



EDITORIAL:

Liebe Leserinnen und Leser,

duftet es bei Ihnen auch überall nach Lebkuchen, Glühwein, Tannennadeln, Zimt und Plätzchen?

Es ist unverkennbar...
Weihnachten steht vor der Tür und läutet somit still und leise das Ende des Jahres ein.

Wir bedanken uns daher herzlich für Ihre Treue und begleiten Sie gerne auch bei Ihren künftigen Projekten.

Das gesamte Team der NAA Nürnberger Akademie wünscht Ihnen Frohe Weihnachten, besinnliche Festtage und einen guten Start ins Jahr 2011.

Ihre
Cathrina Pflug

INHALTSVERZEICHNIS:

Führen und Überzeugen 1
Dr. Axel Koch

Wachstumsstrategien durch Innovation 2
Dr. Hartwig Maly

Seminar-Tipp des Monats 3

Seminarkalender Februar bis März 2011 3

Impressum 3

Im Folgenden finden Sie aktuelle Beiträge unserer NAA-Referenten und weiterer Experten. Die NAA bietet Ihnen dazu und zu vielen weiteren Themen hochwertige Trainings und Seminare an, die Sie jeweils über den entsprechenden Link am Ende der Beiträge finden.

Führen und Überzeugen – Dr. Axel Koch



Dr. Axel Koch

Man hätte eine Stecknadel im Raum fallen hören können. Knisternde Spannung. Blicke trafen sich. „Ich finde, wir sollten es trotzdem machen.“ Klaus Wölke, Geschäftsführer eines kleinen mittelständischen Unternehmens, beharrt auf seiner Position. Er ist fest davon überzeugt, dass es keinen Sinn macht, abzuwarten. Er will diesen Unternehmerabend in knapp vier Wochen im Juli veranstalten. Sein Team aus fünf Experten ist

dagegen. Durchsetzen oder Überzeugen? Macht ausspielen oder das Wissen der Experten einbeziehen?

Doch zum besseren Verständnis der Situation drehen wir die Zeit kurz eine Stunde zurück. Da begann nämlich das Meeting. Das Thema ist: Wie können wir unsere Dienstleistung besser vermarkten. Wölke sieht eine Veranstaltungsreihe für Unternehmer der Region als eine gute Möglichkeit, einen inhaltlichen Nutzen zu bieten und gleichzeitig die eigene Firma darzustellen. Er will keine Zeit verlieren, seitdem ihm dieser Gedanke gekommen ist. Die örtliche Tagespresse und andere Medienvertreter will er auch gleich einladen. Seine Mitarbeiter sind skeptisch. „Wir haben sowas noch nie gemacht, das braucht Vorbereitung“. Die Kollegin aus dem Bereich Marketing und PR weiß aus ihrer Erfahrung zu Events, dass es einen gewissen Vorlauf braucht, um am Ende genügend, auch hochrangige, Teilnehmer zusammen zu bekommen. Ein anderer Kollege verweist darauf, dass es in diesem Stadium ungünstig wäre, schon die Presse einzuladen und eine große Veranstaltung zu machen. „Wir sollten besser im September die erste Veranstaltung machen. Dann sind wir gut vorbereitet. Wir haben genug Zeit, die Teilnehmer einzuladen und die potentiellen Teilnehmer sind auch alle aus dem Urlaub zurück.“

„Nein, wir sollten jetzt anfangen“, Wölke hält an seinem kurzfristigen Plan fest. Er will in ein nahegelegendes Schloss gehen, um einen

angemessenen Rahmen zu bieten. Er selbst hat vor, auch als einer der Redner aufzutreten. Er habe eine Präsentation in der Schublade, die er gut einsetzen könne. Schweigen im Raum. Wo soll das nur hinführen? Eine Stunde läuft diese unergiebig Diskussion bereits. Da plötzlich ertönt eine Stimme von der rechten Seite des Tisches. Mitarbeiter Herbert Zaus schaut in die Runde: „Ich finde, wir sollten es ausprobieren.“ Offensichtlich ist damit das Eis gebrochen. Die Gruppe einigt sich, es zu tun. Doch überzeugt sind sie nicht. Vielleicht hat sich einfach Lustlosigkeit breit gemacht, diesen zähen Kampf zu kämpfen. Es ist schon spät geworden. Ein weiterer Redner aus der Runde ist schnell gefunden. Er willigt ein, und zeigt sich lösungsorientiert. Keiner hat mehr Lust, die Rolle des Bedenkenträgers zu bekleiden und anzukämpfen. Bange kurze drei Wochen vergehen. Jeder aus der Runde hat alle Kontakte aktiviert, die ihm eingefallen sind, damit man nicht vor leeren Plätzen sitzt.

