**Kooperative Stressberatung für Frauen als Führungskräfte in Beruf und Familie**

 **Weg von STRESS und BURNOUT hin zu sozialer und beruflicher Kompetenz, Ethik und Verantwortung-**

**A product from**

**SOUL-WATCHER POWERHOUSE**

**Von Peter Duhm und Mitmacherinnen**

**Erst wer durch den Spiegel springt, entdeckt neue Welten**

In Workshops werden mit Ihnen kooperative Strategien entwickelt und trainiert. Ihre eigenen Potentiale. Ihr Können wird sich zur persönlichen Kompetenz und Kreativität entwickeln und als neues Selbstbewusstsein festigen. In der Castings- und Trainingssituation erfolgen unmittelbar Feedback und Kritik. Kooperation und Konfrontation erzeugen ein Spannungsfeld für kreatives Wachstum und die Bereitschaft, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

**Trainingsmethoden**

*High Potential Recovery (HPR)*

*Efficient Personell Response (EPR)*

*Flow Decision Training (FDT)*

**Worum geht es:**

**Ihr Erfahrungswissen, Ihre Ethik und persönliche Kompetenz**

Eine Persönlichkeit, die kreativ und kooperativ leben will, wird sich diese Tugenden selber erarbeitet müssen. Auf Universitäten lernt man sie nicht.

Nur konkrete Aufgaben führen zu Aktion, Verantwortung und Kreativität. Benötigt werden Disziplin, Selbstbewusstsein und Teamfähigkeit.

Um erfolgreich zu werden, müssen die Grenzen bisheriger Lebenserfahrung erweitert und überschritten werden. Persönliche Entwicklungen werden im Workshop katalysiert und beschleunigt, werden zuverlässige Entscheidungshilfen für das weitere Leben vorbereitet.

Der **Effekt** macht Ihre Zukunft leichter:

- Selektiver Karriereservice für Ihre EIGENE POSITION in Beruf und

 Familie
- Kompetenztraining in sehr kurzer Zeit

- Aktivierung von eigenen, verborgenen Kräften

- „Lackmus Test“ für die tägliche Umsetzung des Erlernten

- Kreativitäts-"Push up" für Ihre Führungskompetenz in Familie und Beruf

**Der Initiator:**

**Peter Duhm**

Ein Unternehmerleben in der hektischen Modebranche,

arbeiten und leben in Asien, Spanien und den USA.

Consultant für Unternehmen in Indien, China und Thailand

Workshops und Gruppenarbeit für den Bereich Reality Marketing, Branding an diversen Universitäten und Colleges in USA, Spanien und Litauen, Usbekistan und Russland, Pakistan und Thailand.

Buchautor, schreibt derzeit über den Wirtschaftszyklus sowie die Gender spezifische Segmentierung in Führungspositionen. Seine Romane finden sich im Buchhandel und in online-shops.

**Mission Statement:**

Wir wollen PRAXIS vermitteln und nicht hochschulfähiges Gerede kultivieren.

Wir wollen Frauen auf dem Weg in Führungspositionen und Unternehmen einen selektierenden Personalservice bieten, der die kreativen Fähigkeiten der Seminarteilnehmerinnen klassifiziert.

**Wir wollen, dass Seminarteilnehmerinnen lernen, ihre kreativen Fähigkeiten zu erkennen und einzusetzen, um sich von den engen Vorgaben der Universitäten, Hochschulen und Ausbildungsstätten zu befreien**.

**Wir wollen allen Beteiligten klar darstellen, dass Kreativität und Teamfähigkeit den zukünftig erfolgreichen Unternehmer, die zukünftige Führungskraft, ausmachen werden.**

**Trainingsort:**

**In Absprache**

**u.a. in:**

Schloss Etelsen bei Bremen

Mallorca

Bali

**Trainingskosten**

Auf Anfrage

**Themenzyklus - Business Line Training**

***Auf dem Weg zu sozialer und beruflicher Kompetenz: Kardinalstugenden für Führungskräfte***

### Von Peter Duhm und Partner

1. Vom ICH zur Persönlichkeit -
Anlaufwege für eine Karriere
2. Meine Überlebensstrategie:
Wie gehe ich mit unfairen Attacken um?
3. Schweigen ist Silber.
Das eigenes Standing erarbeiten
4. Get the real kick!
Motivation und die Kraft von Zielen.
5. Erwachsen genug, sich helfen zu lassen?
Notwendigkeit von Coaching
6. Den Austausch pflegen.
Beurteilungsgespräche einschätzen und bestehen
7. Nicht Zahlen nach oben, sondern Service nach außen verkaufen - Herausforderung Innendienst
8. Zwischen Sieg und Niederlage –

 Verhandlungsgeschick

1. Blame storming – oder: wie man Gewinner bleibt.
Rhetorisches Training für Verhandlungen
2. Adrenalin – zwischen Sucht und Abhängigkeit.
Mein eigenes Stressmanagement.
3. Aufforderung zum Tanz -
Konflikte und deren Management
4. Self-Improvement :
Wie man sich Tag für Tag unter Beweis stellen kann.
5. Assertio statt Blueprints – vom Wachstum innerer Gewissheit.
Den eigenen Führungsstil entwickeln
6. Das Dritte Auge. Wirtschaftsmediation.
Was tun, wenn ich nicht weiterkomme

Zu allen Themenzyklen werden am Ende jeden Workshops ausführliche Konzepte an die Teilnehmer ausgegeben.

**Themen der Gruppenarbeit und Workshops**

# Woche I

**Kommunikation**

**Das Team ist das Ziel**

Die Teilnehmer erhalten TEAMAUFGABEN.

