führungskräfte waren in den Erstellungsprozess des Blended-Learning-Programms für die Mitarbeiter integriert.

559 Zeichen von 600

**Welche bedeutenden Stakeholder gab es und wie wurden sie in das Projekt mit einbezogen?**

Geschäftsführer, 2 Bereichsleiter Konzeption und Abstimmung der Inhalte und

Nachhaltigkeitsprozess

HR-Leiter und Akademieleiterin Konzeption und Abstimmung der Inhalte und

Umsetzungsbegleitung Webinare und Blended Learning Solution und Nachhaltigkeit

Führungskräfte Eigene Entwicklung zum Sales Coach und Trainer des eigenen Teams und Nachhaltigkeit

Mitarbeiter Teilnehmende der Bedarfs- und Bedürfnisanalyse im Prozess und eigene Nachhaltigkeit

448 Zeichen von 600

### **Welche Schwierigkeiten in der Durchführung sind bisher aufgetaucht, und wie bist Du damit umgegangen?**

- Globale Zeitverschiebung, dies wurde durch die optimale Auswahl der Peergroups kompensiert sowie durch die genaue Wahl der Zeitblöcke für die Webinare mit dem Beispiel
- Morgenstunden in Westeuropa entsprechen den frühen Abendstunden in den Zeitzonen von Russland.
- Sprachprobleme bei der Umsetzung in der Mitarbeiterebene, dies wurde durch die nun ausgebildeten Führungskräfte als Sales Coaches kompensiert. Die Führungskräfte agieren nun vor Ort als Sales Trainer und Sales Coach in der Muttersprache auf der Individualebene
- Der Know-how-Transfer von den Trainerunterlagen in die unternehmensinterne Lernarchitektur wurde durch das neue Setup der gemeinsamen Methodik durch die internen Mitarbeiter der Akademie vorbildlich umgesetzt

739 Zeichen von 800

### **Wie hast Du positiven Einfluss auf die Lernbereitschaft der Teilnehmenden genommen?**

Die Fußballsymbolik, insbesondere die Weitergabe von meinem Insiderwissen von RealMadridFundacion Coaching Convention und der Transfer vom Fußball zum Sales und zum Coaching beflügelte die Lernbereitschaft aller Teilnehmer. Jeder konnte sich mit seinem Fußballclub aber auch mit seinem Team als Mannschaft identifizieren und aufstellen.

Mit unserem Vorleben der positiven Sprache und der positiven Psychologie haben wir die Teilnehmer positiv energetisiert.

460 Zeichen

### **Wie machst Du Deine gesetzten Ziele bewert- und messbar?**

Die Ziele wurden SMART definiert.

**Führung:** Fähigkeit, Sales Coaching bei Mitarbeitern durchführen zu können

**Messung:** Quantitative, qualitative Durchführung, persönliche Entwicklung der Mitarbeiter schriftlich fixieren, Entwicklungspläne erstellen.

**Ergebnis:** 100 % von allen Sales Coaches durchgeführt

**Mitarbeiter:** Fähigkeit, beratenden Lösungsverkauf durchführen zu können.

**Messung:** Quantitative, qualitative Durchführung, persönliche Entwicklung, Anzahl der abgegebenen Solution-Angebote

**Ergebnis:** 100 % der Mitarbeiter haben Solution-Angebote bei Kunden platzieren können

563 Zeichen von 600

#### **Was ist der bisher größte Erfolg Deines Trainings in der Praxis?**

- Nach dem ersten Training hat ein Mitarbeiter ein direktes Feedback von seinem Kunden bekommen. Dies hat er dann umgehend an seine Führungskraft geschickt.
- Es wurden mehr qualitative Informationen gewonnen und im CRM ausgewertet.
- Es wurden von jedem Teilnehmer Solution-Angebote platziert und verkauft
- Die gesamte Organisation hat einen Mindshift zu den Themen Attitude, Solution Selling und Sustainability innerhalb von nur sechs Monaten durchgeführt
- Sales Coaching wurde als Kultur implementiert

502 Zeichen von 600

#### **Welche wichtigen Learnings hast Du aus Deinem Projekt bisher mitgenommen?**

- Der Mindshift muss vor dem Change erfolgen

- Mindset vor Skillset bearbeiten
- Immer wieder ist das Engagement der Führungskräfte entscheidend für den Umsetzungserfolg
- Pure Online funktioniert auch für ein globales Sales Coaching-, Cultural Change- und Solution Selling-Programm in nur sechs Monaten
- Vorbereitung, Vorbereitung, Vorbereitung ist eine Königsdisziplin
- Das Ende am Anfang im Fokus haben, ist für die Nachhaltigkeit sehr wichtig
- Aktivieren + Trainieren/Coachen + Nachhalten sind wieder meine bestätigten Erfolgstreiber

533 Zeichen von 600

#### **Was könnten andere von Deinem Projekt lernen?**

- Pure Online eignet sich auch für globale Programme
- Mut zum Methodenmix aus Klassikern und agilem Arbeiten
- Mut, den Teilnehmer mehr Wissen über die Pre-reads zu vermitteln
- Eine sehr gute Vorbereitung hilft viel, dabei muss aber das agile Handeln im Prozess noch vorhanden sein
- Denken + Handeln + Wirken sollte stets gefördert werden und in den Ursachen-Wirkungsketten stimmig sein

383 Zeichen von 400

## Was habe ich in diesem Projekt gelernt?

- Wie in vielen meiner Projekte hat es sich auch in diesem bewährt, die Führungskräfte fest zu integrieren und nicht nur die Mitarbeiter im Sinne der Personalentwicklung zu qualifizieren. Stattdessen wollten wir eine Organisationsentwicklung mit Veränderung der Sales-Kultur initiieren.
- Mein eigenes, essenzielles Learning lag hier darin, dass dieses integrierte und komplexe Programm global in nur sechs Monaten pure online umzusetzen war. Früher hätte ich für ein solches Programm mit zwei Dutzend Führungskräften und 100 Mitarbeitern ein bis zwei Jahre veranschlagt plus ein deutlich sechsstelliges Budget. Dank der Online-Möglichkeiten und gut vorbereiteten Unterlagen gelang es mir, hier eine nachhaltige Wirkung in kurzer Zeit mit einem geringen Budget zu erzeugen.
- Mein Sales Coaching-Ansatz, dies auch als Philosophie im Sales global einzuführen, zeigte, dass es Kulturen in Osteuropa und in Südamerika gibt, bei denen das Thema Coaching noch gar nicht verbreitet ist. Das Lernen von den anderen internationalen Kollegen führte dazu, dass das Thema Sales Coaching sehr schnell aufgenommen und in die eigene Kultur übernommen werden konnte. Hilfreich war dabei das AQAL-Modell von Wilbers.
- Ein wichtiges Learning bestand auch darin, dass durch diese Maßnahme der Sales im Unternehmen wieder den Stellenwert bekommen hat, den er früher hatte. Selbst die Ingenieurbereiche wurden neugierig, wieso ein anderer Bereich alle Führungskräfte zu Coaches ausbildet.



## **4.8: ETP in GOLD 2022: Da ist GOLD: NEW TOOL 4 NEW WORK – CORPUS**

Europäischer Trainingspreis in GOLD 2022



**Kategorie:** NEW TOOL 4 NEW WORK

**Projekt:** Stimulatives Tool CORPUS Methode

**Laudatio:** „Ein „kopf-öffnendes“ Tool, bei dem der CORPUS zum Reminder wird und immer wieder an die notwendige Flexibilität des Denkens erinnert.“

**Worum ging es, und was bewirkt das NEW TOOL 4 NEW WORK?**

Mit über 20 Jahren Erfahrung in Veränderungsprozessen habe ich immer wieder nach Möglichkeiten gesucht, wie ich Menschen „in Bewegung setzen kann“. Als Trainer, Outdoor-Trainer, Teamentwickler, Coach oder Organisationsentwickler kennt man seine Tools und wendet diese regelmäßig je nach Anforderungen an. Dennoch wohne ich immer wieder Situationen bei, in denen Menschen und ganze Unternehmenskulturen in Veränderungsprozessen erstarren. Sie sind schlichtweg blockiert und weigern sich, Veränderungen, mögen sie noch so positiv sein, zuzulassen.

Mit den CORPUS Trainingsgeräten, die verarbeitet sind wie ein Fußball, aus demselben Material bestehen und sogar den FIFA-Norm entsprechen, wird weltweit im Amateur- und Profibereich trainiert. Es geht dabei um Handlungsschnelligkeit, Reaktion, Konzentration und Koordination. Im Fußball nennen wir das

Stimulatives Fußballtraining. Wir stimulieren den Menschen, neue Bewegungsmuster zu trainieren, um gerade in schwierigen Wettkampfsituationen mehr Handlungsmöglichkeiten zu haben.

Zunächst habe ich einen Fußball und den CORPUS als Pausenübung zur Auflockerung der Teilnehmer mitgenommen. Irgendwann mehrten sich die positiven Stimmen. Sie bewogen mich, die Methode zu verfeinern und als NEW TOOL 4 NEW WORK in Transformationsprozessen einzusetzen. Dies tat ich wiederholt und der Erfolg faszinierte mich jedes Mal wieder aufs Neue.

Undenkbares denkbar und Unmögliches möglich zu machen in nur 45 Minuten. Es geht darum, zunächst eine kognitive Dissonanz zu schaffen. Zu Deutsch: Menschen sollen denken, dass etwas Bestimmtes zu schaffen, gar nicht möglich ist. Dies sollen sie im weiteren Verlauf dann auflösen. Dies alles geschieht in einem spielerischen Setting. Erst wenn der Gegenbeweis gelungen ist, dass das zuvor als unmöglich eingeschätzte nun doch möglich ist, wird der Transfer auf das eigene Erleben in Veränderungsprozessen übertragen. Die Leitfragen sind dabei: Wo, denken Sie, geht etwas nicht? Was sind die Dinge, die Sie für Unmöglich halten? Dies wird aufgelistet und dann mittels der FUTUR-PERFEKT-Frage bearbeitet. „Stellen Sie sich vor, Sie blicken aus der Zukunft auf die Vergangenheit zurück und es hat geklappt. Sie haben es geschafft, Undenkbares denkbar zu machen und haben Unmögliches möglich gemacht. Was haben Sie dann getan?“

### **Wie es weiterging ...**

Emotionale Tage liegen hinter uns. Nun befinde *ich* mich sozusagen in der Zukunft und blicke auf bewegte Wochen zurück, als wir dank der langersehnten E-Mail im Postfach die erste Hürde genommen hatten. Unsere Trainingsmethode mit dem Corpus war für den Europäischen Trainingspreis nominiert worden. Schon das war ein Grund, euphorisch, angespannt, aufgeheizt und in freudiger Erwartung zu sein.

Doch nun folgte die nächste Herausforderung: Der Corpus musste als Trainingstool vor Jury und Fachpublikum in Berlin vorgestellt werden. Wir kämpften um unsere entsprechende Platzierung in Gold, Silber oder Bronze.

Oh Gott, waren wir aufgeregt! Für den Anlass hatten wir Bilder in Großformat von lachenden, glücklichen Menschen auf Pinnwände angebracht.

Nachdem alle Platz genommen hatten, beschleunigte sich unser Herzschlag noch einmal, die trockene Kehle wurde mit Wasser wieder geschmeidig gemacht und los ging's. Wir eröffneten unsere Präsentation mit dem Song „Change The World“ von Eric Clapton, weil genau das unser Wunsch ist.



[zum Song:](#)

Wir erklärten, was es mit der Trainingsmethode des Corpus im Business-Kontext auf sich hat, wie er Blockaden lösen kann, kognitive Dissonanzen sprengt und dadurch Veränderungsprozesse ermöglicht. Außerdem berichteten wir von der Nivellierung von Leistungsunterschieden im Sport- und Inklusionsbereich. Kinder, Jugendliche und Erwachsene, die sonst zurückliegen, erhalten durch den Corpus neue Chancen.

Wir schwärmten von der Zukunft, denn der Corpus könnte auch in der Jugendsozialarbeit, der Integration oder in der Resozialisierung genutzt werden. Im Grunde immer dann, wenn ein neuer Blickwinkel, eine neue Perspektive nützlich werden kann. Wenn Menschen Unterstützung benötigen, um sich neu auszurichten und Altes zu überwinden.

Abgesehen davon ist der Corpus auch ein Symbol für das schräge, unberechenbare, aufregende, ungeplante, besondere und einzigartige Spiel, das sich Leben nennt.

Last but not least konnten wir mit der Herstellung des Corpus punkten. Denn der wird Fairtrade überwacht in Pakistan hergestellt. Das schließt Kinderarbeit von vornherein aus, die Arbeitnehmer erhalten einen fairen Lohn und sind bezüglich Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten geschützt. Alle profitieren von frischem Wasser und ihren Kindern wird der Schulbesuch ermöglicht.

Das wirklich Geniale an der Corpus-Methode liegt in seiner Einfachheit. Ohne viel Reden, Analysieren und Auswerten, geht es darum, einfach zu machen. Einfach spielen. Einfach *change*.

Nach dem Pitch folgte die Fragerunde. Die Jury interessierte sich sehr für den Corpus und hatte spannende Fragen auf Lager.

Und dann waren wir zu einem ganzen Tag Warten verdammt ... Das fiel schwer. Doch irgendwie verging die Zeit dann doch. Es kam der Abend der Preisverleihung in der Kategorie Tools für Training und Co.: Trommelwirbel, Herzschlag vs. Puls, Trommelwirbel, Schnappatmung vs. Atemlosigkeit, Gänsehaut, Schwitzen, Pupillen ... GOOOOOOOOOLLLLLDDDD!!

Unfassbar, ich hatte *endlich* die goldene Eule erhalten! Ich durfte das hübsche Vögelchen mit nach Hause nehmen, war stolz und mega-happy. Es galt nun, das alles zu realisieren. So schnell ging die Zeit trotz des Wartens, Fiebers und Hoffens vorbei. Es waren einmalige und unvergessliche Momente. Ich bedanke mich bei allen Beteiligten.

In diesem Sinne: It's coming home. It's coming home. It's coming – football is coming home...

### **Einreichungsunterlagen der neuen Ausschreibung**

Das Video zur Einreichung ist heute noch auf YOUTUBE zu sehen. Dies war ein Teil der Einreichungsunterlagen.



VIDEO:

### **Was war der Auslöser für die Entwicklung des Tools? Welche Fragestellungen gab es?**

#### **Auslöser**

„Das geht nicht. Das haben wir so nie gemacht.“ Solche Aussagen habe ich immer wieder in Veränderungsprozessen erlebt. Denkblockaden, starre Gewohnheitsmuster und scheinbar unüberwindbare Glaubenssätze, unangenehme Gefühle verhinderten NEW WORK.