Am Tag der Veranstaltung sind es etwa 30 Leute, die den Platz ins Schloss gefunden haben. Die Presse ist nicht da. Unbekannte Gesichter gibt es wenige. Einige Kunden und diverse Netzwerk-Kontakte haben sich eingefunden. Die Zahl von Führungskräften oder gar Unternehmern aus der Region ist überschaubar. Später wird man sagen, dass dies ganz gut so gewesen ist. In der anschließenden Manöverkritik kommen viele verbesserungswürdige Punkte zum Ausdruck. Geschäftsführer Wölke kam mit seiner Rede nicht so gut an. Thematisch zu flach, zu wenig Esprit, zu viel Selbstdarstellung der Firma statt Nutzen. Der zweite Redner aus dem Team habe die Veranstaltung zumindest noch etwas positiv drehen können, so der gesammelte Tenor aus dem Publikum. Auch der Moderator des Abends hat eine Lernkurve durchlaufen. Er war zu zaghaft. Das Zeitmanagement geriet aus dem Ruder. Wölke sieht vieles ein, ist aber in Summe zufrieden. Es wäre ihm ja darum gegangen, anzufangen und Erfahrungen zu sammeln. Im Mitarbeiterteam bleibt ein schales Gefühl. Man hat es gleich geahnt. Professionell sei das alles nicht gewesen. Und ob dies nun wirklich eine Werbung war?

Was meinen Sie? Was ist Ihre Meinung zu diesem realen Beispiel. Ist es dem Geschäftsführer gelungen, sein Team zu überzeugen? War sein Vorgehen richtig oder falsch? „Überzeugen“ bedeutet, dass Menschen aus vollem Herzen einem Gedanken oder einer Idee folgen. Das ist Klaus Wölke sicherlich nicht gelungen. Ihm ist es gelungen, seinen Willen durchzusetzen. Er hat sich nicht irritieren lassen. Er ist standfest geblieben. Er hat seinen „hierarchischen Machtvorteil“ ausgespielt. Doch, um überzeugen zu können und damit am Ende die volle

Motivation und Leistungskraft seines Teams zu bekommen, hätte er viel mehr die Einstellungen, das Wissen und die Gefühle seiner Mitarbeiter beachten müssen. Ein wichtiges Gesetz für Überzeugungskraft ist: Finde heraus, wo die Menschen genau sehen, die du überzeugen willst und was sie brauchen, um dir zu folgen.“ Wölke hatte nur vor Augen, was er will.

Unser passendes Seminar finden Sie [hier](#).



Wachstumsstrategien durch Innovation – Dr. Hartwig Maly



Dr. Hartwig Maly

Woher kommen eigentlich die besten Ideen?

In der modernen, digitalen Welt wird zunehmend klarer, dass Wettbewerbsvorteile weniger von Kapital und Rohstoffen abhängen als vielmehr von den Köpfen der Menschen. Seit Peter Drucker (Post-Capitalist Society, 1993) ist deshalb von der Schaffung einer wissensbasierten Ökonomie die Rede. Was mit

Silicon Valley als *Archetypus* technologischer Ballungszentren anfang, wird weltweit nachgeahmt.

Der Schlüssel für Erfolg ist die *Innovation* – die Schaffung von Neuem. Bahnbrechende Ideen alleine reichen nicht aus. Es braucht zum einen die Erfindung (die Entdeckung einer neuen Idee) und zum anderen die Kommerzialisierung (die Schaffung funktionierender Märkte auf Basis dieser Idee).

Warum erobert das Thema Innovation derzeit die Tagesordnung in Unternehmen?

Ganz einfach, weil es zunehmend schwieriger wird, innovativ zu sein. Einerseits sind Innovationen unverzichtbar als Differenzierungsmerkmal, um Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum zu steigern. Andererseits reichen den Shareholder die Margen der 80er und 90er Jahre bei Weitem nicht mehr aus. Der seit den neunziger Jahren dominierende Shareholder Value Ansatz mit beständig steigenden Gewinnerwartungen wirkt als Antagonist (Gegenhandler) gegenüber agonistischen (Handler) Bedingungen für innovative Arbeit. Typische *Antagonisten* für Innovationen sind ständiger hoher Zeitdruck (Effizienzsteigerungen, Multitasking im Arbeitsalltag, Kurzatmigkeit), Kostendruck (Organisationskriege, Cost-Cutting, Outsourcing, Benchmarking, Best Practice), Führungsdefizite (lt. Gallup 2008 Produktivitätseinbußen in Höhe von 154 Mrd. Euro durch Führungsfehler) zunehmende Administration und Angst. *Agonisten* sind Muße, Transparenz, minimale Reglementierungen, Fehlerkultur, Wertschätzung von Querdenkern (nicht Querulanten), unplugged Rahmenbedingungen und Empowerment-Führungskräfte. Versuchen Sie einmal frei und unbeschwert zu atmen, wenn die Luft dünner wird und sie gewürgt werden.