Woche II

**Gruppentraining in der Praxis des Marketing**

**Gruppen - Dynamik >> Fit for Jobs <<**

**Life-Pitching**

**-----------------------------------------------------------------------------**

**Workshops für je einen Tag**

**TOP 1**

**Stimme und Körpersprache**

**Prinzip Scheherezade – kreatives Erzählen und Schreiben**

**Life – is – a – Pitch**

Sprache – Körpersprache – Stimme - persönliche Ausstrahlung

**SELF BRANDING**

**Die Macht der Marke**

**Label – Marke – Lebenszyklus**

**TOP2**

**Reality Marketing**

**Permission Marketing**

**Human Resource Management**

**Corporate Identity**

**Quality Management**

**TOP3**

**Time Management**

**Category- Management**

**Backoffice Management**

**Finance Management**

**TOP4**

**Shops – Corners – Concessions – Depots**

**Direct Marketing**

**Point - of - Sale – Marketing**

**Value – Retailer, Merchandising**

**Channel – Strategie**

**Best - in - Class - Case - Studies**

**Desk - and - Field – Research**

Business Theater

**Thema 1**

*"Das Wertvollste im Leben ist die Entfaltung der Persönlichkeit und ihrer schöpferischen Kräfte."*

*(Albert Einstein)*

**Vom ICH zur Persönlichkeit – Anlaufwege für eine Karriere**

Für: Unternehmer, Führungspersonen und ihre Mitarbeiterinnen in Unternehmen, Verwaltung und Verbänden

Ziel:

Verschaffen Sie sich Gehör - in Ihrem Unternehmen, in den Medien, bei Ihren Vorgesetzten, Kunden und Kollegen.

Sie sind auf der Karriereleiter von geringer qualifizierten Kollegen überholt worden. Sie haben festgestellt, dass Sie eigentlich zu wenig Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit genießen oder dass Ihre fundierten Argumente einfach nicht ankommen? Alles eine Frage der Ausstrahlung.

Anhand von Fallbeispielen Ihres Berufsalltags werden die folgenden Themen behandelt:

Sie lernen, sich durchzusetzen, Selbstvertrauen und Souveränität auszustrahlen.

DER ABLAUFPLAN:

Gruppenbildung:

Auslosung von Gruppen zu je 3 Teilnehmern

Innerhalb der Gruppe wird ein Mitglied der Gruppe zum Sprecher ernannt

(Von der Gruppe selbst)

Die Gruppe findet sich selbst, um sich als Gruppe, mit eigenen gruppentypischen Besonderheiten, darzustellen.

Der Einzelne der Gruppe berichtet zuerst seiner Gruppe über sich selbst.

 Die Gruppe erarbeite daraus ihre Gruppenbesonderheit.

**Die einzelnen Mitglieder der Gruppe stellen sich dem Seminar vor.**

**Der Sprecher stellt seine Gruppe und deren Qualitäten dem Auditorium vor.**

Fortsetzung Thema 1

Vom Ich...

**Jede Gruppe bekommt Aufgaben, zu einem vorgegebenen Thema, die Lösung zu erarbeiten.**

* Selbst- und Fremdbild
* Der Umgang mit Kritik
* Aktives Zuhören
* "Nein" sagen
* Vorbildfunktion
* Stress, Angst und Erfolgsdruck
* Stärken-Schwächenanalyse. ( SWOT-Analyse )

Ihr Auftritt zeigt, ob Sie Ihr Ziel erreichen wollen und können. Deshalb werden wir uns mit allem befassen, was Sie vortragen und wie sie sich darstellen: Körperhaltung, Stimme, Mimik und Kleidung und Gesamtauftritt.

**Sie bestimmen schon jetzt selbst, ob Sie teamfähig sind, teamfähig arbeiten können und bereit sind, sich den gesteckten Zielen unterzuordnen.**

**Thema 2**

*Ein Wort ist wie ein Pfeil, der, einmal von der Sehne geschnellt, nicht zurückgehalten werden kann.*

*Aus dem Arabischen*

**Meine Überlebensstrategie – oder:**

**Wie gehe ich mit unfairen Situationen um**

Für: Führungskräfte und Mitarbeiterinnen in Unternehmen, Verwaltung und Verbänden.

Ziel:

Mobbing verhindern bevor es begonnen hat: Wer weiß, welche Strukturen Mobbing fördern und welche Ziele Beteiligte haben, kann effektive Gegenstrategien entwickeln.

Mobbing ist eine äußerst unproduktive Blüte des Konkurrenzkampfes.

Getrieben von Unsicherheit und oft gänzlich unbemerkt von den Verantwortlichen, werden vermeintliche persönliche Feinde unnötig angegriffen und verunsichert. Das schadet dem Arbeitsklima und bringt Leistungsausfall und daraus resultierende Umsatzeinbußen mit sich.

Ein Führungsstil, der sich ausschließlich an Umsatzoptimierung orientiert,

fördert Mobbing.

Die Berücksichtigung von Mitarbeiterängsten, persönlichen Zielen und gruppendynamischen Prozessen wirk dagegen.

Wenn Sie Schritte gegen Mobbing unternehmen, tragen Sie aktiv zur Steigerung des geschäftlichen und persönlichen Erfolges bei.

Fortsetzung Thema 2

DER ABLAUFPLAN:

**Stufe 1.**

Teilnehmer stellen dar, wie und wo in ihren Firmen gemobbt wird.

Sie nennen Beispiele.

Die Teilnehmer erkennen gemeinsam Mobbing-Fallen in den Unternehmen.

Interaktives Rollenspiel:

Welcher Teilnehmer/innen will mobben...?

Welcher Teilnehmer/innen will gemobbt werden?

Wollen einzelne Mitarbeiter/innen bewusst in die Opferrolle des/der gemobbten Person schlüpfen?

Sind auf diesem Gebiet Männer aktiver?

Mobben Männer mehr oder eigentlich fast immer?

Erfahrungsaustausch!

#### Stufe 2

Spezielle Dozenten stellen die Fähigkeiten des Einzelnen in jeder Gruppe in Frage. Ein Szenarium der Provokation soll den Teilnehmern klar machen, dass ihre Fähigkeiten, ihre Selbsteinschätzung nichts zählt, solange es lediglich um Macht und Rechthaberei geht.

**Rollenspiel unter den Teilnehmern zu folgenden Themen:**

<< Was wollen Sie denn machen, wenn ich sie nicht mag. Ich schmeiße Sie raus, wenn sie nicht meinen Anweisungen genauestens Rechnung tragen.>>

<< Ich habe die Verantwortung, Sie führen das aus, was ich Ihnen sage. Ohne Diskussionen>>

<< Sagen Sie, was sie erreicht haben. Ich sage Ihnen was gut und schlecht ist.>>

<< Ihr Auftrag von ALDI über 120.000 T-Shirts geben Sie bitte an den Einkauf weiter.

Warum haben Sie die Einkäufer nicht auf 150.000 Stück gebracht?>>

Fortsetzung Thema 2

**Rollenspiele...**

Maxime aus dem Hause HARIBO.