#### **Fragestellung**

Ich stellte mir die Frage, wie kann ich Menschen für NEW WORK aktivieren, über ihr Verhalten zu reflektieren und Neues zuzulassen? Und wie kann man dabei effektiv und effizient arbeiten und auch Spaß an

dem Neuen und eine nachhaltige Wirkung erzielen? Und wie können auch meine TrainerkollegInnen dieses Tool einfach übernehmen?

589 Zeichen von 600

### **Was sind die konkreten Ziele, die durch den Einsatz des Tools erreicht werden?**

- Es wird erlebnisbasiert ein Aha-Effekt erzielt. Alte Denkmuster, „Das kann nicht funktionieren.“ wird aufgelöst.
- Der als unangenehm empfundene Gefühlszustand (kognitive Dissonanz) im Rahmen einer Veränderung wird neutralisiert.
- Es wird Offenheit für Neues und die Bereitschaft, sich darauf einzulassen, erreicht.
- Aktivierung durch Transfer des Erlernten findet schon in der Übung statt.
- Beginn der nachhaltigen Wirkung einer Maßnahme
- Trainer und Coaches können effizienter arbeiten

486 Zeichen von 500

### **Welche Einsatzmöglichkeiten in welchen Kontexten ergeben sich daraus?**

- Zur Aktivierung und Öffnung im Rahmen von Veränderungsprozessen
- Dort, wo ein Stimulus im Kontext von individueller oder Teamarbeit benötigt wird
- Erlebnisbasierte Bearbeitung von kognitiven Dissonanzen im Change
- Reflektion zur Kommunikation in Führung, Projekten und Sales
- Aktivierung von Störungen und Konflikten im Team

- Wahrnehmungsübung für Teamarbeit
- Spaß-, Entspannungs- und Einstimmungsübung nach Mittagspausen
- Zur Nachhaltigkeit in Veränderungsprozessen
- Öffnen für neue Wege u.a. NEW WORK im Einzelcoaching
- Gleiche Voraussetzung im Sport schaffen in Inklusionsklassen
- Interesse wecken für FairTrade in Schulen

Die Einfachheit der Übung ermöglicht ein breites Einsatzspektrum in verschiedenen Kontexten. Hierbei sind der Kreativität der Anwender nur räumliche Grenzen gesetzt.

791 Zeichen von 800

**Welches Material oder welche Technik benötigt man, um Dein Tool einzusetzen? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?**

Material: 1 Fußball, 1 Corpus II Ball von Rasenreich, 1 Flipchart, 1 Stift

Material zur Nachhaltigkeit: Zur Nachhaltigkeit sollte jede Führungskraft im Veränderungsprozess einen Corpus II von Rasenreich mit Firmenlogo am Arbeitsplatz haben.

Platz: ein großer Trainingsraum oder eine Wiese

Teilnehmer: 5-20 im Kreis angeordnet

Die Teilnehmer sollten geeignete Schuhe oder barfuß die Übung durchführen können.

Es ist eine erlebnisbasierte Übung mit mehreren Durchgängen, Reflektionen und Transferleistung zum eigenen Tätigkeitsfeld.

526 Zeichen von 600

### **Wie moderiert man Dein Tool an, welche Informationen brauchen Teilnehmer, um es effektiv einzusetzen?**

Zur Einstimmung vor dem nächsten Thema XYZ wollen wir unsere linke und rechte Gehirnhälfte miteinander vernetzen und machen dies mit einer erlebnisbasierten Übung.

Bitte alle in einem Kreis aufstellen mit einem Abstand von 2 m zum Nachbarn.

Wir wollen uns nun Pässe zuspielen, die für ein Symbol stehen. Bitte achtet darauf, nicht zu bolzen, sondern präzise zu passen. Also, wenn der Ball von links kommt, dann mit rechts stoppen und dann mit links passen. Kommt der Ball von rechts, dann mit links stoppen und mit rechts passen. Geradeaus ist freie Wahl. Ziel ist es, präzise zu passen.

584 Worte

### **Wie viel Zeit benötigt man für den erfolgreichen Einsatz des Tools?**

Zeit: 30-45 min

In der Regel werden drei Runden gespielt. Runder Ball – Corpus – runder Ball. Nach jeder Runde wird reflektiert und das Ergebnis der Reflexion simultan am Flipchart dokumentiert.

194 Zeichen

### **Wie benutzt man Dein Tool / wie setzt man es ein? Bitte beschreibe den Einsatz / das Vorgehen.**

- Erlebnisbasierte Übung mit praktischer Durchführung von Ballpässen mit einem einfachen Fußball und dann mit einem schwierigeren Reaktionsball von Rasenreich.

#### **Phase 1: Runder Ball – Einfaches Niveau – Einüben der Abläufe**

- Die Teilnehmer stehen im Kreis und passen sich Bälle zu
- Es geht einfach, bis einer übermütig wird und bolzt

- Reflektion: Was passiert hier gerade? Gibt es dies auch im Tagesgeschäft? Etc.

### **Phase 2: Corpus II – Schwieriges Niveau – Aha-Effekt**

- Kognitive Dissonanz entsteht und wird aufgelöst
- Erneute Anweisung und dann klappt es, bis wieder gebolzt wird
- Reflexion: Was passiert hier gerade? Was lernen wir? Etc.

### **Phase 3: Reflexion am Flipchart – Sammeln der Erfahrungen**

- Sammeln der Themen und Transfer zum Tagesgeschäft
- Was sind Erkenntnisse, die schon jetzt mitgenommen werden können?
- Was wollen wir zukünftig tun?

Feedback-Runde zum Faktor Spaß und Möglichkeiten

888 Zeichen von 1.000

### **Wie macht man eine Auswertung, wenn man Dein Tool eingesetzt hat? Welche Aspekte sind dabei besonders wichtig?**

Die Auswertung erfolgt mittels Reflexionsfragen, Beobachtungen und Visualisierung am Flipchart oder auch per Video.

Besonders wichtig sind die Reflexionsfragen bzgl. der Zielsetzung und des Kontextes, die vor der Übung ausgearbeitet werden. Diese Übung eignet sich auch für Inklusionsthemen, da das Können im Umgang mit dem Corpusball nivelliert wird.

Wichtig ist der Faktor Spaß und Aktivierung, aber auch die Nachhaltigkeit, wenn z.B. die Führungskraft in der Teambesprechung später den Corpus auf den Tisch legt, um an die Emotionen und Inhalte wieder anknüpfen zu können.

580 Zeichen

### **Welche weiteren Hinweise gibt es, um Dein Tool erfolgreich in der Praxis einzusetzen?**

Der Corpus sollte für die Nachhaltigkeit an die Teilnehmer ausgeteilt werden. Liegt der Corpus im Büro / in der Teambesprechung auf dem Tisch, kann sofort an die Emotionen und Lösungsorientierung angekopelt werden.

Im Sport wird damit die Handlungsschnelligkeit trainiert. Dies ist die Kombination aus Reaktion, Koordination und Konzentration. Die wird auch in der Führung, Verkauf etc. benötigt.

395 Zeichen von 400

### **Wie machst Du den Erfolg Deines Tools im Einsatz messbar?**

- Messbarkeit wird durch die Visualisierung der Erkenntnisse dargestellt
- Aktivierung, Schilderung der Gefühle
- Denkmuster
- Situationen im Team werden transparent
- Reflexionen werden visualisiert
- Im und nach dem Prozess
- Evaluation der Nachhaltigkeit, Befragung, wie oft der Corpus eingesetzt wurde und welche Wirkung er erzeugt hat
- Im Einzelcoaching oder in Inklusionsklassen wird durch die Öffnung und Hinwendung zu neuen Themen durch die Teilnehmer ein direktes Erfolgs-Feedback gegeben.

490 Zeichen von 500

### **Was ist der bisher größte Erfolg durch den Einsatz Deines Tools?**

- Gerade in Coronazeiten wurde das Unmögliche möglich gemacht
- Blockaden im Denken und Handeln wurden gelöst
- Stimulierung von Verhaltensänderungen im Rahmen von FK- und Coachingausbildungen
- In Inklusionsklassen das Lachen der Kinder und die Bereitschaft Neues anzunehmen

Die Corpus-Methode ist ein fester Bestandteil in der Führungskräfte- und Coachingausbildung, wenn es um das Thema Stimulus geht. Der Corpus ist ein Stimulus, der Dinge in Bewegung setzt.

459 Zeichen von 500

### **Welche wichtigen Learnings hast Du aus dem bisherigen Einsatz Deines Tools mitgenommen?**

Damit Veränderungsprozesse funktionieren, müssen kognitive Dissonanzen bearbeitet und ungu- te Gefühle neutralisiert werden. Der Corpus hilft dabei, als Spiegelbild der Kommunikation und der Gewohnheitsmuster diese aufzudecken und zu bearbeiten.

Dies gelingt auf eine einfache, erlebnisbasierte Art und Weise und führt zu effektiven und effizienten Ergebnissen.

Besonders erwähnen möchte ich die nachhaltige Wirkung durch die Verankerung der Symbolik mit dem Corpusball auf dem Teamtisch. Der Corpus sieht mit seinen drei Zentren auch aus wie ein Herz. Alle Teilnehmer erinnern diese ungewöhnliche Methode.

600 Zeichen von 600

### **Was können andere von Deinem Projekt lernen?**

- Aktivieren, stimulieren mit ungewöhnlichen Methoden führt zum Erfolg
- Kognitive Dissonanz nutzen, um Veränderungen möglich zu machen

- Dinge im Inneren nach Außen sichtbar machen
- Spiegelung und Reflektion mehr nutzen
- Mit Spaß und erlebnisorientierten Mitteln einfach arbeiten
- Funktioniert auch im Seminarraum
- Lockert auch nach dem Essen auf und macht Spaß
- NEW TOOL 4 NEW WORK

380 Zeichen von 400

### **Was habe ich in diesem Projekt gelernt?**

- Mein größtes Erlebnis war, das Strahlen von Menschen zu sehen, die sich mir und meiner Methode anvertraut haben und positiv ihre eigene Veränderung vollzogen haben. Ich durfte erleben, dass dieses Tool nicht nur mir, sondern auch vielen anderen Trainern hilft, die kognitive Dissonanz aufzulösen.

Damit habe ich in der Branche meinen Fußabdruck hinterlassen und wurde mit dem Europäischen Trainingspreis in GOLD ausgezeichnet. Nach all den Jahren harter Arbeit habe ich nun endlich den Gipfel meiner Karriere erklommen.

- Auch in diesem Projekt der Tool-Entwicklung habe ich alle meine bisherigen Werkzeuge reflektiert.
- Aktivieren + Trainieren + Nachhalten
- Einfach. Machen.
- Der Mensch steht im Mittelpunkt
- Das größte Learning, wohl der entscheidendste Punkt, durch den ich Gold gewonnen habe, ist die starke Emotionalisierung des Projektes. Auch meine übrigen Projekte waren jeweils mit starken

Emotionen verbunden. Für dieses Projekt habe ich alle vorherigen analysiert und festgestellt, dass ich gerade in der Präsentation der Projekte die Kernbotschaften zu wenig emotionalisiert hatte. Es handelte sich vorher ausschließlich um fachliche Botschaften, die zwar teilweise mit dem Fußball-Spirit aufgeladen waren, aber nicht so emotional kommuniziert und transportiert wurden.

- Gerade die Erreichung des Triples mit der neuen Ausschreibungsform, für die ich einen zweiminütigen Film einreichen sollte, war eine dreifache Herausforderung, die ich aber um nichts in der Welt missen möchte.



## **Noch ein paar Worte zum Abschluss dieses Mammutprojekts Triple**

Gold, Silber, Silber – mehrfache Einreichungen lohnen sich. Was mich überzeugt hat, im Jahr 2022 nicht nur in einer, sondern in gleich drei Kategorien zu starten, sind die Projekterfolge in Zusammenarbeit mit meinen Kunden. Es sind gerade diese Leuchtfeuer, die mich inspirieren weiterzumachen, für meine Kunden das Beste zu geben, meiner Arbeit immer wieder neue Aspekte abzugewinnen und „ganz nebenbei“ meinen Expertenstatus zu untermauern.

Damit dies gelang, erforderte die Preiseinreichung nochmals die Höchstleistung, hier mit Kernaussagen zu überzeugen, die prägnant auf den Punkt gebracht wurden. Nicht nur in Papierform, sondern auch im Video. Licht an, Kamera an, Ton an und los geht's. In zwei Minuten alle Emotionen zu transportieren. Spirit pur. Und das gleich dreimal. Dies ist eine Energieleistung, die sich lohnt, getreu nach dem Motto: Tue Gutes und sprich darüber.

Mit der Marke Rasenreich haben wir als accuo training + consulting Scheffer und Partner Gold gewonnen und haben dann fusioniert. Wir konnten unsere Expertenpositionierung im gleichen Jahr noch mit der Shortlist-Nominierung der Top 4 des HR Excellence Awards in der Kategorie „HR Dienstleister des Jahres 22“ eindrucksvoll krönen. Unsere Marke Rasenreich ist bekannt für „Stimulatives Training mit Wirkung in Business und Sport“.

## 4.9 Mein HR Excellence Award 2022:

### Goldjunge fährt nach Berlin



Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Im November 2022 verschlug es mich wieder aus einem phänomenalen Grund in die Hauptstadt. Ich war mit meiner Rasenreich GmbH (vormals accuo training + consulting) wieder für einen Coaching-Preis in der Königskategorie „HR-Dienstleister des Jahres“ nominiert. Dieses Mal war es der HR Excellence Award. Auch in diesem Rahmen wollte ich meine innovativen Konzepte und Methoden auf den Prüfstand stellen und natürlich gewinnen.

Die Veranstaltung samt Preisverleihung und Gala fanden am 25. November im Tipi am Kanzleramt statt. Ein besonderer Rahmen für einen besonderen Preis.

Eine 40-köpfige Jury beurteilte uns als HR Dienstleistungs-Performer nach folgenden Kriterien:

- Innovation,
- Kreativität,
- Implementierung in die Unternehmensstrategie,
- Ergebnis,
- Effizienz,

- Nachhaltigkeit,
- Wirksamkeit des Projekts.

Erfolgreich konnte ich mich gegen meine 400 Konkurrenten durchsetzen. Die Begründung seitens des Komitees des HR Excellence Awards lautete wie folgt: „Innovation & New Work und Triple-Preisträger wurde mit einer Shortlist-Nominierung ausgezeichnet für herausragende Leistungen im HR-Bereich in der Kategorie HR-Dienstleister des Jahres“.