Ideen in die Praxis umsetzen

Unternehmen erkennen heute zunehmend, dass die eigentliche Herausforderung bei der Innovation in der effektiven Umsetzung der Ideen liegt. In einem Bericht des Henley Management College, *Going Beyond the Idea*, wird auf fünf Schlüsselfaktoren hingewiesen, mit denen sich Entdeckungen in Umsätze wandeln lassen:

1. Konzentration auf die Probleme der Kunden anstelle des blinden Verfolgens einer Idee.
2. An der Umsetzung muss ein begeistertes Team unter Anleitung eines begeisterten Führungskraft arbeiten. Alle müssen gleich stark am Erfolg interessiert sein. Die Geschäftsidee darf nicht zu früh vom Erfinder getrennt werden.
3. Gemeinsame Sprache für die Kommunikation wie für die Erfolgsmessung. Innovationen werden oft in unpassende Jahresbudgets und Investitionspläne gezwängt.
4. Viele Unternehmen überschätzen den Nutzen ihrer Fertigkeiten und die Mittel für die Verbraucher.
5. Interne und externe Netzwerke. Interne Netzwerke helfen, die Unternehmensinteressen zu stimulieren und unternehmerische Schikanen zu überwinden. Externe Netzwerke helfen bei der Beantwortung dreier Fragen, die jede Unternehmensleitung stellt, wenn ihr neue Ideen präsentiert werden: Sind sie realistisch? Können wir damit gewinnen: Lohnt es sich, damit zu gewinnen?

Sechs Verhaltensmerkmale in kreativen Unternehmen

Glaubt man der internationalen Innovationsberatung ?What If! zeichnen die meisten innovativen Unternehmen sechs Verhaltensmerkmale aus:

1. Frische: Absichtlich Strukturen schaffen, die neue Denkweisen ins Unternehmen bringen.
2. Gewächshäuser: Ideen brauchen Raum zum Wachsen, z. B. einen Bereich, in dem destruktiv kritische und vorurteilsbeladene Kommentare verboten sind.
3. Echtheit: Es muss klar sein, ob die innovativen Ideen Einfluss auf das wirkliche Leben haben.
4. Schwung: Langsamkeit killt eine Idee. Mitarbeitervorschläge müssen innerhalb von 48 Stunden von Managern bearbeitet werden.
5. Klare Signale: Bei der Arbeit sagen Leute nur selten, welche Art von Feedback sie sich wünschen, Kreativität stimulierende oder Analyse. Häufig werden innovative und unausgereifte Ideen durch Analysen erdrückt.
6. Mut: Die fünf Haupthindernisse des Muts sind: Angst, Mangel an Selbsterkenntnis, Mangel an Vision, negative Gewohnheiten und ein wenig unterstützendes Umfeld.



Mehr zum Thema [hier](#).

Seminar-Tipps des Monats

Konfliktmanagement

Ungeklärte Konflikte zwischen Personen und Gruppen gehören zum beruflichen Alltag. Sie stören die Zusammenarbeit in Teams und verhindern optimale und effektive Arbeitsprozesse. Konflikte enthalten aber auch Chancen. Durch ein konstruktives Konfliktmanagement wird die Energie auf der Beziehungsebene für Fortentwicklung genutzt. Das Geheimnis des Wachstums von Teamleistung steckt in Konflikten. Ergebnisse können sein: Zeit- und Energiegewinne, Kostensenkung durch eine niedrigere Krankheitsrate, verminderte Fluktuation bzw. keine inneren Kündigungen, klares Commitment, Beseitigung von Mobbing.

Was Sie in diesem Seminar erreichen

Sie lernen typische Verhaltens- und Sprachmuster in Konfliktsituationen kennen und erfahren Ihr eigenes Rollenverhalten und dessen Wirkung auf andere. Grundvoraussetzungen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten – Wertschätzung, Zuhören, Offenheit, Feedback – werden vermittelt und eingeübt. Sie lernen, Konflikten Energie als Triebfeder für Entwicklung und notwendige Veränderung nutzbar zu machen.