Herr Richter, Gründer und 85jähriger, aktiver Senior hat nie gelobt.

Seine Antwort auf das gemeldete Produktionsergebnis des Tages:

 „Ich habe zwar für heute eine Produktion von 35 Tonnen vorgegeben, aber wenn Sie die erreicht haben, dann hätten sie auch 40 Tonnen schaffen können!“

1. Wie bekämpfe ich die Angst um den Arbeitsplatz, wenn ich gemobbt werde?
2. Verbiege ich mich, wenn ich wegen Mobbens zum Vorgesetzen gehe?
3. In meiner Rolle als Vorgesetzter reagiere ich auf Mobbingvorfälle wie?
4. Was ist unfair, was ist legal und fair im Umgang mit erfüllten/nicht erfüllten Aufgaben.
5. Kann ich nur sachlich argumentieren oder steht mir „Lautgeben“ zu?
6. Kann ich mich selbst täglich motivieren, um Unfairem begegnen zu können

Thema 3

###### *Es braucht vieler Wort, um ein Wort zurückzunehmen*

*(Aus Deutschland)*

**Schweigen ist Silber: Wie ich mein Standing erarbeiten kann.**

Für: Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen in Unternehmen, Verwaltung und Verbänden

Ziel:

Ihre Botschaft wird verstanden. Sie vermeiden Missverständnisse und schließen Verkaufsgespräche erfolgreich ab.

Führen, Zusammenarbeit und Verkaufen gelingt nur bei funktionierender Kommunikation. Wo sie misslingt, gibt es Missverständnisse und Spannungen, Verkaufsgespräche führen nicht wie erwartet zum Erfolg, und wohlgemeinter Rat wird als Kritik aufgenommen. Das Geheimnis wirkungsvoller, verständlicher Kommunikation ist: "Verbalisieren", "Aktives Zuhören", "Fragetechniken", "Argumentieren". Das kann man erlernen und üben.

In diesem Seminar wird die Kommunikationstheorie lebendig, spannend und praxisnah vermittelt. Durch Ihre Fragen und Anliegen stehen Sie als Teilnehmer im Mittelpunkt und erleben erste Erfolge.

Sie lernen, klare und unmissverständliche Botschaften zu senden, Beziehungs- und Sachebene auseinander zu halten und Körpersprache wahrzunehmen.

Fortsetzung Thema 3

DER ABLAUFPLAN:

Teilnehmer sprechen zu einem der nachstehenden Fragen.

Haben Sie, als engagierter Mitarbeiter/in, Veränderungen der Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit wahrgenommen?

Ist es für Sie insgesamt schwieriger geworden in Ihrem „Marktsortiment“ zu operieren? Berichten Sie Ihre persönliche Einschätzung.

Wie meinen Sie wird sich das Macht- und Wettbewerbsverhältnis innerhalb Ihres innerbetrieblichen Bereiches verändern? Wird es zu einem prophezeiten „Shake-Out“ kommen?

Welche Attribute zeichnen die „Verlierer“ bzw. die „Gewinner“ aus?

Welche Attribute zeichnen Sie selbst aus, nicht Opfer des „Shake-Out“ zu werden?

Was würde das Unternehmen an Ihnen vermissen?

Wo sehen Sie Potential, Ihre Position zu festigen, sich selbst zu etablieren?

Welche Chancen ergeben sich daraus für Ihre Zukunft?

##### Thema 4

*Niemand kann andere Menschen gut führen, wenn er sich nicht ehrlich an deren Erfolg zu freuen vermag.*

*(Thomas Mann)*

##### Get the real kick : Über Motivation und die Kraft von Zielen

Für: Führungspersönlichkeiten und Führungsnachwuchs

Ziel:

Sie wissen, wie Sie Ihre Mitarbeiter/innen dazu bewegen, eingefahrene Gleise zu verlassen, denn Ihre Mitarbeiter/innen sind der Schlüssel des unternehmerischen Erfolges: Durch engagierte Gespräche können Sie Begeisterung, Teamgeist und Leistungswillen wecken.

Führung bedeutet, über Ihr Kommunikationsverhalten die Verantwortlichkeit, Initiative und Kreativität Ihrer Mitarbeiter zu fördern, aber auch Mitarbeitergespräche erfolgreich zu gestalten und Konfliktherde zu erkennen. Sie müssen den schwierigen Weg zwischen Autorität und Kollegialität meistern: vom Ich über das Wir zum Erfolg.

Wenn Sie sich selbst besser verstehen, werden Sie Macht über die Umstände gewinnen.

Fortsetzung Thema 4

DER ABLAUFPLAN:

Die Teilnehmer führen die nachstehenden Gespräche und referieren über die Themen selbst.

Spontan wird zu jedem Thema ein Teilnehmer benannt und referiert sofort, ohne Vorbereitung.

**Themen:**

1. Mitarbeiterführung beginnt beim Einstellungsgespräch?
2. Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg! Oder sind klare schriftliche Anweisungen besser?
3. Ist Kommunikation Mitarbeiterführung? Themen werden zerredet, es wird zu viel diskutiert, oder?
4. Warum herrscht in den meisten Betreiben die Meinung vor, man müsse sich vorbereiten, um in einer Mitarbeiterbesprechung etwas vortragen zu können?
5. Bin ich selbst so kommunikativ, dass ich kommunizieren kann? Oder, bin ich unsicher und rede viel, ohne etwas zu sagen?

Thema 5

*Wie selbst ein Messer aus härtestem Stahl des Schleifsteins bedarf, so braucht auch der Klügste manchmal Rat.
(Zarathustra)*

**Erwachsen genug, sich helfen zu lassen?
(Coaching)**

Für: Führungspersönlichkeiten und Führungsnachwuchs

Dauer: In Absprache mit Ihnen und je nach Bedarf: Möglich sind zweistündige Termine, Halbtagsblocks oder auch Tagesbegleitungen "on the job".

Ziel:

Sie entdecken ungeahnte Handlungsmöglichkeiten und probieren Neues aus. Sie bekommen mein neutrales Feedback von außen, damit Sie Ihre Strategie optimieren, persönliche / betriebliche Planung überdenken oder akute Konflikte lösen können.

Fortsetzung Thema 5

DER ABLAUFPLAN:

Bin ich zwangsläufig CAOCH, wenn ich Führungsaufgaben im Unternehmen habe?