Ein Erfolg auf ganzer Linie und für mich eine Ehre, mich gegen Mitbewerber von einem solchen Kaliber behauptet zu haben: Allianz Consulting, Porsche Consulting, Bundesverband Farbe Gestaltung Bautenschutz, Fröbel, Robert Bosch, ZIEHL-ABEGG, McDonald's, Scholz & Friends Berlin, Schaeffler Technologies, IMA Schelling Deutschland, Peek & Cloppenburg, Stadtwerke München, Postfinance, Fressnapf, Bahlsen, Edelman, HotelAdlon, PAYBACK GROUP, Deutsche Telekom IT, EWE, Lanxess, PricewaterhouseCoopers, Rasenreich, Agentur Junges Herz, Academic Work Germany, YeaHR!, Deutsche Telekom DB Fernverkehr, EDEKA Südwest Stiftung, Regio Kliniken, Deutsche Bahn, Mercedes-Benz, Porsche, Interone, Continental, DKV Mobility, Roche Pharma, DeutscheTelekom, Evonik Industries, Accenture, Allianz, Sungrow Germany, Boehringer Ingelheim RCV, VISSMANN.

### **Was habe ich in diesem Projekt gelernt?**

- In einem Contest in dieser Größenordnung konnten wir absolut mithalten. Ein aussagekräftiger Lackmустest für uns und unsere Schlagkraft als Unternehmen.
- Als in diesem Jahr neu gegründete Marke im HR-Umfeld haben wir als Rasenreich es geschafft, gleich ganz oben in der Champions League mitzuspielen. Dies verdanken wir unserem Wissen und der Erfahrung aus den acht Europäischen Trainingspreisen des BDVT.
- Die Nominierung unter die Top 3 der Branche in der Kategorie HR Dienstleister des Jahres 2022 ist ein herausragendes Ergebnis und reiht uns ein in die Liga der Big Player.

## **5. VON FRUCHTBAREN WIDERSPRÜCHEN – BLICK AUF MEIN LEBEN UND MEINEN BERUF**

In 38 Jahren Berufserfahrung und über 250 erfolgreichen Projekten habe ich eine Arbeitsweise etabliert, die sich in meiner Karriere immer wieder sowohl als hocheffektiv als auch hocheffizient bewährt hat. Darum möchte ich sie jedem Berater, Trainer und Coach wärmstens ans Herz legen.

Meine Methode funktioniert in erster Linie deshalb so wunderbar, weil sie absolut meinem Wesen entspricht. Sie vereint theoretisches und praktisches Know-how mit einer ausgeprägten Philanthropie und einer Leidenschaft für Herausforderungen. Das ist genau die Energie, die ich suche, wenn mein Kampfgeist auf Touren kommt und ich mich in jedem weiteren Projekt neu entdecken und erfinden darf.

Auch mein Hunger nach neuem Wissen dient mir als Motor. Ich habe stets das Ohr an der Schiene, wie man so schön sagt, halte aber nichts davon, den neusten Trends und Hypes unbesehen hinterher zu hecheln. In erster Linie bin ich interessiert an der Wirksamkeit von Methoden und Techniken. Ob man diese nun Handwerkszeug oder Tools nennt, ist mir dabei herzlich egal. Altes kategorisch abzulehnen, macht noch lange keinen modernen Menschen. Das ist zumindest meine Meinung. Die Zeiten haben sich geändert, ohne jeden Zweifel. Die Medien sind andere als früher, das Tempo ist ein viel schnelleres. Aber mal ganz tiefgreifend gefragt: Ist der Mensch nicht immer noch derselbe als individuelles und soziales Wesen? Auch in seinem Lernverhalten? Die Kunst besteht für mich darin, das richtige Mittel zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitzustellen. So entstehen die effektivsten und effizientesten Lernerfolge. Ich betrachte mich dementsprechend als Methodenspezialisten. Ich kenne viele, habe einige davon auch entwickelt und weiß, sie bewusst zu kombinieren. Daher steht der Mensch stets im Zentrum meines Handelns und Tuns.

Vielleicht kann ich das am besten so formulieren: Um das „Menschliche“ meiner Teilnehmer zu erreichen, muss ich ihnen selbst als Mensch begegnen. Das tue ich mit großer Begeisterung, die regelmäßig auf mein Gegenüber, vom Angestellten in der Sachbearbeitung über den Betriebsrat bis zum Geschäftsführer übergeht. Diesen Spirit, den ich habe, so höre ich oft in den Feedbacks, möchte man am liebsten dazu kaufen. Und vielleicht ist das wirklich die geheime Zutat meiner Arbeit, dass bei jedem Vertragsabschluss eine große Prise Dirk Scheffer mit dabei ist, die den Unternehmen auch nachhaltig erhalten bleiben.

Diese Prise ist eine einzigartige, eigentlich widersprüchliche Kombination aus einer erfolgreichen Offizierslaufbahn, einer Faszination für fremde Kulturen und spirituelle Geheimlehren sowie meiner ungezügeltsten Lebensfreude und meiner Neugier auf Menschen.

Ich möchte diese Kombination in diesem Kapitel in seine Einzelteile zerlegen, um Dir aufzuzeigen, wie Du die einzelnen Elemente für dich nutzen kannst.

Beginnen möchte ich mit einem kurzen Überblick über meine Biografie. Anschließend folgt ein Exkurs in die Welt der Hermetik, einer ägyptischen Lebensphilosophie, die meine eigene in den letzten Jahren elementar geprägt hat. Ich wünsche Dir viel Spaß.

## **5.1 Ein Blick in meine Vita**

Als Sohn eines Fallschirmjägeroffiziers war ich häufige Umzüge seit meiner frühesten Jugend gewöhnt. So war meine Kontaktfreudigkeit schon damals geweckt und ich lernte, wie ich mir schnell neue Freundeskreise aufbauen konnte. Meine Schulzeit hingegen empfand ich nicht immer als so einfach. Zu Beginn hatte ich große Probleme, mich auszudrücken. Ich war Stotterer und tägliches lautes Vorlesen machte mir den Alltag zur Qual. Psychologische Betreuung oder Logopäden waren damals noch nicht so verbreitet. Daher engagierten meine Eltern einen Deutschlehrer als Nachhilfelehrer, der mir sehr behutsam und doch absolut diszipliniert das normale Sprechen beibrachte. Das beherrschte ich mit ca. zwölf Jahren, als ich das Gymnasium besuchte. Ich fühlte nichts als Erleichterung, nicht mehr gehänselt zu werden und klar und selbstbewusst sprechen zu können. Erst später habe ich realisiert, welch tiefgreifenden Schritt dies für meine gesamte Entwicklung bedeutete – vom verspotteten Stotterer zu einem Jugendlichen, der in seinen Klassen beliebt war und immer wieder schnell neue Freunde fand.

Das Lesen hingegen fiel mir wesentlich leichter. Bücher habe ich von Anfang an verschlungen. Gerade Werke über Asien und die Azteken in Peru hatten es mir angetan. Fremde Kulturen waren mein Steckenpferd und so wählte ich neben der Mathematik auch das Fach der Geografie als Leistungskurs in der Oberstufe.

Wie heißt es doch so schön: Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm. Da nicht nur mein Vater, sondern auch zwei seiner vier Brüder die Offizierslaufbahn eingeschlagen hatten, begann auch meine berufliche Laufbahn in der Bundeswehr. Nicht sofort als Zeitoffizier, sondern erst einmal als Wehrpflichtiger. Trotz aller „Vorbestimmung“ wollte ich mir selbst ein Bild machen, ob das, was man mir erzählt hatte, auch für mich passte. Das tat es. Und so wechselte ich nach zwölf Monaten in die Laufbahn des Offiziers auf Zeit, für zwölf Jahre mit Studium.

Für mich ein echter Wendepunkt. Nun hatte ich gerade erst selbst ein Jahr lang die Grundfertigkeiten erlernt, schon wurde ich umgehend zum Gruppenführer in der Gruppenausbildung eingesetzt. Das nennt man wohl einen Schubser ins kalte Wasser. Dabei unterstützte mich mein Kompaniechef, der mich nicht nur gefördert, sondern auch beispielhaft gefordert hat. Bis tief in die Nacht übte er mit mir die Ausbildung am nächsten Tag. Er legte sich auf die Zeltplane und ich musste die ganze Ausbildung mit ihm üben. Immer und immer wieder. Eine sehr harte Schule. Jedoch hat sie mich gelehrt, sehr präzise zu sein mit klarer Sprache und klaren Anweisungen. Zudem hat sie auch meinen Geist und meine Einstellung maßgeblich geformt. Hart in der Sache aber fair zu den Menschen. Von da an wollte ich die mir anvertrauten Menschen – und ich sage bewusst Menschen und nicht Soldaten – so ausbilden, dass sie im Falle eines Krieges die besten Überlebenschancen hatten.

In vielen Lehrgängen wurde ich dadurch Hörsaal- oder Jahrgangsbester. Das größte Lob wurde mir dabei von jeweils einem englischen und einem belgischen Offizier auf einer NATO-Übung zuteil. Sie sagten zu mir: „Sie sind ein Mensch in der Armee, so etwas gibt es bei uns nicht. Es ist unglaublich, mit welchem tiefen Vertrauen Ihnen Ihre Männer folgen.“

Führen als Vorbild, Mensch sein und mit kreativen Ausbildungskonzepten die anvertrauten Menschen bestmöglich auszubilden, das ist im Nachhinein die Lehre aus dieser Zeit. Passend dazu widmete ich mich während des Studiums der Betriebswirtschaftslehre und der Organisationssoziologie. Eine Kombination, von der ich im späteren Berufsleben immer wieder profitieren konnte.

Nach zehn Jahren und neun Monaten habe ich, wie mein Vater auch, mit dem Personalstärkegesetz zur Truppenverringering meinen Abschied genommen. Mein Vater fragte mich, welche Begründung ich angegeben hätte. Ich sagte: „Die Wiedervereinigung ist stabil, ich kann nach Hause gehen.“ Mein Vater lachte und entgegnete, dies habe er auch geschrieben.

Mit dem Ausscheiden aus der Bundeswehr wuchsen meine Ansprüche, meine Ausbildung auf den neusten Stand zu bringen. Ich entschloss mich, an dem ersten Jahrgang für das International Management Diploma an der National University in Singapur teilzunehmen. Ein kompaktes, mehrmonatiges MBA-Studium mit Diplomphase in Singapur und Südostasien in den Fächern Internationales Management und Interkulturelles Handlungstraining. Schon dort kristallisierte sich mein „Thema“ heraus: Menschen + Märkte + Strategien. Dieses persönliche Trivium hat mein Berufsleben fortan maßgeblich geprägt.

Wieder zurück in Deutschland suchte ich nun nach einer spannenden Aufgabe, die alle meine bisherigen Fähigkeiten mit einbezog. Ich studierte die damaligen Stellenangebote im Hamburger Abendblatt,

der Süddeutschen Zeitung, der FAZ ... und wurde fündig. Niederlassungsleiter eines Auktionshauses, das begeisterte mich sofort. Mein Großvater war Maler und Grafiker. Das sensibilisierte mich schon seit Kindertagen für die Kunst und ich sog auch in der Schule alles auf, was darüber unterrichtet wurde. Eine Affinität war also gesetzt, meine Expertise um die Führung von Menschen sowieso. Auch Business English war nach der langen Zeit im Ausland eine Selbstverständlichkeit. Dazu konnte ich den Inhaber mit meinem Credo „Menschen + Märkte + Strategien“ überzeugen, mich als Quereinsteiger einzustellen. Das Auktionshaus aus München hatte ein Hamburger Auktionshaus übernommen. Während meines ersten Besuchs dort kam es zu folgender Begebenheit. In einer Telefonkonferenz sagte der Münchner Versandleiter: „Stellt euch doch nicht so an in Hamburg. Wer hat denn wen aufgekauft?!“ Daraufhin legten die Hanseaten den Hörer pikiert auf. Also auch ein Kulturproblem in Deutschland. Zudem hatte das Auktionshaus nur zwei Zahlungszeitpunkte durch die Frühjahrs- und Herbstauktionen. Die Menge der Ware war gering und die Verkaufsquote lag wie bei allen Auktionshäusern bei nur 40 %. Meine Strategie bestand darin, vier Auktionszeitpunkte zu veranschlagen und die Menge der Ware zu vergrößern, so dass weltweit jeder Kunsthändler oder Sammler quasi gezwungen war, auf diesem Marktplatz einzukaufen. Zudem hielt ich die Kunsthistoriker an, nur die Ware in die Auktion aufzunehmen, für die sie einen potenziellen Käufer hätten. Nach gut zwei Jahren durfte ich dann die erste Marineauktion in Deutschland durchführen, für die uns sogar Sotheby's und Christies Glückwünsche sandten. Das Ergebnis konnte sich sehen lassen. Das deutlich negative Ergebnis war einem siebenstelligen Plus gewichen. Ein weiteres Mal einen Auftrag erfolgreich ausgeführt.

Eines Tages sagte Klaus Hosemann, ein damaliger Lions-Freund und Mitglied des Hamburger Teams für Organisationsentwicklung zu mir, dass ich der geborene Trainer und Coach sei und gab mir als Mentor eine Chance, diesen Beruf zu erleben. Ich durfte als Beisitzer bei einem zweitägigen Seminar „Verkaufen an Geschäftskunden“ in der Telekommunikationsbranche dabei sein. Ich fand es faszinierend und sog sämtliches Wissen auf wie ein Schwamm. Am darauffolgenden Sonntag bekam ich dann einen Anruf, ob ich für Montag bitte selbst von Hamburg nach Hannover fahren könne, da er von einem anderen Seminar dorthin anreisen wolle. Ja, klar, kein Problem. Dann kam der Montag, Klaus aber nicht. Um kurz vor neun konnte ich ihn endlich telefonisch erreichen und ihn fragen, wann er denn da sei. Er erwiderte nur kurz, dass er nicht käme. Ich sei doch letzte Woche dabei gewesen. Er vertraue mir voll und ganz und ich werde es schon schaffen.

Mein nächstes Bad im kalten Wasser. Also schwamm ich los. Zeit für irgendwelche Nachfragen hatte ich sowieso nicht, also *machte* ich einfach. Improvisieren, ein guter Ausbilder sein, Menschen abzuholen, zu aktivieren konnte ich ja und das fachliche Wissen zum Verkauf hatte ich letzte Woche selbst noch einmal aufgefrischt. Was soll ich sagen? Das Seminar lief erstaunlich gut. Die Feedback-Bögen lasen sich

ausgezeichnet und ich hatte soeben mein erstes Geld als Trainer in der Wirtschaft verdient. Mein erster Schritt auf meiner neuen Karrierelaufbahn als Trainer, Coach und Organisationsberater. Angetrieben davon, mich zu verbessern, habe ich dann eine Reihe von Weiterbildungen besucht. Diese repräsentierten für mich nicht nur fachliche Methodik, sondern auch eine persönliche Weiterbildung für mich als Menschen.