Eine ausführliche Seminarbeschreibung finden Sie [hier](#).

Krisen-PR: Schwierige Situationen souverän meistern

Unfälle, Produktkrisen und Staatsanwälte kommen unangemeldet. In ihrem Gefolge: Die Medien. In deren Visier zählt plötzlich jede Regung. Der Schreck, Kamerateams vor der Tür, Ratschläge von Juristen und ein ungeheurer Zeitdruck zerren an Nerven und Urteilsvermögen der Verantwortlichen im Unternehmen. Ein Fehler am Anfang und ein Enthüllungsbericht können sich zur echten Krise entwickeln. Das richtige Vorgehen in einer solchen Situation ist Kern dieses praxisorientierten Seminars.

Was Sie in diesem Seminar erreichen

Das Seminar vermittelt praktische Methoden und Strategien für einen professionellen Umgang mit Krisensituationen im Unternehmen. Sie lernen öffentliche Kritik und investigative Recherchen optimal zu handhaben. Ziel ist es, problematische Sachverhalte sicher zu analysieren sowie kritische Berichterstattung zu vermeiden, einzugrenzen oder gegebenenfalls ein geordnetes, strukturiertes Krisenmanagement einzuleiten.

Alle Inhalte des Seminars sehen Sie [hier](#).

Seminarangebot Februar bis März 2011

Trainer/In	Seminarthema	Datum	Ort
Dr. Hartwig Maly	Wachstumsstrategie durch Innovation	14.-15. Februar 2011	Viernheim
Adrian Teetz	Krisen-PR: Schwierige Situationen souverän meistern	15.-16. Februar 2011	München
Prof. Dr. Elke Theobald	Online-Marketing	17. Februar 2011	Stuttgart
Birgit Huber-Metz	Konfliktmanagement	21.-23. Februar 2011	Rottach-Egern am Tegernsee
Dr. Andreas Hinterhuber	Strategisches Preismanagement im B2B und B2C	22.-23. Februar 2011	Düsseldorf
Dr. Axel Koch	Führen und Überzeugen - Psychologie für Führungskräfte	23.-24. Februar 2011	Rottach-Egern am Tegernsee
Brigitte Lewisch/ Wolfgang Seidel	Aktives Beschwerdemanagement	24.-25. Februar 2011	Rottach-Egern am Tegernsee
René Borbonus	Mit Präsentationen Spuren hinterlassen	25.-26. Februar 2011	Nürnberg
Bernd M. Scherer	Verkaufen – mit allen Sinnen	01.-03. März 2011	Rottach-Egern am Tegernsee
Prof. Ralph Erik Hartleben	Marketing Grundlagen	01.-03. März 2011	Rottach-Egern am Tegernsee
Conny Kozub	Neukundengewinnung für Dienstleistungen und erklärungsbedürftige Produkte	01.-02. März 2011	München

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann rufen Sie uns an. Unter der Telefonnummer 0911.919769-0 sind wir gern für Sie da. Weitere Seminare aus unserem aktuellen Katalog finden Sie auch unter www.naa.de.

IMPRESSUM

Herausgeber: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE
für Absatzwirtschaft GmbH

Anschrift: NAA NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH
Erlenstegenstraße 7 | 90491 Nürnberg
Telefon ++49.911.919769-0 | Fax ++49.911.919769-20
E-Mail: service@naa.de | Internet: www.naa.de

Handelsregister Nürnberg HRB 11584
V.i.S.d.P.: Dietmar Fischer, Geschäftsführer

Bankverbindung: EthikBank | Kto-Nr. 3012590 | BLZ 83094495
Steuerangaben: USt.-IdNr.: DE 157417032 | Steuer-Nr.: 24113300406

Gestaltung, Inhalt, Layout:
NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft GmbH

Disclaimer: "Für die technische und konzeptionelle Erstellung des PDF-Newsletter sowie die redaktionellen Inhalte ist die Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft verantwortlich. Wir weisen darauf hin, dass es sich bei Links, die auf fremde Internet-Angebote hinweisen, um unverbindliche Empfehlungen handelt. Die NAA GmbH vermittelt über die Links lediglich den Zugang zu diesen Angeboten; sie hat keinen Einfluss auf deren Inhalte und macht sich diese Inhalte auch nicht zu eigen."

Copyright © 2010 NÜRNBERGER AKADEMIE für Absatzwirtschaft