Muss ich coachen lassen, oder komme ich mit Personalwechsel schneller weiter?

Interaktives coachen innerhalb der Seminarteilnehmer.

Wann hätte ich gern einen Coach gehabt?

Warum gibt es in meinem Unternehmen keinen Coach, oder nimmt sich nur keiner Zeit dafür?

Gemeinsam klären wir den "Ist-Zustand" und ihre Ziele. Dann erfolgt eine Entscheidung über den individuellen Arbeitsplan.

Die vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse der Teams werden eingesetzt und weiterentwickelt.

Als Coach greift niemand aktiv in das Geschehen ein, oder übernimmt Aufgaben.

Das Team rät als COACH, wie diese Aufgaben effektiver gelöst werden können.

Man erkennt Sackgassen und Betriebsblindheit.

Dabei drängt keine seine Ideen und Vorschläge auf, sondern das

Coaching- Team nimmt eine unabhängige Position ein.

Als Coach ist man Experte für Lösungen.

Jeder ist Experte in seinem Arbeitsgebiet.

Coaching ist ein interaktiver Prozess; als Coach kann man ihn begleiten und beschleunigen.

Thema 6

*Wahrheit kann man auch freundlich sagen!*

*(Aus der Türkei)*

 **Berührbar genug: Positiv in Austausch gehen, wenn es um meine Beurteilungen geht.**

Für: Führungskräfte

Ziel:

Mitarbeitergespräche sind Ihnen nicht länger lästig. Sie erkennen Mitarbeiterbeurteilung als Instrument der Menschenführung. Ob es motiviert oder entmutigt, ist oft eine Frage der Formulierung.

Mitarbeiter wollen wissen, wie Sie von Vorgesetzten beurteilt werden. Trotzdem ist das Beurteilungsgespräch eines der schwierigsten Gespräche überhaupt, weil sich jeder Mensch natürlich selbst anders sieht als der Chef/die Chefin dies tut. Es geht darum, bei den wesentlichen Dingen zu bleiben und die Mitarbeiter/innen bezüglich der konkreten Arbeitsanforderungen einzuschätzen.

Interaktives Erlernen SACHLICHE, EMOTIONSLOSE, ZIELORIENTIERTE Beurteilungsgespräche zu führen.

Fortsetzung Thema 6

DER ABLAUFPLAN:

Die Teilnehmer führen untereinander diese Art von Gesprächen.

Immer vor der Gruppe.

Diese notiert sich Eigenheiten zu Sprache, Körperhaltung, unliebsame Gepflogenheiten des Gesprächsführenden.

Der befragte Mitarbeiter/in ist auf das Gespräch vorbereitet.

Warum muss mit dem Mitarbeiter ein solches Gespräch geführt werden?

**Vorgegebene Themen:**

1. Von diesem Verkäufer werden im Außendienst zu wenig Aufträge geschrieben.

1. Dieser Innendienstverkäufer hat wiederholt falsche Auftragsnotizen in die EDV eingegeben. Die Kunden haben falsche Ware bekommen.

1. Die Modedesignerin hat unverkäufliche Modelle entworfen und als Muster produzieren lassen. Keine Aufträge sind hereingekommen, aber immense Kosten sind entstanden.
Nicht das erste Mal.

1. Kollegen haben sich massiv über den Gesprächspartner beschwert (Gründe: Belästigung, anzügliche Bemerkungen, und fachliche Fehler) Sie wollen die Sache mit dem Betroffenen direkt und sofort klären.

1. Sie führen ein Gespräch von UNTEN nach OBEN. Ihnen und den Kollegen gefällt die Art des Vorgesetzten überhaupt nicht. Sein rüder Ton und seine burschikose Art nervt alle Mitarbeiter. >> Es sollte mal was gesagt werden..<<

1. Ihr/e Mitarbeiter/in telefoniert „stundenlang“ privat, kommt hektisch zu spät in die Firma, sieht plötzlich ungepflegt aus und ist jeden Tag pünktlich zum Feierabend verschwunden, obwohl kurz vor der Messe viel Arbeit liegen bleibt. Sein/ihr Firmenwagen sieht wie eine Müllkippe aus.

1. Sie sprechen mit einem/einer Untergebenen, weil er/sie starken Körpergeruch hat.

1. Ein(e) Mitarbeiter/in will die Firma verlassen. Sie wollen besprechen warum und wieso. Im Grunde wollen Sie ihn (sie) überzeugen zu bleiben. Sie sind sich aber nicht sicher, wollen also das Gespräch nutzen, herauszufinden, ob Sie es mit einer loyalen, wirklich versierten Person zu tun haben.

  **Entscheidung...**

1. Sie teilen Ihrem Topmitarbeiter mit, dass sie ohne ihn weitermachen wollen. Vor einigen Wochen noch hatten Sie ihm eine Beteiligung an der Firma angeboten. ( Henry Ford und Lee Iacocca)

1. Falsche Reisekostenabrechnungen, Hotelbelege für Doppelzimmer mit Doppelbelegung und Frühstück zu Zweit, leergetrunkene Minibars, Abrechnungen für stundenlange Hotelvideos und merkwürdige Tankquittungen (Sowohl für einen vollen Tank am Freitag, als auch am Montag) hat Ihre Buchhaltung alarmiert. Sie müssen das Gespräch mit dem/ der Betroffenen führen.

1. Ein neues Vertriebssystem wurde von der Geschäftsleitung beschlossen. Ein Führungsmitglied opponiert bei den Mitarbeitern massiv gegen diesen Beschluss. Sie müssen sich einschalten und sprechen mit ihm/ihr.

1. Sie sind auf der Messe hochzufrieden mit dem, was Ihre Mitarbeiter aufgebaut, dekoriert und installiert haben. Alle sitzen beim letzten Glas Sekt kurz vor zehn Uhr abends auf dem Stand zusammen. Der Inhaber der Firma taucht unerwartet auf. Er kommt direkt aus dem Ausland mit zwei riesigen Koffern voller neuer Muster. Er ruft Sie zu sich und will den gesamten Messestand neu dekoriert haben. Mit seinen neuen Mustern. Auch Farbkarten und Preislisten müssen bis zum nächsten Morgen neu geschrieben werden.
Als sie etwas erwidern wollen, dreht sich der Boss um und verschwindet. Sie müssen Ihre Mitarbeiter/innen überzeugen, auf dem Messestand noch einmal alles zu überarbeiten. Das dauert Stunden.