Nach einer Phase als Trainer in Festanstellung machte ich mich im Alter von 40 Jahren selbstständig. Es war nicht einfach. Ich hatte gerade geheiratet und das erste Kind hatte erst das Licht der Welt erblickt. In solchen Zeiten ein Unternehmen aufzubauen ... Ich denke, dass jeder nachvollziehen kann, dass dies eine berufliche wie auch private Belastung war.

Als selbstständiger Unternehmer ist man für die Versorgung der Familie und für seine eigene Altersversorgung verantwortlich. Ich wohnte mittlerweile mit Frau und zwei Kindern in München. Ich hatte das Glück, noch zum richtigen Zeitpunkt in Münchner Immobilien investiert zu haben, bevor sie nach Ablauf der Spekulationsfrist ein Mehrfaches an Wertsteigerung verzeichneten. (Ich empfehle es jedem. Mit Immobilien kann der Leverage-Effekt, den ich im Studium erlernt hatte, sehr gut bedient werden.)

Eines Tages begann ich, mich für das Investment in Start-up-Unternehmen zu interessieren. Ein so hochriskantes wie lukratives Unterfangen, sofern man etwas von der Branche versteht und zudem durch Leadership und Sales-Trainings auch schon frühzeitig zu einem Return on Investment kommen kann. So platzierte ich bis heute Kapital in Start-ups. Durch die TV-Sendung „Die Höhle der Löwen“ auf VOX stieß ich schließlich auf Rasenreich aus Österreich. Ich bin eingestiegen und habe es dann komplett übernommen und in München als Start-up neu gegründet. Dies ist mittlerweile meine Hauptaufgabe neben meiner Tätigkeit als Trainer, Coach und Organisationsentwickler.

Ja, ich bin geradezu beseelt, mich und Andere besser zu machen. Ich strebe stets danach, jeden Menschen im Sinne seiner Talente zu seinem Besten zu entwickeln. Es geht dabei gar nicht darum, möglichst viel Geld oder Ruhm anzuhäufen, sondern glücklich und selbstbestimmt im Privat- und Berufsleben agieren zu können. Wie Friedensreich Hundertwasser so schön sagte: „Um glücklich zu sein, braucht der Mensch keinen äußeren Reichtum, sondern einen inneren Reichtum der Seele.“

Dies war auch jene Erkenntnis, die mich schließlich zur Hermetik brachte. Die Reflexion und Erforschung des inneren Selbst, die Frage nach dem „Wozu bin ich da?“ beschäftigt mich bis heute. Antworten finde ich in der Hermetik mit Körper, Geist und Seele und den sieben Prinzipien. Auf diese komme ich später noch detailliert zurück. Ich möchte Dir vorher allerdings noch zeigen, wie sich diese beiden, eigentlich widersprüchlichen Ansätze, zu meiner einzigartigen Methodik ineinanderfügen.

Es ist die Kombination aus meinen Studiengängen BWL, Organisationssoziologie, Internationales Management und Interkulturelles Handlungstraining, den Erfahrungen aus meinem Berufsleben als Offizier, Auktionator, Unternehmer und Investor/Business Angel und meinen kontinuierlichen Weiterbildungen in den Bereichen Psychologie, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung und Geschäftsprozessoptimierung. Dazu kommt der kollegiale Austausch u.a. in Fachgruppen des BDVT e.V. und das Lernen in den Projekten mit den Teilnehmenden. Doch es geht hier um mehr als nur die Summe seiner einzelnen Teile. Häufig entsteht neues Wissen nämlich auch oder gerade durch das Vernetzen der verschiedenen Märkte und Branchen wie Business und dem Leistungssport Fußball.

## 5.2 Wie ich arbeite

Lass mich nun mehr ins Detail, ins Handwerkliche gehen. Abgeleitet aus dem Führungsvorgang „Beurteilung der Lage und Entschluss“ aus dem Offiziersberuf schaffe ich eine fünffache Klarheit:

1. **Missionsklarheit**
2. **Strategieklarheit**
3. **Ressourcenklarheit**
4. **Kommunikationsklarheit**
5. **Klarheit vor Harmonie**

Klarheit bedeutet hier, die Ursachen, die Hintergründe sehr genau und bis in die vollständige Tiefe zu ermitteln. Dabei geht es nicht nur um das Unternehmen, sondern auch um die Märkte und die Wettbewerber. Also ein 360-Grad-Ansatz.

- **zu 1) Missionsklarheit** – Von der Ausgangslage zum Ziel

Bei der Missionsklärung steht zunächst die Auftragsklärung im Vordergrund. Diese wird mit dem Auftraggeber zusammen, aber auch in Hinblick auf alle hierarchischen Ebenen mittels strukturierter Interviews erhoben. Es geht dabei um die Analyse der Ausgangssituation, Firmensituation

(mitsamt ihrer Historie), Branchensituation, Marktsituation inklusive der mit dem Auftrag verbundenen Kundenerwartungen.

Es folgt die Bedarfs- und Zielklärung mit klarer Definition des Bedarfs für die jeweilige Zielgruppe und dessen Zielzustand, die während und nach der Maßnahme erreicht werden soll. Wichtig hierbei ist es, nicht nur das Problem, sondern die Ursache dafür, dass das Problem überhaupt auftritt, zu ermitteln. Es gibt viele Berater, Trainer und Coaches, die sich als „Problemlöser“ titulieren. Dieser Ansatz greift zu kurz. Hierbei helfen zwei Ansätze: zum einen der Gestaltansatz von Fritz und Lore Perls. Es handelt sich um die einzige Therapieform, die sowohl für Kranke als auch für Gesunde in Betracht zu ziehen ist. Daraus habe ich die Wichtigkeit abgeleitet, den wahren Hintergrund zu erforschen. Das macht einen fundamentalen Unterschied. Löst Du ein Problem, dann wird das Problem wiederkehren und Du landest in einer Schleife, dem Selbsthilfesyndrom. Gehst Du der Ursache aber auf den Grund, warum das Problem überhaupt auftritt, und es gelingt Dir, diese abzustellen, so wird das Problem auf Dauer nicht mehr entstehen können. Der zweite Ansatz liegt in der absoluten Zweckorientierung. Hierzu hinterfrage ich alles nach seinem Sinn, sei es Regel, Norm, Struktur, Prozess oder Verhalten. Alles, was keinem Zweck dient, ist überflüssig.

Des Weiteren sind auch die persönlichen Bedürfnisse des Auftraggebers und der Betroffenen in den Prozess aufzunehmen. Die Lücke zwischen IST und SOLL muss dann mit einem nachhaltig wirkenden Konzept geschlossen werden. Wichtig: Hierbei ist ebenfalls die Veränderungshistorie der Personal- und Organisationsentwicklung mit einzubeziehen. Es gilt, festzustellen, inwieweit es sich um eine Lernende Organisation handelt oder ob es NoGos gibt oder ggf. sogar Widerstände. Vielleicht gab es in der Unternehmensgeschichte z. B. einen gravierenden Stellenabbau durch ein Beratungsunternehmen. Das kann durchaus eine negative Grundhaltung gegenüber Veränderung bzw. Transformation heraufbeschwören.

Erst wenn die Ausgangslage und die Ziele klar sind und durch eine Akzeptanz mittels Aktivem Zuhören bestätigt wurden, ist die Kontakt- und Informationsphase abgeschlossen. Nun kann die Konzeptionsphase eingeläutet werden.

- **zu 2) Strategiekларheit** – Der Weg zum Ziel

Von ... über ... nach. Es sind immer wieder diese drei Schritte, von der Vergangenheit über die Gegenwart zur Zukunft. Diese 3-Zeiten-Formel ist ein uraltes rhetorisches Stilmittel und hilft, Struktur in dieses Prozedere zu bringen.

- **zu 3) Ressourcenklarheit** – Einsatz der Mittel zum Ziel

Auf dem Weg zum Ziel werden die Ressourcen erörtert. Das betrifft Budget, Zeit, Raum, Personal und Prozess. Insofern wird die Strategie mittels der Ressourcen zum Leben erweckt.

Ich empfehle Dir, mit der Zukunft anzufangen. Wie soll die neue Organisationsform in ihren Strukturen, Prozessen und Werten und Kultur aussehen? Welche Berufsbilder sind zukunftsorientiert? Diese Fragen lassen sich anschließend in die Lern- und Entwicklungsziele übersetzen, um wiederum in Lerninhalte transformiert und mit den Anforderungen an die spezifischen Zielgruppen konkretisiert zu werden.

- Lern- und Entwicklungsziele definiert anhand der neuen Berufsbilder, die sich aus der Aufgabenstellung und der Zielformulierung ergibt (Ggf. Klassifizierung in Ziele und Teilziele).
- Lerninhalte zu erlernenden Fähigkeiten und Fertigkeiten ableiten aus den Entwicklungszielen
- Anforderungen der spezifischen Zielgruppen und deren Historie und Kompetenzlevel berücksichtigen

Somit sind die Zielgruppen und Themen inklusive einer adäquaten Umsetzung der Aufgabenstellung und Ziele definiert. Im nächsten Schritt geht es darum, das Konzept und die Prozessgestaltung zu erarbeiten.

Die Zukunft ist definiert. Jetzt gilt es, den Blick in die Vergangenheit zu richten. Die Lernziele und Lerninhalte wurden als SOLL-Bild definiert. Gleichzeitig werden die Teilnehmenden bei ihrem Qualifikationsstand = Skillset aber auch bei dem WOLLEN = dem Mindset abgeholt. Dabei sollen auch die Kultur sowie die bisherigen Strukturen und Prozesse Berücksichtigung finden. Eventuelle, stark unterschiedliche Qualifikationsniveaus erfordern die Bildung unterschiedlicher Lern- und Entwicklungsgruppen.

Bei einer Konzeptions- und Prozessgestaltung kommen folgende Aspekte in Betracht.

- Lernziele
- Lerninhalte
- Ablaufplan
- Organisation

- Steuerungsausschuss
- Dauer der Maßnahme
- Leitfaden
- Teilnehmer
- Teilnehmerunterlagen
- Train-the-Trainer-Leitfäden
- Nachhaltigkeitskonzept
- Wirkungsmessung
- Budgetrahmen

#### Methodik:

Wir widmen uns nun der Methodik. Das wahre Geheimnis des Erfolgs liegt in der Kombination unterschiedlicher Methoden und Modelle und der von mir entwickelten spezifischen Methoden, um Menschen zu begeistern, zu aktivieren, fachlich auf höchstem Niveau aber praxisorientiert verständlich das Wissen zu vermitteln und mit Motivation das Verhalten einzuüben und eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Der Ansatz nennt sich „accuo-3-Loop-Methode“. Dabei geht es um Aktivieren + Trainieren/ Coachen + Nachhalten. Das ergänzt der accuo-Ansatz: Einfach. Machen. Hierbei wird mit Visualisierungstechniken die Komplexität reduziert und die wesentlichen Kernbotschaften klar hervorgehoben. Nachdem es „einfach“ wird, kommt der zweite Aspekt zum Tragen: Machen. Nur durch das eigene Tun wird aus Wollen und Wissen dann das Können.

Weitere Instrumente der Methodik sind:

- » individuelle Entwicklungsmethode
- » Teamentwicklungsmethoden

- » Organisationsentwicklungsmethoden
- » agile Methoden
- » Interventionen
- » Lernformen
- » Medien
- » Tools
- » Materialien
- » etc.

Wichtig bei dem Einsatz der Methoden und Modelle erweist sich grundsätzlich die Überlegung, ob die gewählte Methode die Aufgabe erfüllt. D. h., ist die Methode erstens effektiv zur Zielerreichung? Zweitens: Ist die Methode auch effizient, d.h., kann das Ziel mittels minimalen Aufwands erreicht werden. Ferner sind die Methoden auf die Zielgruppe abzustimmen.

Erfolgssicherung, Wirksamkeit und Transfer:

***„Ein guter Anfang braucht Begeisterung, ein gutes Ende Disziplin.“***

(Prof. Dr. Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger, deutscher Chemiker)

Die Wirksamkeit der Maßnahmen sowie die nachhaltige Erfolgssicherung der Lern- und Entwicklungsziele sind abhängig davon, wie gut die erworbenen Qualifikationen in den Arbeitsalltag übertragen werden und wie stark sie im Arbeitsalltag verankert sind.

Meiner Erfahrung nach ist es daher zwingend erforderlich, im Top-down-Ansatz die Führungskräfte zum integralen Bestandteil einer jeden Maßnahme zu machen.

In der Regel wird ein ganzes Netz von Maßnahmen für die nachhaltige Wirkung konzipiert. Beispielhaft sind:

- die individuelle Ebene mit persönlichen Aktionsplänen und Workbooks
- die Gruppenebene: Peergroup-Treffen als Teil-Lerngruppe
- das Team im Arbeitsalltag als Lerngruppe
- die Organisationsebene mit der Verkaufsleiterrunde
- die Projektebene mit der Projektleitung und den externen Trainern
- die Ebene der Rituale am Anfang mit z. B. Stadion-Events bis hin zur Zertifikatsübergabe am Ende

Einzelne Elemente zur Transfersicherung kannst Du dem Praxisbeispiel des 1. Trainingspreises entnehmen.

Erfolgskontrolle:

Über die Jahrzehnte haben sich zur Erfolgskontrolle immer wieder die Klassiker bewährt, die ich in jedem Projekt anwende.

- Das 4-Stufen-Modell von Kirkpatrick mit der Evaluation der Reaktionen des Lernens, des Verhaltens und der Ergebnisse.
- Reaktionsmessungen über Feedback-Bögen
- Verhaltensmessung mittels dreier Praxisphasen
- Definition der Ziele und Teilziele, wie diese dann auch quantitativ, qualitativ oder als persönliche Entwicklungsziele gemessen werden können.
- Lern- und Entwicklungsziele werden mit einer Kompetenz-Scorecard entwickelt und nachgewiesen.

Ich empfehle dringend, auf die Auswertung und die Erfolge im Projekt zu achten, denn dies ist ein entscheidender Faktor, aus jedem Erfolgsprojekt eine Referenz (oder eben auch einen Preis) gewinnen zu können.

- **zu 4) Kommunikationsklarheit – Klare Kernbotschaften!**

Der Punkt der Kommunikationsklarheit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Es ist immer wieder mit Akzeptanzen und Aktivem Zuhören zu arbeiten, sodass jede Kernaussage, ob im Konzept oder der Umsetzung klar und verständlich von allen Beteiligten so verstanden, angenommen und eben genauso umgesetzt wird.

Gern mache ich auch immer wieder klar:

*Gedacht ist noch nicht gesagt*

*Gesagt ist noch nicht gehört*

*Gehört ist noch nicht verstanden*

*Verstanden ist noch nicht einverstanden*

*Einverstanden ist noch nicht umgesetzt*

*Umgesetzt ist noch nicht beibehalten*

*Beibehalten ist noch nicht optimiert*

*Optimiert ist noch nicht andere optimiert und mitgezogen.*

- **zu 5) Klarheit vor Harmonie – Polarisierung auf das Wesentliche**

Das ständige Nachfragen, um wirklich die Ursache zu finden, stößt nicht selten auf Widerstand. Gerade dann ist es die Aufgabe von guten Beratern, Trainern und Coaches, nicht abzurechnen, sondern bewusst in einen Konflikt zu gehen, um zu dessen wahren Kern vorzudringen. Ich habe für meine Vorgehensweise häufig Lob bekommen: „Herr Scheffer, ihre bohrenden Fragen und das nicht Lockerlassen sind anstrengend und unbequem. Aber auf menschliche Art und Weise bringen sie mich dazu, wirklich in die Tiefe zu gehen und in meinen Abgrund zu sehen.“

In vielen Organisationen wird gerade von jungen Führungskräften zu viel harmonisiert. Diese jungen Führungskräfte haben noch nicht den Übergang und Reifeprozess vom Mitarbeiter zur Führungskraft vollzogen. Man muss nicht die beliebteste Führungskraft sein, doch mit persönlicher Autorität vor der Fach- und Amtsautorität lässt es sich gut leben.

Ultimativer Check vor Auftragsannahme: Aktualität, Kreativität und Innovation:

Nicht nur, weil es im Zuge des Europäischen Trainingspreises abgefragt wird, ist die Beschäftigung mit der Aktualität, der Kreativität und der Innovationskraft von Bedeutung. Mit dem Trainingspreis werden besonders erfolgreiche Projekte ausgezeichnet und damit Lernformen, die auch vor dem Hintergrund veränderter Denkstrukturen und Lerngewohnheiten sowie der Herausforderung von Globalisierung und dem demographischen Wandel in Märkten bestehen können. Ob es die neue Kombination bewährter Methoden oder die Innovation neuer Methoden ist, letztendlich kommt es auf die Kreativität und die erfolgreiche Umsetzung an.

Schon am Anfang meiner Tätigkeit als Berater, Trainer und Coach habe ich darauf geachtet, dass Projekte einen Reiz auch auf *mich* ausüben, um kreative und innovative Lösungen entwickeln zu können. Mit diesem Reiz, mit diesem Stimulus war und bin ich in der Lage, Höchstleistungen zu bringen. Dies habe ich auch meinen Kunden gegenüber stets so formuliert. Standard kann jeder; den kannst Du woanders günstiger einkaufen.

**Bei mir bekommst Du eine kreative und funktionierende, innovative Lösung. Mit anderen Worten: Ich bilde heute bereits die Fähigkeiten von morgen aus. Das, was andere tun, ist heute mit Methoden von gestern zu qualifizieren. Dies bedeutet, morgen schon mit Vergangenheitsmethoden zu arbeiten.**

Es gilt aber mehr denn je, die Zukunft zu gestalten. Dafür brauchen wir innovative Führungskräfte und innovative Mitarbeiter, die gestalten und nicht nur verwalten.

Dahinter steht ein Gedanke, der gleichzeitig Triebfeder meines gesamten Wirkens ist, sowohl beruflich als auch als Dirk Scheffer, der Privatmensch: Es geht darum, sich immer wieder neu zu erfinden. Das wiederum bedeutet, sich immer wieder neu dahingehend zu hinterfragen, was Spitzenleistung bedeutet und wie diese immer wieder auf einem Höchstniveau der Champions League erreicht werden kann. Dazu kommt der Aspekt, dass Transformationen heute nicht nur generationsübergreifend und national sind, sondern

global und teilweise nur pure online und vor allem effektiv und effizient in kürzester Zeit und nachhaltig wirksam transformiert werden müssen.

Meine Formel:

Die Einstellung, das Mindset sind für mich der Ausgangspunkt für jede Entwicklung. Der Glaube an sich selbst, Selbstvertrauen in sich und seine Fähigkeiten gepaart mit den Basiskompetenzen wie Einsatzbereitschaft, Selbstmanagement, Disziplin, Tatkraft, Konsequenz, Schlagfertigkeit, ergebnisorientiertes Handeln, Dialogfähigkeit, Kritikfähigkeit, Kundenorientierung, Pflichtgefühle, Akquisitionsstärke, Fleiß, Planungsverhalten und Organisationsfähigkeit gehören zu meinen weiteren Erfolgsfaktoren. Als nicht minder wichtige bringe ich meine strategischen Kompetenzen ins Spiel, die sich aufteilen in personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen sowie Fach- und Methodenkompetenzen. (Sehr genau habe ich diese in meinem Buch: INSPIRE SALES BOOK – Dein Weg zum Star Seller und Star Sales Coach beschrieben.) Ich kann es nur jedem empfehlen, an sich zu arbeiten, es selbst vorzuleben und damit andere Menschen mit seiner von innen heraus, positiven Einstellung zu begeistern.

Eine ganz besondere Empfehlung ist die Auseinandersetzung mit der Hermetik, eine altägyptische Lebensphilosophie, die mein Sein und Tun wesentlich beeinflusst und zu der ich nun noch etwas mehr sagen möchte.

### **5.3 Die Hermetik – Eine alte Lehre in modernem Gewand**

Mein jahrzehntelanges Wirken als Trainer und Coach hat mich auf eine stetige Suche nach Erklärmodellen und Lehren geführt, die andere Menschen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützen. Besonders wertvoll ist für mich die Beobachtung, wie die Kombination verschiedener Ansätze zu bedeutenden Fortschritten führt. Ich bin dankbar für das Feedback, das ich immer wieder erhalte. Es ist erstaunlich, welche Prozesse ich bei Menschen in Gang setzen konnte und wie diese ihre Leben zum Positiven verändert haben. Einige meiner Herangehensweisen berühren spirituelle Aspekte und innere Werte, während andere leichter auf einer logischen Ebene zu verarbeiten sind.

Im Spektrum meiner Erklärmodelle und Lehren ist Hermetik besonders hervorzuheben. Diese althergebrachte „Geheimlehre“ aus dem antiken Ägypten hat über Jahrtausende hinweg nichts an ihrer Bedeutung verloren. Ihr Kern umfasst die drei Ebenen Körper, Geist und Seele sowie die sieben hermetischen

Prinzipien, die auf Steintafeln von Hermes Trismegistos niedergeschrieben sein sollen. Ursprünglich wurden diese tief sinnigen Lehren nur an eine auserwählte Gruppe weitergereicht, da man der Überzeugung war, ihr Einfluss könne nur in bedachten Händen eine positive Kraft entfalten.

Die Veröffentlichung des Kybalions im Jahr 1908, zugeschrieben William Walter Atkinson, machte die hermetischen Gesetze einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich. Das war der Ursprung einer leichteren, „bekömmlicheren“ Zusammenfassung der hermetischen Prinzipien, angepasst an das 21. Jahrhundert.

Wir Menschen neigen dazu, uns als außergewöhnlich zu empfinden – auf Erden und im Universum gleich mit. Dabei bestehen wir wie alles um uns herum aus drei Ebenen: Körper, Geist und Seele. Diese Trias wird häufig durch ein gleichseitiges Dreieck symbolisiert, ein Zeichen ihrer gleichwertigen Bedeutung. Das ausbalancierte Zusammenwirken dieser Drei ist ausschlaggebend für ein harmonisches Dasein.

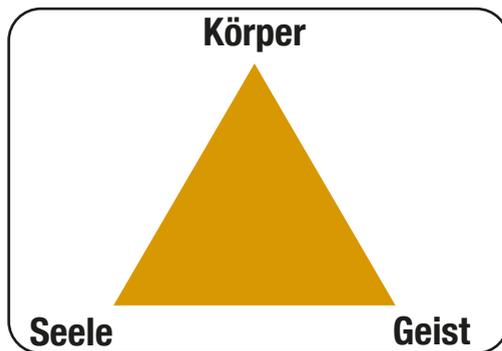


Abb. 16: Dreieck: Körper, Seele, Geist

Die Seele, auch wenn sie vielen schwer fassbar erscheint, vermittelt uns richtungsweisende Impulse – ob dies nun als ein beschleunigter Herzschlag, Gänsehaut oder ein wärmendes Gefühl im Solarplexus geschieht. Es handelt sich um intuitive Zeichen, die wir verspüren, wenn alles im Einklang ist und wir uns im harmonischen Fluss des Lebens befinden.

Der Geist hingegen, mit dem rationales Denken, Kreativität und unser Erinnerungsvermögen verbunden ist, repräsentiert unsere Schöpfungsebene. Wenn wir diesen in Verbindung mit Hermetik und dem darin verankerten Unterbewusstsein, Tagesbewusstsein und Überbewusstsein nutzen, können wir unser Leben bewusst gestalten und unsere Ziele erreichen.

Zu guter Letzt ist der Körper der materielle Aspekt unseres Daseins. Er reagiert auf unsere Gedanken und Emotionen und zeigt uns durch physische Empfindungen, wie es um uns bestellt ist. Im Idealfall bildet unser Körper ein liebevoll instand gehaltenes Zuhause für die Seele und den Geist.

Jedes der hermetischen Prinzipien – Schöpfung, Resonanz, Schwingung, Polarität, Rhythmus, Ursache und Wirkung sowie das Geschlecht – eröffnet Möglichkeiten, unser Handeln tiefer zu begreifen und damit zu einer bewussteren, selbstbestimmten Gestaltung unseres Lebens und Berufs vorzudringen.

In der Summe beherbergen Körper, Geist und Seele ein unerschöpfliches Potenzial für persönliches Wachstum. Die hermetischen Prinzipien gelten dabei als Richtschnur, um das eigene Handeln zu reflektieren und positiv Einfluss auf die eigene Zukunft zu nehmen.

Indem Du die hermetischen Gesetze in Dein alltägliches Leben integrierst, kannst Du eine tiefgreifende Veränderung herbeiführen.

## 6. LEARNINGS

Hier findest du die Zusammenstellung aller Learnings. Es zeigt meine Entwicklung vom Berater, Trainer und Coach zum Organisationsentwickler, Transformator und Mentor.

Bei allen Konzepten, die ich mit Kreativität, neuen Methoden und viel Leidenschaft durchgeführt habe möchte ich eines besonderes herausstellen. Es geht nicht darum, alles immer wieder neu zu erfinden und quasi „alten Wein in neuen Schläuchen“ anzubieten. Es geht um Innovation in der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Wie können wir es den Menschen einfacher machen sich in der heutigen, sehr turbulenten Zeit zu verändern? Welche Hilfestellungen brauchen Sie? Es geht eben nicht um immer schneller, höher oder weiter in der digitalen Transformation, sondern es geht immer noch um Menschen. Der Mensch steht für mich zentral im Mittelpunkt und wird es immer bleiben. Die Art und Weise, wie wir mit Veränderungen umgehen, was uns motiviert oder eben demotiviert unterscheidet sich nicht wesentlich von früheren Generationen. Die Art und Weise der Informationsaufnahme schon. Die Sozialisierung der heutigen Berufsanfänger in der Onlinewelt führt zur anderen Informationsaufnahme und daran müssen wir arbeiten. Es kommt als nicht nur auf NEW WORK, sondern auch auf NEW Learning an. Und natürlich auf die Qualität im Prozess, insofern kommt es auf GOOD Learning and Development an. Die Wirksamkeit von Lern- und Entwicklungsprozessen muss nachhaltig sein.

Hier folgt nun die Zusammenfassung, was ich auf meinem Weg gelernt habe. Denn eines ist klar, wir als Berater, Trainer und Coaches dürfen nicht stehen bleiben. Wir müsse als Vorbild vorangehen, und uns immer wieder weiterentwickeln, ja, sogar uns neu erfinden. Nur so können wir, die uns anvertrauten Personen auf die Zukunft vorbereiten, denn wenn du mit veralteten Methoden heute ausbilst, dann ist das Wissen und Können morgen schon von gestern.

# **ETP in SILBER 2015/2016: Fußball ist unser Leben!**

## **Transformationsprojekt im Fußballstadion**

### **Was habe ich in diesem Projekt gelernt?**

- Mein komplexes Konzept für den Transformationsprozess und den Weiterbildungsprozess ‚Mindset vor Skillset‘ ist nicht nur aufgegangen, sondern wurde von einer unabhängigen Jury als Leuchtturmprojekt für die Branche ausgezeichnet.
- Ich konnte die Inhalte der Führungskräfte und der crossmedialen Medienvermarktung prämiieren lassen. Das war buchstäblich ein ausgezeichneter Unique Selling Point, meine Arbeitsweise und Qualität in vielen anderen Medienhäusern verkaufen zu können. Und ein messbarer: In den folgenden Jahren habe ich mehrere Millionen Euro Umsatz durch das Thema Crossmedia-Vermarktung auf Agenturniveau erzielen können.
- Das Projekt beweist, wie groß der Einfluss der Aktivierung durch die emotionale Energie mit der Fußballsymbolik in einem Fußballstadion auf den Erfolg eines zweijährigen Projektes ist. Es wurden die Bundesligaergebnisse des 1. FC Köln gespiegelt zu den Verkaufserfolgen und der Entwicklung der Kompetenzen. Im Sommer wurde die erfolgreiche WM gespielt. Deren triumphalen Verlauf verquickten wir mit der Entwicklung im Unternehmen. Es endete mit drei Meisterschaften. Der 1. FC Köln wurde Meister in der 2. Bundesliga und ist aufgestiegen. Deutschland wurde Fußballweltmeister. Und das Projekt wurde meisterlich beendet mit dem Gewinn des Europäischen Trainingspreises in SILBER. Das war für eine Premiere echt herausragend.
- Der Top-down-Ansatz mit den Führungskräften führt zur Nachhaltigkeit.
- Strukturiertes Arbeiten mit einer internen Projektleiterin und einem Steuerungsausschuss hat sich bewährt.
- Der Mensch im Mittelpunkt ist und bleibt als eines meiner Credos von zentraler Bedeutung.
- Meine Modelle „Aktivieren + Trainieren + Nachhalten“ sowie „Einfach. Machen.“ haben sich bewährt.