 Ihre erstklassige Sekretärin soll massive Eheprobleme haben.. Das wissen Sie aus der „Gerüchteküche“. Sie wollen die Dame nicht verlieren, weil sie gut ist und Ihnen viel Arbeit abnimmt.
Aber, Sie wollen mit ihr sprechen, weil sie wissen wollen woran Sie sind.

Thema 7

*Gesegnet wer etwas Freundliches sagt.*

*Dreimal gesegnet, wer es wiederholt.*

*Aus Arabien*

**Nicht Zahlen nach oben, sondern Service nach außen verkaufen.**

**Die Herausforderung Innendienst**

Für alle Mitarbeiter im Innendienst, die verkaufen wollen und müssen.

Für diejenigen, die Kundenreklamationen bearbeiten.

Für Menschen, die durch ihre Ausstrahlung positive Reaktionen auslösen wollen.

Ziel:
Ihre positive Lebens- und Berufseinstellung steigert die Arbeitsleistung und strahlt auf andere aus.

Ob der Kunde sich gut aufgehoben fühlt und sich dauerhaft ans Unternehmen bindet, liegt oft am Innendienst eines Unternehmens. Durch zunehmende Verkaufs-, Beratungs- und Service-Gespräche wird der Innendienst oft zur direkten und wichtigsten Verbindung zum Kunden. In der Hektik des Alltags ist es für Mitarbeiter manchmal schwer, die Begeisterung zu bewahren. Jeder kann die Stimmung und Atmosphäre selbst mitbestimmen. Eine Voraussetzung dafür ist, dass ein positives Bild von ihm und seiner Arbeit entwickelt wird.

Anhand von Fallbeispielen des Berufsalltags werden die folgenden Themen behandelt:

Positives Denken und Selbstmotivation, Selbst- und Fremdbild, innere Konflikte, Einstellungen zum Erfolg, Gesprächsführung, Kontakt zum Kunden, Wahrnehmung der Körpersprache und Entspannung.

Der Schwerpunkt liegt auf aktivierendem Lernen, das durch Einzel- und Gruppenarbeiten mit Rollenspiel und Videoanalyse umgesetzt wird.

Fortsetzung Thema 7

DER ABLAUFPLAN:

Sie werden in der Gruppe lernen, sich immer wieder auf sich zu besinnen, um mit Ihrer Freude und Begeisterung andere anzustecken.

Übertragen Sie die Entwicklung Ihres Verkaufsförderungskonzeptes nur jemandem, der weiß „was draußen“ passiert. Nur dann gelingen Aktionen, die tatsächlich Erfolg bringen, und das wiederum ist elementare Voraussetzung dafür, dass der Außendienst sich dafür einsetzt.

Und vergessen Sie nie, Ihrem Innendienst eine gehörige Portion Begeisterung mitzugeben. Neben einem begleitenden Incentive erreichen sie größere Erfolge, wenn sie begeistern können und Außen- und Innendienst zu einer Einheit verschmelzen können.

Backing – up, durch einen reibungslosen, kundenorientierten Innendienst schaffen Sie erst die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Außendienst.

Jedem muss klar sein, dass erfolgreiches und dauerhaftes VERKAUFEN nur dann möglich ist, wenn ein reibungsloser Innendienst Fehler des Außendienstes klaglos korrigiert und UMGEKEHRT.

Wir bilden 3 er Gruppen, die in Rollenspielen die Praxis simulieren:

a.  Zwei Kunden im Geschäft. Sie wollen eine technische Auskunft. Sie wissen, dass die Beratung länger dauern wird. Der zweite Kunde geht unruhig auf und ab.

b.   Ein erregter Kunde ruft Sie an. Er ist verärgert wegen der dritten falschen Ersatzteillieferung.

c.   Sie verkaufen mit einem Lächeln am Telefon einen neuen Aloe–Vera-Drink. Der Kunde fragt Sie am Telefon, ob Sie nicht lieber bei ihm arbeiten wollen.

1. Eine Kundin ist schwer erkrankt und ruft Sie an, weil sie keinerlei Unterlagen über ihre Versicherung hat. (schwieriges Gespräch) Sie will einen Außendienstmitarbeiter sehen. Sie klären die Sache selbst.

f. Sie arbeiten in einer privaten Krankenversicherung. Ein Kunde ruft an. Er ist an einer Krankheit erkrankt, die nicht mitversichert ist. Vor Jahren hat der Kunde eine Police bekommen, die ausdrücklich eine Kostenübernahme für diese Krankheit ausschließt. Der Kunde hat das überlesen und reagiert verzweifelt.

**Innendienst...**

1. Mehrfach haben Ihre Kollegen einen potentiellen Kunden abgewiesen. Ihre Bank will nicht mit diesem Kunden arbeiten, da er eine schlechte Auskunft hat. Eine entsprechende Notiz finden Sie in der EDV. Per Gesetzt ist Ihre Bank verpflichtet, dem Kunden ein Guthabenkonto einzurichten. Sie wissen, Ihre Bank will den Kunden nicht. Er besteht auf seinem Recht.

Sie müssen entscheiden.

aa Gegen den Kunden

ab. Gegen die Bank

1. Immer wieder wird durch die Einkaufsabteilung Ware eingekauft, die sich zu Lagerposten entwickeln würden, wenn der Außendienst nicht immer und immer wieder Wege findet Absatzwege zu erschließen. Langsam wird das Verkaufsteam sauer.

	1. Die Geschäftsleitung hatte recht, den Einkauf zu massiven Einkäufen zu zwingen, denn schließlich wurden alle Waren verkauft.
	2. Der Innendienst hat versäumt eine Strategie mit dem

 Außendienst zu entwickeln. Ist das wirklich erforderlich.

 Schließlich kam die Anweisung von der Geschäftsleitung.

* 1. Der Innendienst findet in einem gemeinsamen Gespräch

 Möglichkeiten den Außendienst zu motivieren.

* 1. Wie sichert sich der Innendienst ab?
	2. Können sich Einkaufsteams verselbständigen? ( Quelle-

 Versand, Karstadt, Elektronikhaus Brinkmann etc)

Präzises Formulieren der Aktionsziele. Der Verkaufsförderung muss es gelingen, das PRODUKT mit einem „Mehrwert“ auszustatten.