- Die Benchmark-Auswertung war hervorragend für meinen eigenen Qualitätsprozess und zeigte mir, was ich noch tun konnte, um endlich GOLD zu erreichen.
- Last but not least: Es war immer noch Luft nach oben. Rückblickend betrachte ich es als Wink des Schicksals, dass ich es nicht gleich beim ersten Mal auf das oberste Treppchen geschafft hatte. Definitiv hätte mir ein dringlicher Ansporn gefehlt, es noch einmal zu versuchen und diesen Preis wirklich komplett auszuloten.

## **ETP in SILBER 2016/2017: Digital Native trifft analogen**

### **Silberrücken: CROSSMEDIA und Generationen powerful genutzt**

#### **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Unterschiedliche Generationen haben unterschiedliche Bedürfnisse und das ist auch richtig so. Jedoch muss man diese auch verstehen, um deren gemeinsames Potenzial zu heben. Das betrifft nicht nur die internen Themen eines Unternehmens, sondern auch den ganzheitlichen Kontext mit dem Kunden.
  
- Das Generationsthema sollte auch in meiner weiteren Entwicklung zum festen Bestandteil der Führungsausbildung werden. Hierbei treten ebenso wie im Verkauf die generationspezifischen Themen auf. Dabei konnte ich zwei Paradoxien beobachten.
  1. Online-Offline und Sozialisierung: Das Internet, insbesondere das Handy ist mittlerweile Teil der DNS der jüngeren Generation. Nicht umsonst nennt man sie Digital Natives. Sie ist in der Digitalwelt sozialisiert worden und lebt dieses Thema ganz selbstverständlich. Auf dem Arbeitsmarkt treffen dieselben jungen Menschen nun auf die analoge Welt, abgeschnitten vom gewohnten Online-Kosmos. Auch die eigene Sozialisation findet im ganzen Arbeitsalltag nicht statt. Ein zugegeben erschwerender Faktor im Teambuilding-Prozess, der ihn aber nicht unmöglich macht.
  
  2. Digitales Lernverhalten: Die junge Generation ist es gewohnt, sich neues Wissen sehr schnell selbst und vorwiegend online anzueignen. Am Arbeitsplatz befindet sich das Wissen häufig nur in den Köpfen der älteren Generation. Es ist somit nicht jederzeit und schnell und gut aufbereitet vermittelbar.

Daraus ergeben sich folgende Entwicklungsthemen:

- erfolgreiches Führen unterschiedlicher Generationen auf Individualebene
  
- Die 10 Erfolgsfaktoren für Generationen im Arbeitsalltag

- Verständnis für Unterschiede
- offene Kommunikation
- Flexibilität bei der Arbeit
- Scheitern ist Gewinn
- Mentoring und Wissensaustausch
- Anerkennung und Wertschätzung
- teamorientierte Projekte
- förderliches Feedback und Entwicklung unter dem Aspekt der Generationen
- Betonung der Vielfalt
- ONLINE versus OFFLINE Vernetzung – Sozialisierung im Unternehmen
- Erfolgreiches Führen unterschiedlicher Generationen auf Teamebene

Das Teamrad mit seinen vier Phasen Forming, Storming, Norming und Performing ist ein einfaches Tool, mit dem die Paradoxien entlang der Teamentwicklung identifiziert und bearbeitet werden können.

- Ebenso dient das AQAL-Modell von Wilbers als ein Ansatz, um die generationsspezifischen Aspekte auf der individuellen Ebene und im Kollektiv der Kultur bearbeiten zu können.
- Mindset
- Skillset
- Culture Setting
- Structure/Process Setting in Leadership

# **ETP in BRONZE 2017/2018: Leadership Development wird zur Organisationsentwicklung**

## **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Die Wirkung der Führungskräfte entscheidet maßgeblich über den Unternehmenserfolg. In diesem Projekt bestand für mich persönlich die größte Erkenntnis, dass es nicht nur darum geht, klassische Führungsthemen wie Mitarbeitergespräche zu vermitteln, sondern eine Führungskultur in einer Organisation zu implementieren. Wir starteten bei null, nichts war vorhanden. Die Personalentwicklerin und ich hatten das Vertrauen der Inhaber und konnten uns so über fünf Jahre das Entstehen einer Führungskultur mittels des Leadership-Development-Programms widmen. Das Führungsleitbild und die Leadership-Skills sind zu einem Führungskompendium geworden, das jede Führungskraft gleich zu Beginn seiner Tätigkeit mit auf den Weg bekommt.
- Leadership Development habe ich fortan nicht mehr als reine Personalentwicklungsprojekte, sondern als Organisationsentwicklungsprojekte verstanden und umgesetzt. Dies war gleichzeitig mein nächster Schritt zum Organisationsentwickler.
- Meine Kundin lehrte mich, dass BRONZE gleich GOLD ist. Ich muss zugeben, ich war durchaus über Bronze enttäuscht. Ich wollte für meine Kundin einfach mehr gewinnen. Kerstin zeigte mir im Laufe der Feier ihr Smartphone mit Glückwünschen aus London und New York von den Agenturchefs. Was war passiert? Agenturen gewinnen immer wieder Kreativpreise und nie einen HR Award. Doch genau dies hatten wir getan. Es handelte sich hier um den ersten HR Award nicht nur für die Quisma, sondern auch die Muttergesellschaften der Group M, die wiederum zur WWP Gruppe, dem Weltmarktführer, gehört. Kerstin sagte: „Dirk, die Eule ist für mich und alle Teilnehmer und die Chefs GOLD.“

# **ETP in SILBER 2017/18: Star Sales Coaching – mein USP und erste Auszeichnung**

## **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Die Sales Coach-Ausbildung schließt die Lücke zwischen einer klassischen Coaching-Ausbildung und einer Verkaufstrainer-Ausbildung. Andere Sales-Coach-Ausbildungen beinhalten zumeist nur das Thema „Die Führungskraft als Coach“, lassen die klassischen Fälle Empowerment, Talent und Performance Coaching aber außen vor.
- Über die Jahre habe ich die Sales Coach-Ausbildung stetig weiterentwickelt. Heute greift sie insbesondere die Sales-Kultur und den Sales Spirit in einer Organisation mit auf.
- Meine persönliche Entwicklung zum Lehrcoach beinhaltet dabei nicht nur die fachliche Tiefe in den Bereichen Sales und Coaching, sondern auch die Weiterentwicklung in der Methodik und Didaktik mit dem Ergebnis, eine fundierte Ausbildung mit Zertifizierung geschaffen zu haben.
- Die Entwicklung zum Lehrcoach bedeutete auch, den Qualitätsprozess für die Sales Coach-Ausbildung neu zu gestalten, da dies anspruchsvoller ist als eine modulare Führungsausbildung.
- Durch die Reflexion habe ich ein noch tieferes Verständnis für die Wirkungsparameter und den Qualitätsprozess erhalten.
- Die Entwicklung der Praxistools inklusive Empowerment, Talent und Performance Coaching hat sich bewährt.
- Der „Stimulative Sales Coaching-Ansatz“ wurde von der Jury als Alleinstellungsmerkmal hervorgehoben.

# **ETP in BRONZE 2018/19: Die Welt zu Füßen: Erstes globales Excellence-Programm**

## **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Ein absolutes Novum: Dies war mein erstes internationales Programm, bei dem die Teilnehmer von allen Kontinenten zuvor ein Briefing bekamen und dann für eine Woche nach Deutschland anreisten. Wir kommunizierten komplett auf Englisch. (Notiz in meinem Erfolgstagebuch 2018: Seit meinem Studium in Singapur sind meine Sprachkenntnisse deutlich eingerostet. Daran sollte ich arbeiten.)
- Die Idee hinter dem SALES MANAGER MAGIC TRIANGLE – Management + Leadership + Coach: Alle Fähigkeiten und Fertigkeiten sollen stärker vernetzt werden, um so mehr Leadership Competence und Excellence zu erreichen. Darin besteht unsere Herausforderung heute und morgen. Dies wurde durch die Jury als Leuchtturmprojekt hervorgehoben.
- Die Fußballsymbolik hat sich abermals bewährt, diesmal im globalen Verständnis. Ein Teilnehmer aus Los Angeles hat sie sogar auf den American Football übertragen. Sales Coaching bedeutet, das Team so aufzustellen, um ein Maximum an Performance herauszuholen. Dringt jemand in dein Gebiet ein, dann schicken wir die DEFENSE auf das Feld. Wollen wir Marktanteile erobern, dann schicken wir die OFFENSE auf das Feld.
- Mit das größte Learning bestand in einer neuen Methodik. Wir verschickten das Wissen zuvor und bearbeiteten die Verhaltensthemen anschließend in der Blockwoche. Daraus konnte ich ableiten, welche Dynamiken und Lernerfolge in komprimierter Weise möglich sind.

## **THE KING IS BACK: Das Triple – eine ganz besondere Ehre und Würdigung**

## **ETP in SILBER 2022: Alte Ziele auf neuen Pfaden: NEW WORK – Sales Hackathon**

### **Was konnte ich in diesem Projekt lernen?**

- Gemeinsam stärker! Eine Sprache, eine Identität und ein Spirit können Berge versetzen; das, was unmöglich schien, wurde möglich. Dies zeigt sich auch noch in einem anderen, noch folgenden Projekt. Nichts ist unmöglich. Mir und den Teilnehmern hat es gezeigt, dass der Wille allein nicht ausreicht. Es braucht gemeinsame Erlebnisse und dies gerade nach der Coronapandemie. Das war neben meinem Konzept der zweite Erfolgsfaktor.
- Kreativ eine agile Methode aus der IT in einen neuen Kontext der Team- und Organisationsentwicklung zu transferieren, ging voll auf. Diese wurde zusätzlich mit der absoluten Ergebnisfokussierung gebündelt, sehr zum Gefallen der Jury.
- Weiterhin beweist es meine gewachsene Kompetenz, immer komprimierter Wirkung erzeugen zu können. Dies wurde mir gerade während des vorangegangenen und diesem Projekt immer deutlicher. Gleichzeitig schärft es meinen Blick und die Konzeption auf Effektivität und Effizienz in Projekten. Dieser Fortschritt wurde beim nächsten Projekt schon in der Akquisephase ausgezeichnet.

# **ETP in SILBER 2022: Goba! total! Sales Coaching und Solution**

## **Setting verändert Sales Spirit**

### **Was habe ich in diesem Projekt gelernt?**

- Wie in vielen meiner Projekte hat es sich auch in diesem bewährt, die Führungskräfte fest zu integrieren und nicht nur die Mitarbeiter im Sinne der Personalentwicklung zu qualifizieren. Stattdessen wollten wir eine Organisationsentwicklung mit Veränderung der Sales-Kultur initiieren.
- Mein eigenes, essenzielles Learning lag hier darin, dass dieses integrierte und komplexe Programm global in nur sechs Monaten pure online umzusetzen war. Früher hätte ich für ein solches Programm mit zwei Dutzend Führungskräften und 100 Mitarbeitern ein bis zwei Jahre veranschlagt plus ein deutlich sechsstelliges Budget. Dank der Online-Möglichkeiten und gut vorbereiteten Unterlagen gelang es mir, hier eine nachhaltige Wirkung in kurzer Zeit mit einem geringen Budget zu erzeugen.
- Mein Sales Coaching-Ansatz, dies auch als Philosophie im Sales global einzuführen, zeigte, dass es Kulturen in Osteuropa und in Südamerika gibt, bei denen das Thema Coaching noch gar nicht verbreitet ist. Das Lernen von den anderen internationalen Kollegen führte dazu, dass das Thema Sales Coaching sehr schnell aufgenommen und in die eigene Kultur übernommen werden konnte. Hilfreich war dabei das AQUAL-Modell von Wilbers.
- Ein wichtiges Learning bestand auch darin, dass durch diese Maßnahme der Sales im Unternehmen wieder den Stellenwert bekommen hat, den er früher hatte. Selbst die Ingenieurbereiche wurden neugierig, wieso ein anderer Bereich alle Führungskräfte zu Coaches ausbildet.

## **ETP in GOLD 2022: Da ist GOLD:**

### **NEW TOOL 4 NEW WORK – CORPUS**

#### **Was habe ich in diesem Projekt gelernt?**

- Mein größtes Erlebnis war, das Strahlen von Menschen zu sehen, die sich mir und meiner Methode anvertraut haben und positiv ihre eigene Veränderung vollzogen haben. Ich durfte erleben, dass dieses Tool nicht nur mir, sondern auch vielen anderen Trainern hilft, die kognitive Dissonanz aufzulösen.
- Damit habe ich in der Branche meinen Fußabdruck hinterlassen und wurde mit dem Europäischen Trainingspreis in GOLD ausgezeichnet. Nach all den Jahren harter Arbeit habe ich nun endlich den Gipfel meiner Karriere erklommen.
- Auch in diesem Projekt der Tool-Entwicklung habe ich alle meine bisherigen Werkzeuge reflektiert.
- Aktivieren + Trainieren + Nachhalten
- Einfach. Machen.
- Der Mensch steht im Mittelpunkt
- Das größte Learning, wohl der entscheidendste Punkt, durch den ich Gold gewonnen habe, ist die starke Emotionalisierung des Projektes. Auch meine übrigen Projekte waren jeweils mit starken Emotionen verbunden. Für dieses Projekt habe ich alle vorherigen analysiert und festgestellt, dass ich gerade in der Präsentation der Projekte die Kernbotschaften zu wenig emotionalisiert hatte. Es handelte sich vorher ausschließlich um fachliche Botschaften, die zwar teilweise mit dem Fußball-Spirit aufgeladen waren, aber nicht so emotional kommuniziert und transportiert wurden.
- Gerade die Erreichung des Triples mit der neuen Ausschreibungsform, für die ich einen zweiminütigen Film einreichen sollte, war eine dreifache Herausforderung, die ich aber um nichts in der Welt missen möchte.

## **Noch ein paar Worte zum Abschluss dieses Mammutprojekts Triple**

Gold, Silber, Silber – mehrfache Einreichungen lohnen sich. Was mich überzeugt hat, im Jahr 2022 nicht nur in einer, sondern in gleich drei Kategorien zu starten, sind die Projekterfolge in Zusammenarbeit mit meinen Kunden. Es sind gerade diese Leuchtfeuer, die mich inspirieren weiterzumachen, für meine Kunden das Beste zu geben, meiner Arbeit immer wieder neue Aspekte abzugewinnen und „ganz nebenbei“ meinen Expertenstatus zu untermauern.

Damit dies gelang, erforderte die Preiseinreichung nochmals die Höchstleistung, hier mit Kernaussagen zu überzeugen, die prägnant auf den Punkt gebracht wurden. Nicht nur in Papierform, sondern auch im Video. Licht an, Kamera an, Ton an und los geht's. In zwei Minuten alle Emotionen zu transportieren. Spirit pur. Und das gleich dreimal. Dies ist eine Energieleistung, die sich lohnt, getreu nach dem Motto: Tue Gutes und sprich darüber.

Mit der Marke Rasenreich haben wir als accuo training + consulting Scheffer und Partner Gold gewonnen und haben dann fusioniert. Wir konnten unsere Expertenpositionierung im gleichen Jahr noch mit der Shortlist-Nominierung der Top 4 des HR Excellence Awards in der Kategorie „HR Dienstleister des Jahres 22“ eindrucksvoll krönen. Unsere Marke Rasenreich ist bekannt für „Stimulatives Training mit Wirkung in Business und Sport“.

## **Mein HR Excellence Award 2022:**

### **Goldjunge fährt nach Berlin**

#### **Was habe ich in diesem Projekt gelernt?**

- In einem Contest in dieser Größenordnung konnten wir absolut mithalten. Ein aussagekräftiger Lackmustest für uns und unsere Schlagkraft als Unternehmen.
- Als in diesem Jahr neu gegründete Marke im HR-Umfeld haben wir als Rasenreich es geschafft, gleich ganz oben in der Champions League mitzuspielen. Dies verdanken wir unserem Wissen und der Erfahrung aus den acht Europäischen Trainingspreisen des BDVT.
- Die Nominierung unter die Top 3 der Branche in der Kategorie HR Dienstleister des Jahres 2022 ist ein herausragendes Ergebnis und reiht uns ein in die Liga der Big Player.

# NACHWORT UND DANKSAGUNG

Ob ich nochmals teilnehmen würde, werde ich oft gefragt, da nun acht, mit Rasenreichs Trophäe sogar neun Eulen zu diesem illustren Parlament in meinem Office gehören. Ja mit einem dicken Ausrufezeichen! Das würde ich. Wann? Hm, naja, vielleicht würde ich mir vorher doch erst eine kleine Pause gönnen ...

Aber doch, der BDVT und der Europäische Trainingspreis haben mich wirklich zum Serientäter gemacht. Und die schlaun Köpfe dahinter haben die ganze Zeit genau gewusst, wie sie es anstellen. Wie sie mich als ambitionierten Sportsmann (ob in meinen Laufschuhen oder vor der Großleinwand) beim olympischen Gedanken kriegen. Und bei meinem ausgeprägten Drang, es mir immer wieder selbst zeigen zu wollen, mit einer diebischen Freude dabei, über mich hinauszuwachsen.

Ich kann nicht beschreiben, wie fasziniert ich davon bin, mich jedes Mal wieder einzuordnen, zu analysieren, wo ich stehe, rauszufinden, wo ich als Nächstes hinmöchte und wie ich dorthin gelangen kann. Zudem möchte ich den kollegialen Austausch nicht missen und das Lernen von den beeindruckenden Leuchtturmprojekten meiner Mitbewerber und der gesamten BDVT-Familie. Vielleicht bin ich mittlerweile auch auf eine gesunde Art süchtig nach diesem Gefühl, dieser besonderen Art von Gänsehaut, im Kreise von den Besten der Besten und des gesamten BDVT e.V. zu stehen.

Was mich motiviert, ist es übrigens auch, Kollegen für die Teilnahme an diesem Wettbewerb zu begeistern. Es macht gleich doppelt Spaß, einen solchen Preis zu gewinnen. Es scheint mir dann, als würde ich alles noch mal erleben. Das erste Zittern, der erste Jubelschrei, die erste Überlegung, wo man den Preis denn nun im Haus platziert. Immer noch freue ich mich über die unsicheren Fragen zu Formulierungen, zu Reflexionen, zum Workflow, die mich oft per Telefon, E-Mail oder Kurznachricht erreichen.

Aber nun, das Wichtigste kommt ja für gewöhnlich zum Schluss: Meine größten Motivatoren sind ganz unverblümt und altruistisch meine Kunden. Sie sind meine größten Kraft- und Energiequellen, gerade wenn es mal nicht so rund läuft. Und es freut mich, dass auch sie von meinem Gewinn des Europäischen Trainingspreises in Gold, Silber oder Bronze zehren können, ob inhaltlich oder für das eigene Employer Branding. Hier schließt sich der Kreis. Denn durch deren mediale Verbreitung profitieren wiederum auch wir von Rasenreich. Das allerdings wieder fern jeden Altruismus.

Ein besonderer Dank gilt allen meinen Kolleginnen und Kollegen, die ich nicht nur in diesen acht Projekten als Partner an meiner Seite hatte, sondern in vielen der 250 Projekte. Ich danke Euch. Bitte habt

Verständnis dafür, dass ich hier nicht alle Namen aufzähle, es wäre zu lang und falls ich jemanden vergessen haben sollte, so könnte ich es mir nicht verzeihen. Ihr wisst, dass Ihr gemeint seid.

An dieser Stelle möchte ich exemplarisch Dank sagen an Anke Landmark und Lara Wilhelms, mit denen ich im Double Frau-Mann, laut-leise, juniorig-seniorig viele Facetten zeigen konnte und kann. Siegfried F. Orendi und Marc Jaeschke, die nicht nur in Projekten an meiner Seite waren, sondern auch als Freunde in schweren Zeiten.

Und natürlich gebührt ein ganz besonderer Dank meiner Familie, ob Eltern, Lebenspartnerinnen oder meine Jungs. Ihr wisst alle, ohne den familiären Rückhalt können wir nicht dauerhafte Spitzenleistung auf Champions League-Niveau bringen.

Was gibt es noch zu erwähnen? Hm, vielleicht das: Nur falls ich das in meinem Buch nicht deutlich genug ausgedrückt habe, doch was ich schon die ganze Zeit (sehr laut) sagen wollte:

Seid dabei, arbeitet hart an eurer eigenen Entwicklung und beim Europäischen Trainingspreis, holt euch Eure Eule! Transformiert euch zum Game Changer!

Abb.17.1 : Benchmark zu ETP 1

Titel: Qualifizierungsprojekt iMedia - MVR erzielt Wirkung		max. 75	Ø vergebene Bewertungspunkte	Multiplikationsfaktor	Ø vergebene Ergebnispunkte
<b>1. Auftragsklärung, Bedarfsklärung und Ziellaklärung.</b> - Bitte gehen Sie dabei auch auf spezielle Anforderungen ein, die sich aus dem jeweiligen Firmen- / bzw. Organisationskontext bzw. der Unternehmensgröße ergeben!					
Auftragsklärung unter Einbindung des Auftraggebenden mit Analyse der Ausgangssituation / Firmensituation / Marktsituation inkl. der, mit dem Auftrag verbundenen Kundenanforderungen bzw. des Anlasses		25	5,0	5	25,0
Bedarfsklärung/Spezifizierung der Rahmenbedingungen: z.B. zugrundeliegende strategische Unternehmensziele, operative Ziele, Teilnehmer- und Qualifikationsziele, Erfolgskriterien, Klärung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Umfang und Zeitschiene für die Maßnahme, Zielgruppendefinition		25	4,3	5	21,7
Ziellaklärung: Aus Auftrags- und Bedarfsklärung abgeleitete exakte Aufgabenstellung mit klaren und eindeutigen Zielformulierungen und spezifischen Messkriterien für den Erfolg		25	4,3	5	21,7
max. Punkte / <b>Durchschnitt Bewertungspunkte 1. / Durchschnitt Ergebnispunkte 1.</b>		75	4,6		68,3
<b>2. Zielgruppen-/Themenadäquate Umsetzung der Aufgabenstellung und Ziele - Darstellung der methodisch-didaktischen Qualität bzw. Prozess-Qualität: Lern- und/oder Entwicklungsziele /Konzeption und Prozessgestaltung / Methodik</b>					
<b>2 A Lern- und/oder Entwicklungsziele - Beschreiben Sie die Inhalte der Gesamtmaßnahme!</b>		max. 50			
Ableitung der Lern- und/oder Entwicklungsziele aus der Aufgabenstellung und Zielformulierung, gegebenenfalls Klassifizierung in Ziele/Teilziele		20	5,0	4	20,0
Beschreibung bzw. Benennung der daraus abgeleiteten ausgewählten Lerninhalte und/oder zu erlernenden, zu entwickelnden oder zu trainierenden Fähigkeiten und Fertigkeiten		20	4,3	4	17,3
Wodurch kann die angesprochene Zielgruppe die besondere Eignung für die spezielle Aufgabenstellung erkennen? Wie wurden dabei die besonderen Anforderungen an Thema und/oder Zielgruppe berücksichtigt und erfüllt?		5	5,0	1	5,0
Wie wurden dabei spezifische Anforderungen, die sich aus den Rahmenbedingungen und aus dem jeweiligen Firmen- / bzw. Organisationskontext bzw. der Unternehmensgröße ergeben, berücksichtigt und erfüllt?		5	5,0	1	5,0
Durchschnitt Bewertungspunkte 2 A / <b>Summe Ergebnispunkte 2 A</b>		50	4,7		47,3
<b>2 B Konzeption und Prozessgestaltung - Beschreiben Sie den Ablauf der Gesamtmaßnahme!</b>					
Beschreibung der Aufgaben und Ziel gereichten Konzeption bzw. Prozessgestaltung: Inhalte, Ablauf, Organisation, Dauer der Maßnahme, Leitfragen, Teilnehmer, Teilnehmerunterlagen		max. 50			
Wodurch kann die angesprochene Zielgruppe die besondere Eignung für die spezielle Aufgabenstellung erkennen? Wie wurden dabei die besonderen Anforderungen an Thema und/oder Zielgruppe berücksichtigt und erfüllt?		30	4,0	6	24,0
Wie wurden dabei spezifische Anforderungen, die sich aus den Rahmenbedingungen und aus dem jeweiligen Firmen- / bzw. Organisationskontext bzw. der Unternehmensgröße ergeben, berücksichtigt und erfüllt?		10	4,7	2	9,3
Durchschnitt Bewertungspunkte 2 B / <b>Summe Ergebnispunkte 2 B</b>		50	4,3		42,7
<b>2 C Methodik - Benennen und begründen Sie die Wahl Ihrer Methoden!</b>					
Beschreiben bzw. benennen Sie verwendete Methoden, Modelle, Interventionen, Lernformen, Medien, Tools, Materialien, etc.		max. 50			
Begründen Sie deren Aufgaben und Ziel gerechte Auswahl für die vorgegebenen Lern- und/oder Entwicklungsziele.		20	4,7	4	18,7
Wie wurden dabei die Anforderungen aus Punkt 1 zu Aufgabenstellung u. Zielformulierung berücksichtigt u. erfüllt?		20	4,0	4	16,0
Wie wurden dabei die besonderen Anforderungen an Thema und/oder Zielgruppe berücksichtigt und erfüllt?		5	4,7	1	4,7
Wie wurden dabei spezifische Anforderungen, die sich aus den Rahmenbedingungen und aus dem jeweiligen Firmen- / bzw. Organisationskontext bzw. der Unternehmensgröße ergeben, berücksichtigt und erfüllt?		5	4,7	1	4,7
Durchschnitt Bewertungspunkte 2 C / <b>Durchschnitt Ergebnispunkte 2 C</b>		50	4,4		44,0
max. Punkte / <b>Durchschnitt Bewertungspunkte 2. / Durchschnitt Ergebnispunkte 2.</b>		150	4,5		134,0