Wenn die Aktion über den Außendienst verkauft werden soll: sorgen sie dafür, dass dieser voll dahinter steht.

Berücksichtigen Sie im Innendienst die Interesse der Kunden.

Nutzen Sie IHRE Kreativität, um besser und funktioneller zu sein als der lahme Durchschnitt.

Planen Sie wettbewerbsrechtlich mutige Aktionen!

**Kreativität und Mut bringen sie voran.
Alles andere ist schon mal da gewesen!**

**Thema 8**

*Wer seinen Gegner umarmt, macht ihn bewegungsunfähig.*

*(Aus Tunesien)*

**Verhandlungsgeschick**

**Der schmale Grat zwischen Sieg und Niederlage**

Für: Unternehmer, Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Unternehmen, Verwaltung und Verbänden

Ziel:

Sie begreifen Verhandlungen als Chance, Ihr Gegenüber souverän und fair zu überzeugen.

Sie sind erfolgreich, weil Sie die Psychologie der Verhandlung beherrschen.

"Man bekommt nicht, was man verdient, sondern das, was man in Verhandlungen erringt." Das gilt heute mehr denn je, da die Wirtschaft und damit auch das Berufsleben der meisten Menschen zunehmend durch Konkurrenz und Wettbewerb geprägt ist.

Wir verlieren nicht viel Zeit mit theoretischen Erörterungen, sondern nehmen sofort Verhandlungsgespräche auf, wobei wir vor laufenden Kameras immer wieder Verhandlungssituationen durchspielen. So bekommen Sie ein ehrliches Bild Ihrer Stärken und Schwächen und können Ihre Fähigkeiten ausbauen und weiterentwickeln.

Durch permanentes Feedback aus der Gruppe findet jeder Teilnehmer seine optimale Verhandlungsstrategie.

DER ABLAUFPLAN:

**Siehe hierzu die gesonderte Liste mit Aufgaben und Rollenspielen.**

**Thema 9**

*Der erste Schlag muss kräftig sein, dann ersparst du dir viele weitere!*

*(Aus Persien)*

**Blame storming – oder:**

**Wie man in Verhandlungen Gewinner bleibt.**

Der schmale Grat zwischen Sieg und Niederlage

Für: Unternehmer, Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Unternehmen, Verwaltung und Verbänden

Das Ziel:

Gelungene Verhandlungsführung bedeutet: bestimmt in der Sache, aber fair gegenüber den Partnern/innen vorzugehen mit dem Ziel, Übereinstimmung zum dauerhaften beiderseitigen Vorteil zu erreichen.

Die Teilnehmer/innen lernen u. a.

* die Methodik partnerorientierten Verhandelns anzuwenden
* die wichtigsten Faktoren einer guten Verhandlungsstrategie kennen
* die materiellen und psychologischen Aspekte unterschiedlicher Verhandlungssituationen richtig zu erfassen und zielwirksam umzusetzen
* ihr Verhalten in Verhandlungssituationen zu prüfen
* ihre jeweils individuelle Verhandlungsstrategie zu entwickeln

Fortsetzung Thema 9

Der ABLAUFPLAN:

Trainingsinhalte

* Psychologie der Verhandlung
* Verhandeln im Spannungsfeld von Kooperation und Kampf
* Verhandlungsvorbereitung (thematisch-inhaltlich/personell etc.)
* Checklisten zur Verhandlungsvorbereitung
* Verhandlungsdurchführung: Gesprächsphasen/die richtigen Fragen stellen/Zuhören/Punkte sammeln: Nutzenargumentation/Einwände geschickt bewältigen
* Die Persönlichkeit des Verhandlers bestimmt den   Verhandlungsverlauf

Und wieder entlarvt die Gruppe der Seminarteilnehmer persönliche Schwächen des Einzelnen.

Fehler und Unsicherheiten, Lücken und Nervosität werden rücksichtslos angeprangert.

Selbstdarstellung kann der Sache nicht dienlich sein.

Nur, man muss erkennen können, wer sich selbst darstellt.

**Thema 10**

*Seelenruhe bekommt man, wenn man aufhört zu hoffen.*

*(Aus dem Arabischen)*

**Adrenalin – zwischen Sucht und Abhängigkeit. Mein eigenes Stressmanagement**

Für: Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen in Unternehmen, Verwaltung und Verbänden

Ziel:

Sie bleiben auch unter Druck handlungsfähig und erhalten über ein funktionierendes Stressmanagement die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

In einzelnen Situationen hat Stress etwas Positives, weil er den Körper auf Höchstleistungen vorbereitet und Energie freisetzt. Als Dauerzustand wirkt sich Stress allerdings negativ aus, denn stressbedingte Veränderungen im Organismus verursachen Krankheiten. Stress führt zu Demotivation - und für das Unternehmen bedeutet er Verlust von Qualität.

Es geht darum, ein ausgeglichenes Maß der Dinge zu finden. Dieses Ziel werden wir mit den folgenden Methoden verwirklichen:

Fortsetzung Thema 10

DER ABLAUFPLAN:

Die Teilnehmer erfahren was STRESS ist. Was bedeutet das Wort STRESS. Der/die Einzelne berichtet von Stresssituationen, die ihm/ihr als gravierend in Erinnerung sind.

Nach jedem Bericht wird versucht, eine einheitliche Meinung der Gruppe zur Bewältigung dieser Stresssituation zu erreichen.

--- Was ist Stress?

--- Wie schätze ich mich selbst in Stresssituationen ein?

--- Wie erkenne ich aufkommenden Stress?

--- Bin ich in der Lage sofort „Stress im Raum“ zu erkennen?

--- Kann ich diesen Stress abbauen und sofort den „Knoten“ auflösen?

--- Ich setze mich selbst unter Druck. Mein eigener Stressfaktor klettert stetig!

--- Kann man mentales Training und Entspannungsmethoden für den Abbau des

 eigenen Stress einsetzen?

--- Meine Erfahrungen mit POSITIVEM STRESS im Hinblick auf:

Meine Kreativität, meine körperliche Leistung, meine geistige Aufnahmefähigkeit

**THEMEN:**

LOVE and RESPONSIBILITY

MEINE Angst vor dem EIGENEN Absturz

**Fahrenheit 9/11**. Ein Film

**<< Der Untergang >>** Muss dieses Thema als Spielfilm gezeigt werden?

Terrorangst oder wie manipuliere ich eine Gesellschaft.