Abb.17.2 : Benchmark zu ETP 1

		max.100	Ø vergebene Bewertungspunkte	Multiplikationsfaktor	Ø vergebene Ergebnispunkte
<b>3.</b>	<b>Erfolgsicherung / Wirksamkeit / Transfer - Die Wirksamkeit ihrer Maßnahme und die Erfolgsicherung der Lern- und/oder Entwicklungsziele ist abhängig davon, wie gut sich erworbene Qualifikationen, Fähigkeiten und oder Fertigkeiten in alltägliche Abläufe und/oder Handlungen übertragen lassen und wie stark sie dort verankert werden.</b>				
	Welche Transferhilfen gab es vor, während oder nach der Maßnahme, um Lern- und/oder Entwicklungsziele, die Umsetzung bzw. Anwendung des vermittelten Stoffes und/oder der erlernten, entwickelten oder der trainierten Fähigkeiten zu erleichtern bzw. zu verfestigen? Gab es Nachfolgemaßnahmen oder aufbauende Elemente?	35	4,7	7	32,7
	Schreiben bzw. benennen Sie verwendete Methoden, Modelle, Interventionen, Lernformen, Medien, Tools, Materialien, die im Sinne einer höheren Wirksamkeit einen Vorher-/Nachher-Effekt erlebbar machen und so zur Erfolgsicherung beitragen!	35	4,7	7	32,7
	Wie wurden dabei insbesondere die Anforderungen der Lern- und/oder Entwicklungsziele aus der Aufgabenstellung und Zielformulierung berücksichtigt und erfüllt?	10	4,7	2	9,3
	Wie wurden dabei die besonderen Anforderungen an Thema und/oder Zielgruppe berücksichtigt und erfüllt?	10	4,3	2	8,7
	Wie wurden dabei spezifische Anforderungen, die sich aus den Rahmenbedingungen und aus dem jeweiligen Firmen-/ bzw. Organisationskontext bzw. der Unternehmensgröße ergeben, berücksichtigt und erfüllt?	10	4,7	2	9,3
	max. Punkte / <b>Durchschnitt: Bewertungspunkte 3, / Durchschnitt Ergebnispunkte 3.</b>	100	<b>4,6</b>		<b>92,7</b>
<b>4.</b>	<b>Erfolgskontrolle: Ergebnisse und Evaluation - Gute Erfolgskontrolle basiert auf der gemeinsamen Entscheidung von Auftraggebenden und Auftragnehmenden über das was wann wie und durch wem gemessen werden soll. Bewertet werden nur die bereits abgeschlossenen und evaluierten Teile von Maßnahmen, d.h. die bereits dokumentierten Erfolge zum Zeitpunkt der Einreichung.</b>				
	Festlegung der zu messenden Ziele/Teilziele oder Kriterien für die Erfolgskontrolle in einer Zielformulierung; Verbindung der zu messenden Ziele/Teilziele oder Kriterien für die Erfolgskontrolle mit den Business- oder Projektzielen des Auftraggebers	20	4,7	4	18,7
	Begründung des Evaluierungsansatzes:	15	4,7	3	14,0
	Durch welche Evaluierungsansätze wird das Ergebnis für den Auftraggeber ermittelt?	20	5,0	4	20,0
	Wie wurden die geplanten bzw. erwarteten Ziele/Teilziele oder Kriterien erreicht?	35	5,0	7	35,0
	Nachweis der erreichten Ziele/Teilziele oder Kriterien bezogen auf Wissen und Kompetenz (Lernergebnisse, etc.).				
	Nachweis der erreichten Ziele/Teilziele oder Kriterien bezogen auf Verhalten, Performance und Produktivität (z.B. Umsatzsteigerung, Effektivitätssteigerung, aber auch geringerer Krankenstand, höhere Mitarbeiterzufriedenheit, etc.)				
	Weitere positive Ergebnisse? Unerwartete Ergebnisse?	10	4,0	2	8,0
	max. Punkte / <b>Durchschnitt: Bewertungspunkte 4, / Durchschnitt Ergebnispunkte 4.</b>	100	<b>4,8</b>		<b>95,7</b>
<b>5.</b>	<b>Aktualität / Kreativität / Innovation - Auch bei Aktualität, Kreativität und Innovation rücken wir den Erfolg ihrer Maßnahmen in den Fokus. Der Preis fördert erfolgreiche und damit wirkungsvolle Lernformen, die auch vor dem Hintergrund veränderter Denkstrukturen und Lerngewohnheiten sowie den Herausforderungen von Globalisierung und demographischem Wandel der Märkte überzeugen. So kann die richtige Kombination bewährter Methoden ebenso punkten wie methodische Innovationen.</b>				
	Was zeichnet Ihre Maßnahme in Bezug auf Aktualität / Kreativität / Innovation aus?	35	4,7	7	32,7
	Was ist aktuell / innovativ / kreativ für Thema und/oder Zielgruppe?				
	Wie innovativ/kreativ ist die Maßnahme für Thema und/oder Zielgruppe?				
	Wie innovativ/kreativ sind die Anforderungen für Thema und/oder Zielgruppe berücksichtigt und erfüllt?				
	Besonders innovativ/kreativ und dadurch wirksamer Medien- und Methodenmix für Thema und/oder Zielgruppe.				
	<b>Wodurch unterscheidet sich Ihre Maßnahme von anderen ähnlichen Angeboten? - Welche Alleinstellungsmerkmale zeichnen Ihre Maßnahme aus?</b>	20	4,3	4	17,3
	Wie ordnet sich die Maßnahme im Vergleich zu anderen ihrer Art (z.B. branchenspezifisch, themenspezifisch) ein?				
	<b>Wie ordnet sich Ihre Maßnahme im Zeitbezug ein? - z.B. Neue Medien, Demographie, andere altersspezifische Aspekte, Gesundheit, Ganzheitlichkeit, Nachhaltigkeit im Sinne von Zukunftsfähigkeit unter der gemeinsamen Berücksichtigung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten, auch: Wie aktuell ist Ihre Maßnahme für die wirtschaftliche Situation?</b>	20	4,7	4	18,7
	max. Punkte / <b>Durchschnitt: Bewertungspunkte 5, / Durchschnitt Ergebnispunkte 5.</b>	75	<b>4,6</b>		<b>68,7</b>
	max. Punkte / <b>Durchschnitt: Bewertungspunkte 1.-5. / Gesamtpunkte 1.-5.</b>	500	<b>4,6</b>		<b>459</b>

# **KOMMENDE BUCHPROJEKTE**

# BEYOND WHY

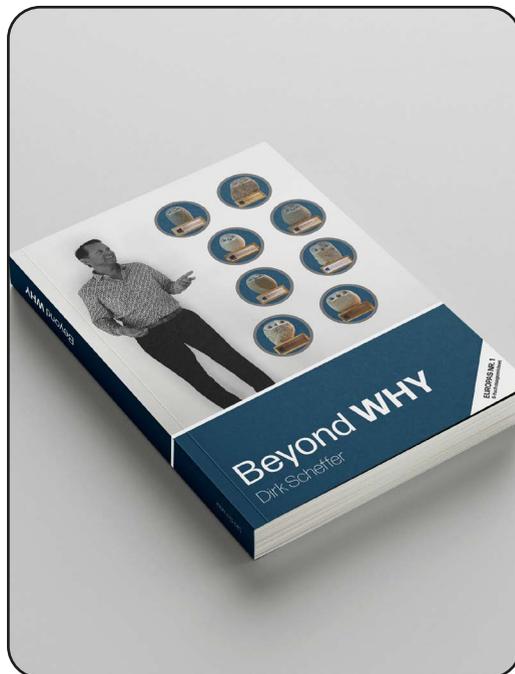
Entdecken Sie auch Dirk Scheffers bahnbrechendes Werk:

## *Beyond WHY – Der Schlüssel für persönliches Warum und lebensverändernden Erfolg*

In „Beyond WHY“ nimmt Sie Dirk Scheffer, in seiner Rolle als renommierter Vertriebsprofi, gefeierter Leadership- und Salescoach sowie achtfacher BDVT-Preisträger, mit auf eine transformative Reise zur Entdeckung Ihres persönlichen ‚Warum‘. Dieses Buch ist eine tiefgehende Odyssee in die Welt der Selbstentdeckung, die weit über berufliche Erfolge hinausgeht und den Weg zu einem erfüllten Leben ebnet.

Scheffer kombiniert praktische Lebensweisheiten mit philosophischer Reflexion, um Ihnen zu zeigen, wie Sie Ihre innersten Antriebe erkennen und nutzen können, um nicht nur in Ihrer Karriere, sondern in allen Lebensbereichen über sich hinauszuwachsen. Durch die Entschlüsselung Ihres persönlichen ‚Warum‘ bietet „Beyond WHY“ die Schlüssel zu tiefgreifenden, dauerhaften Veränderungen.

Mit echten Beispielen, inspirierenden Geschichten und nachvollziehbaren Anleitungen ist dieses Buch ein Muss für alle, die den Mut haben, ihre eigene Existenz zu hinterfragen und die Antworten aktiv in ihr Leben zu integrieren. Machen Sie den ersten Schritt auf dem Weg zu einem authentischeren, zielgerichteteren und erfolgreicherem Selbst mit Dirk Scheffers „Beyond WHY“.



# ENTDECKEN SIE DIE INSPIRE SALES BOOKS

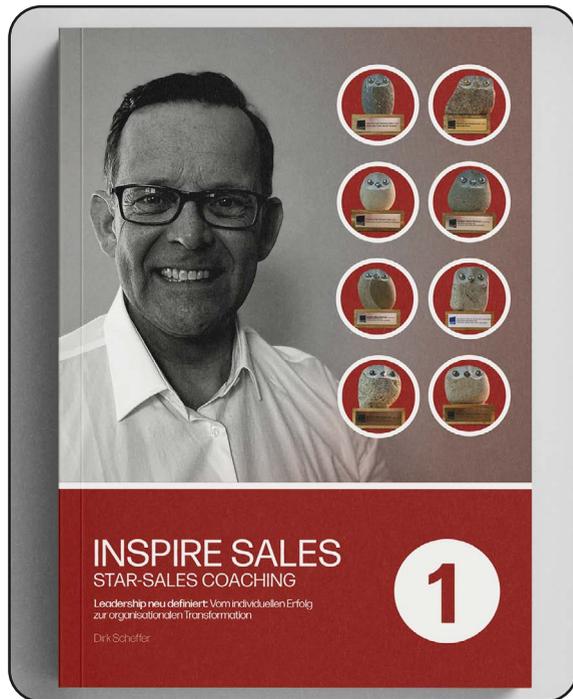
## SERIE VON DIRK SCHEFFER:

Revolutionieren Sie Ihre Verkaufsstrategien und Führungsqualitäten mit den bahnbrechenden Werken von Dirk Scheffer. Diese Serie, bestehend aktuell aus Band 1 „Star-Sales Coaching“ und Band 2 „Star Seller Sales Excellence“, bietet eine umfassende Anleitung, um nicht nur individuelle Verkaufsziele zu übertreffen, sondern auch die gesamte Vertriebsdynamik Ihrer Organisation zu transformieren.

### Band 1: Star-Sales Coaching

*Leadership neu definiert: Vom individuellen Erfolg zur organisationalen Transformation*

In diesem ersten Band der Serie zeigt Dirk Scheffer, wie Sales Management und Sales Leadership durch die Erweiterung durch strategisches und stimulatives Sales Coaching eine komplette Mindset und Sales Spirit Wandlung im Unternehmen vollzogen werden kann. Von der Entwicklung des Individuums bis hin zur dynamischen Verkaufskultur und zur vollständigen Nutzung des transformativen Potenzials von Sales Coaching deckt dieses Buch alles ab.

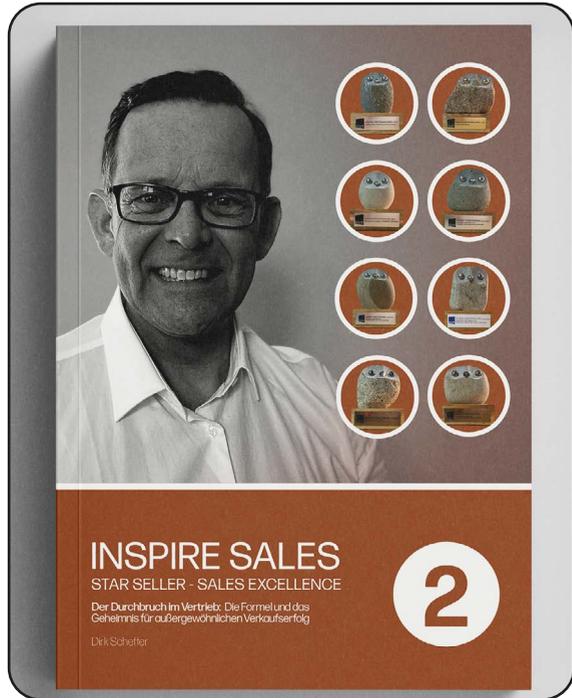


## Band 2: Star Seller Sales Excellence

*Der Durchbruch im Vertrieb: Die Formel und das Geheimnis für außergewöhnlichen Verkaufserfolg.*

Im zweiten Teil der Serie offenbart Scheffer erstmals seine revolutionären Methoden, die auf den Prinzipien der Hermetik und tiefgreifenden Modellen der Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung basieren. Lernen Sie, wie das Zusammenspiel von Mindset und Skillset zu herausragenden Verkaufserfolgen führt und wie Sie Ihre Verkaufsfähigkeiten auf ein völlig neues Niveau heben werden.

Beide Bücher sind gefüllt mit realen Beispielen, praxisnahen Tipps und tiefgehenden philosophischen Einsichten, die Sie dazu anregen werden, Ihre Rolle im Vertriebsprozess neu zu bewerten und zu definieren. Lassen Sie sich von den **INSPIRE SALES BOOKS** inspirieren und werden Sie ein wahrer Star im Verkauf, der durch das präzise Zusammenspiel von Mindset und Skillset definiert wird.



**Bereiten Sie sich darauf vor, Ihre Verkaufsstrategien grundlegend zu überdenken und Ihre Leistung auf ein neues Niveau zu heben. Sichern Sie sich noch heute Ihr Exemplar und entdecken Sie, wie Sie Verkaufserfolge feiern können, von denen Sie jetzt in diesem Moment nur träumen.**

# MASTERCLASS

## für deinen Erfolg

In einer Welt, die sich ständig weiterentwickelt, reicht es nicht mehr aus, nur gut zu sein. Du musst der Beste sein. Das ist Deine Chance, von einem der Besten im Geschäft zu lernen. Ich bin achtfacher BDVT-Rekordpreisträger, und öffne dir und 11 anderen Teilnehmern exklusiv die Türen zu meiner Masterclass.

**Meine Masterclass ist nicht irgendeine Schulung – es ist eine Transformation.**

### Durch dieses Programm wirst Du:

- **Dein Profil schärfen:** Lerne, wie Du Dich als unverzichtbarer Experte in Deinem Themengebiet ganz vorne positionierst. Verbunden damit wirst du in ganz andere Honorarklassen vorstossen können, weil du eine Vermarktungsstrategie von der Idee bis zum Kundenmehrwert entwickelst.
- **Entscheidungsträger beeindrucken:** Erhalte endlich Einblicke in die gut gehüteten Auswahlkriterien, die Top-Entscheider verwenden, um die besten Berater, Coaches und Trainer zu erkennen und einzusetzen. Das wirst in Zukunft du sein.
- **Einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen:** Baue eine Marke auf, die nicht nur heute, sondern auch morgen Bestand hat und dir auf lange Sicht die Reputation und Sicherheit gibt die du dir schon so lange wünschst.
- **Dein Projekt ins Ziel führen:** Du wirst nicht nur dein eigenes ETP-Projekt auswählen und einreichen, tiefen Einblick in meinen Erfolgstreiber erhalten sondern auch deinen Erfolg nachhaltig machen.

## **Was beinhaltet die Masterclass?**

**9 Monate intensives Programm:** Vollständig online, umfassend und flexibel gestaltet, um Deine Fähigkeiten als Berater, Trainer oder Coach zu professionalisieren.

**Drei interaktive Webinare:** Mit nur maximal 12 Teilnehmern pro Session, konzentriert auf die Vermittlung tiefgreifenden Wissens.

**Drei Peer Group Workshops:** Jeder Workshop hat 4 Teilnehmer, um intensives und fokussiertes Arbeiten zu ermöglichen. Diese Sessions sind speziell dafür konzipiert, dass Du in einer kleinen Gruppe lernen und gleichzeitig wertvolle Netzwerke aufbauen kannst.

**Drei persönliche Coaching-Sessions inklusive Mentoring:** In diesen Einzelcoachings erhältst Du individuelle Betreuung zu Deinem spezifischen Projekt. Dieses persönliche Mentoring basiert auf meinen Erfahrungen aus über 250 erfolgreichen Projekten.

### **Wichtig:**

Die Plätze sind streng limitiert, um die Qualität und Interaktivität zu gewährleisten. Wenn Du bereit bist, Dich von der Masse abzuheben und als führender Experte in Deinem Bereich anerkannt zu werden, dann ist dies Dein entscheidender Schritt.

### **Investition:**

Für BDVT-Mitglieder: • € 4.500, zzgl. MwSt.

Für Nicht-Mitglieder: € 7.500, zzgl. MwSt.

(€ 3.000 #gemeinsamstärker Bonus NUR für BDVT Mitglieder)

**Anmeldung:** Termine auf Anfrage. Sichern Sie sich Ihren Platz unter [ds@rasenreich.com](mailto:ds@rasenreich.com) mit dem Stichwort „Masterclass für deinen Erfolg“.

**Kurslaufzeit:** 9 Monate

Mit besten Grüßen und #gemeinsamstärker,

Dirk Scheffer