Dem Ersten gebührt der Ruhm, wenn auch die Nachfolger es besser gemacht haben.

Morgendämmerung im Fernen Osten

Von wegen vorübergehende Wachstumsschwäche...!

Personalengpass empört die Kunden

Wäre ich erfolgreich, würde ich in der Südsee leben.

**Thema 11**

*"Wenn zwei Menschen immer die gleiche Meinung haben, ist einer von ihnen überflüssig."
(Winston Churchill)*

**Aufforderung zum Tanz – Konflikt und deren Management. Von Kritik lernen und kritisieren lernen!**

Für: Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen in Unternehmen, Verwaltung und Verbänden

Ziel:

Sie erkennen den persönlichen Kern in vielen sachlichen Streitfragen. Es gelingt Ihnen, Meinungsverschiedenheiten konstruktiv aufzulösen.

Konflikte gehören zum Alltag im Privaten wie im Beruf. Wer ihnen aus dem Weg zu gehen glaubt, ist in Wirklichkeit von ihnen gefangen. Dann bleibt Wesentliches lange ungeklärt oder bricht irgendwann unkontrolliert heraus. Im Seminar üben Sie, ohne Scheu auch einmal Unangenehmes auszusprechen, mit Ihrem Gegenüber nach einer Lösung zu suchen und sich so gemeinsam weiterzuentwickeln.

Fortsetzung Thema 11

ABLAUFPLAN:

Sie lernen typische Eskalationsstufen von Konflikten kennen, analysieren ihre individuellen Konfliktmuster und entwickeln Strategien der Konfliktbewältigung.

Konstruktiv zu streiten fällt Ihnen nach dem Seminar nicht mehr schwer, denn Sie lernen das ABC der Selbstbehauptung kennen und üben es ausgiebig.

Jeder bringt seine Fälle aus dem Alltag mit, die wir durchspielen.

Dabei geht es trotz des spannungsreichen Themas nicht nur bitterernst zu.

**Thema 12**

*Ein Schiff hängt mehr am Ruder, als das Ruder am Schiff*

*(Aus Deutschland)*

**Self-Improvement: Wie man sich Tag für Tag unter Beweis stellen kann.**

Für: Frauen und Männer mit oder ohne Führungsverantwortung

Ziel:

Sie wissen nicht nur, was Sie wollen, Sie setzen es auch durch. Dazu untersuchen Sie Ihre Rolle als Frau, Vorgesetzte, Mitarbeiterin. Ihre persönlichen Stärken und Schwächen und Ihr Selbstbewusstsein stehen im Mittelpunkt.

Die täglichen Aufgaben und Anforderungen verlangen immer wieder aufs Neue Selbstbewusstsein, sicheres und kompetentes Auftreten, Durchsetzungsvermögen und Souveränität von Ihnen als Fach- und Führungsfrau. Die (innere) Realität sieht oft anders aus: "Nein-sagen" fällt schwer, Kritik trifft Sie persönlich, einige Konflikte scheinen unlösbar und manche der gelernten Techniken wollen einfach nicht funktionieren. Gelegentlich schleicht sich Angst ein, doch nicht so gut zu sein, wie "man" es von Ihnen erwartet.

Fortsetzung Thema 12

DER ABLAUFPLAN:

In diesem Abschnitt des Seminars machen Sie viele Übungen zu den Themen Selbstsicherheit und Abbau von Schüchternheit.

So üben Sie >>Nein-Sagen<<, das rechtzeitige Beenden von Gesprächen, die Sie nicht führen wollen, und das Äußern negativer Gefühle. Auch das Entlarven von Manipulationstechniken gehört dazu.

Suggestivfragen

Druckfragen (...wenn nicht, dann...)

Rassistische Bemerkungen

Sexuelle Andeutungen

Gender-Talking (Ach, hast du wieder PMS...)

Wie reagiere ich auf „ Herrenwitze“

„Nein-Sagen“ als klar definiertes Persönlichkeitsmerkmal.

--- prinzipielle „Nein-Sager“

--- konstruktive „Nein-Sager“

Abgleitende und ausufernde Gespräche, Meetings, „Round-Tables“ selbst beenden können.

Einfach einen “Kreativtag“ nehmen. „Ich habe deswegen kein schlechtes Gewissen.“

**Thema 13**

*Mitarbeiter sind wie guter Wein, selbst aus sauren Trauben bekommt man, mit Geduld und gekonnter Pflege, süßen Wein.*

*(Aus China)*

**Assertio statt Blueprints – vom Wachstum innerer Gewissheit.**

**Oder : den eigenen Führungsstil entwickeln.**

Für: Frauen mit Führungsverantwortung, Männer sind gern gesehen.

Ziel:

Sie gehen mutig in Entscheidungen hinein und brauchen anderen nichts abzugucken. Sie werden den Unterschied zwischen Ihrem Führungsverhalten als Frau und dem der Männer kennen lernen. Sie überdenken Ihre eigene berufliche Situation, erfahren sich selbst als Führungsfrau. Dazu entdecken Sie speziell weibliche Fallstricke und Chancen.

Das Übernehmen von Führungsaufgaben erfordert neben Sachkompetenz auch Teamfähigkeit, Verantwortung und Flexibilität im Verhalten. Frauen lösen ihre Aufgaben mit Sachverstand und Emotion; dieses Plus an Feingefühl ermöglicht schnelle und lebensnahe Aktionen statt das Durchpeitschen wirklichkeitsfremder Konzepte. Täglich bewegen Sie sich in einem Spannungsfeld zwischen Ihren eigenen Ansprüchen und den Erwartungen Ihrer männlichen und weiblichen Mitarbeiterinnen, zwischen Kooperation und Konkurrenz.

So werden Sie in diesem Seminar erkennen, dass Ihre Persönlichkeit Ihr Führungsverhalten bestimmt. Sie werden Ihre inneren Bremsen beleuchten und Ihre Wirkung auf andere Menschen überprüfen. Eine Analyse der Stärken und Schwächen gehört ebenso zum Inhalt wie das Feedback geben und nehmen. So erhalten Sie intensive Rückmeldung durch die Trainerin und die anderen Teilnehmerinnen.

Fortsetzung Thema 13

DER ABLAUFPLAN:

Sie wissen, dass Sie ein Rückgrat haben. Nutzen sie es!

Fachliche Kompetenz und weibliche Intelligenz bringen immer Erfolg.

Männer unterliegen IMMER weiblichem Können??!!

Frauen führen... ihre Mitarbeiter mit leichter Hand?

Frauen in Führungspositionen haben sich diese Position auf ihre Art erarbeitet. (Das Unterschwellige in den Augen der unterstellten Mitarbeiter = Das älteste Vorurteil der Welt.)

Warum müssen Frauen immer beweisen, dass sie besser sind, mehr und länger arbeiten sowie Kinder und den Haushalt auch noch „schmeißen“. Müssen sie das wirklich?

Im patriarchalischen Gefüge vieler Firmen haben es Frauen besonders schwer.

Der Fall „WALL MART“

Teilnehmer diskutieren Fallbeispiele aus der Praxis.

...ich will die mir übertragenen zusätzlichen Aufgaben eigentlich nicht übernehmen, weil ich mit meiner eigenen Aufgabe voll ausgelastet bin. Der Vorgesetzte sieht das anders?

...meine Überstunden resultieren aus der unmöglichen Arbeitszeit meines Chefs. Der fängt erst nachmittags an und arbeitet in den Abend hinein!

...unser EDV-System schreibt für bestimmte Handlungen und Abläufe Zeiteinheiten vor. Überschreite ich diese, muss ich Rechenschaft ablegen. Bei Telefonaten mit Versicherungsnehmern, bei schwierig zu bearbeitenden Anträgen, bei langen Statistiken kommt diese Zeitüberschreitung bei mir vor.

Arbeitsplatzbeschreibungen und deren sinnvolle Handhabung. Sicherheit oder Gefahr für einen Selbst?

Kann/sollte ich eine Arbeitsplatzbeschreibung verlangen? Wenn ja, wann? Vor der Einstellung oder nach der Einstellung.

Ich werde in eine neue Abteilung versetzt, bekomme einen gehobenen, neuen Posten. Sollte oder muss ich eine Beschreibung des neuen Arbeitsplatzes verlangen?

F

Fortsetzung Thema 13

Führen...

Von Arbeitsplatzbeschreibungen hat in meiner Firma noch nie jemand etwas gehört. Soll ich damit jetzt anfangen, oder wecke ich schlafende Hunde?

Wechselweise wollen meine Vorgesetzten mit mir Essen gehen und meinen weiteren Aufstieg, meine Karriere besprechen. Und nun?

Anlässlich von Messen, Tagungen und Kundenbesuchen kommt es oft zu sehr privaten Kontakten, die noch privater enden können. Es ist nun mal passiert. Montag beginnt wieder der Büroalltag. Und nun?

Ich habe massive Fehler im Abschluss eines Großauftrages gemacht. Ich habe mich völlig verkalkuliert. Wir machen Verluste. Diesen Auftrag wollte ich unbedingt allein und ohne Hilfe erfahrener Kollegen abwickeln. Und nun?

Stellen Sie sich die obige Auftragsabwicklung vor, nur... Sie bemerken, dass Ihr Chef massive Fehler gemacht hat, sich Provisionen in die eigene Tasche arbeitet und die Firma Verluste machen wird. Und nun?

Thema 14

*Wenn zwei sich streiten, vermittelt der Dritte*

*(aus Deutschland)*

Das Dritte Auge. Wirtschaftsmediation

Oder: was tun wenn ich nicht weiter komme.

Für: Unternehmen, Teams, Einzelpersonen

Ziel:

Sie überwinden eingespielte Konfliktmuster. Es geht nicht darum, einen Sündenbock für Kommunikationsblockaden zu finden und sich im Kreis zu drehen, sondern gemeinsam den Gesprächsprozess wieder in Gang zu bringen. Mediation macht nur Gewinner: Sie richtet nicht, sondern führt zum Konsens. Es gibt keine demotivierten Verlierer.

Zeit, Geld, Erfolg – das sind die Kosten ungelöster Konflikte in einem Unternehmen. Beteiligte können zwei oder mehr Einzelpersonen oder auch ganze Unternehmensteile sein. Hinter Kommunikationsblockaden im Betrieb stecken ähnliche Rituale wie im Privatleben: Man glaubt schon zu wissen, was der/die andere will, hört nicht mehr genau hin, glaubt die Schuld vor allem beim Gegenüber suchen zu können. Die Kommunikation dreht sich im Kreis, Nerven und Kraft der Beteiligten leiden, Kreativität erstickt.

Fortsetzung Thema 14

DER ABLAUFPLAN:

Hier kann ein Teilnehmer/in als neutrale/r und allparteiliche/r Vermittler/in entscheidend eingreifen. Er/sie löst den Konflikt nicht, sondern sorgt für eine Gesprächsatmosphäre, in der alle einander wieder vorurteilslos zuhören und das gemeinsame Interesse am Erfolg in die Tat umsetzen.

Er/sie selbst sorgt dafür, dass kein Bedürfnis der Konfliktparteien zu kurz kommt, und dass jede Meinung ohne Angst vor Repressalien geäußert werden kann.

Dabei geht es nicht verkrampft oder aggressiv zu; wir sorgen mit sozialen Kompetenz, einer langjährigen Erfahrung in der Konfliktbewältigung und Integrationskraft für einen offenen, sachlichen und freundlichen Ablauf der Mediation. Mit positiver Lebenseinstellung demonstrieren wir, dass der Abbau von Blockaden befreit und erleichtert.

**Das Mediationsverfahren läuft in der Regel in 7 Stufen ab:**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Kennenlerngespräche (einzeln) zwischen uns und den Konfliktparteien  |
|  | Gemeinsame Vereinbarung der Vorgehensweise |
|  | Jede Konfliktpartei stellt die Situation aus ihrer Sicht dar |
|  | Jeder legt seine/ihre Beweggründe und Interessen offen |
|  | Gemeinsam suchen wir verschiedene Lösungsmöglichkeiten und bewerten sie |
|  | Einigung auf eine selbstverantwortete Lösung des Konflikts |
|  | Nachbetrachtung sowie Erfolgs-/Ergebniskontrolle zu einem späteren Zeitpunkt |