



Ardeschyr Hagmaier

Taten statt quaken!

„Es ist sinnlos zu sagen:
Wir tun unser Bestes.
Es muss dir gelingen,
das zu tun,
was erforderlich ist.“

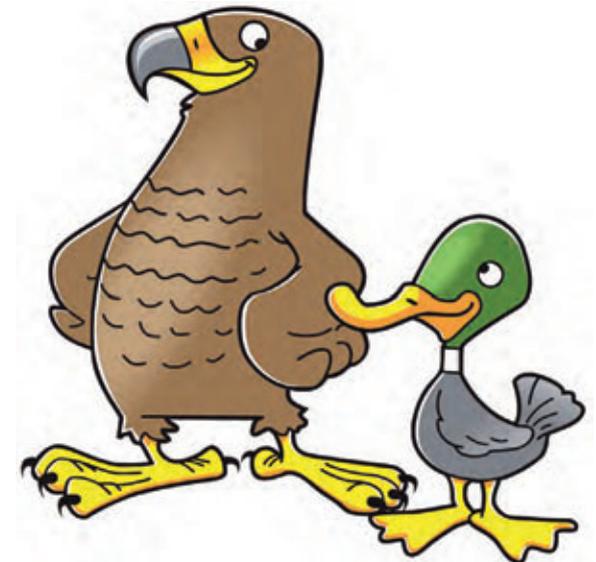
Sir Winston Churchill

Guten Flug!

Ente oder Adler – Sie entscheiden selbst in welchem Zustand Sie durch den Alltag fliegen und wie Sie auf Ihre Mitmenschen und Kollegen treffen. Für 99 % der Bevölkerung ist es erstrebenswert, lieber als Adler durchs Leben zu gleiten und dabei Ihr Handeln und Tun selbst zu bestimmen.

Auf dem Weg zu Ihrem Adlerzustand und zu mehr Eigenmotivation möchte ich Sie und Ihr Team mit meinen Vorträgen, Seminaren und Coachings unterstützen und begleiten.

Gemeinsam steigern wir Ihre Flughöhe! – Ich freue mich auf Sie.



Inhaltsverzeichnis

Seite 4	-	Vita Ardeschyr Hagmaier
Seite 6	-	Vortragsthemen
Seite 12	-	Seminarthemen
Seite 22	-	Coaching on the Job
Seite 26	-	Presseartikel
Seite 34	-	Auszeichnungen
Seite 35	-	Ausbildungen
Seite 38	-	Auszug Bücher
Seite 39	-	Referenzen





Ardeschyr Hagmaier

„Ardeschyr Hagmaier ist der Managertrainer und weiß worauf es ankommt.“ Capital

Ardeschyr Hagmaier hat sich dem Erfolg verschrieben – dem Veränderungserfolg von Leistungsträgern. Seit 1998 ist er als Trainer, Coach, Trainer-Ausbilder, Vortragsredner und Sachbuchautor tätig. Hagmaier berät, coacht und motiviert die Führungselite und Top Verkäufer deutscher und internationaler Unternehmen. Seine einschlägige Praxiserfahrung holte er sich in mehr als 20 Jahren Vertriebstätigkeit in verschiedenen Konzernen und einem großen Trainingsinstitut. In seinen Vorträgen und Seminaren begeistert er seine Zuhörer, weil er komplexe Sachverhalte dynamisch, praxisnah, bildhaft und umsetzbar präsentiert. Dabei muss es nicht immer todernst zugehen: Mit Business-Comedy hat Ardeschyr Hagmaier eine ebenso humoristische wie wirkungsvolle Verbindung zwischen Unterhaltung und Coaching geschaffen. Für die mitreißende Art der Präsentation wurde er mehrfach mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT ausgezeichnet.

„ENTEN STEHEN AUF DER SPEISEKARTE,
ADLER UNTER NATURSCHUTZ“

Ardeschyr Hagmaier ist leidenschaftlicher Coach und wurde 2002 als einer der ersten deutschen Trainer von der „Offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und Berater e.V.“ zum „Human Resources Professional“ zertifiziert. Genauso erfolgreich wie als Trainer und Vortragsredner ist Hagmaier als Autor und Co-Autor verschiedener Fachbücher, darunter „Heute akquirieren - sofort profitieren“ oder „30 Minuten für die erfolgreiche Problemlösung“. Sein Bestseller „Ente oder Adler - Vom Problemsucher zum Lösungsfinder“, das auch als Hörbuch erhältlich ist, erscheint bereits in der 10. Auflage. Anknüpfend an den großen Erfolg des ersten Buches ist der Nachfolgetitel „Ente oder Adler2 - Quakst du noch oder fliegst du schon?“ erschienen.

„Wer glaubt, sich bei diesem Vortrag in Ruhe zurücklehnen zu können, der war noch nicht bei Ardeschyr Hagmaier. Keinen einzigen Zuhörer hat es auf dem Stuhl gehalten, wenn es darum ging, eine Erfahrung zum Thema zu machen.“

- Frankfurter Allgemeine Zeitung





Vortragsthemen

„Der Vortrag war der krönende Abschluss unserer Jahresmeetings mit allen Mitarbeitern. Eine besseres Ende hätten wir uns nicht wünschen können. Alle, wirklich alle Mitarbeiter sind mit leuchtenden Augen nach Hause gegangen.“
- **Ottmar Pfanz-Sponagel, Leiter Gesunderheitsförderung, AOK Bayern** -

Ente oder Adler 1 -

Vom Problemsucher zum Lösungsfinder!

Ente oder Adler 2 -

Nimm die Menschen wie Sie sind, es gibt keine anderen!

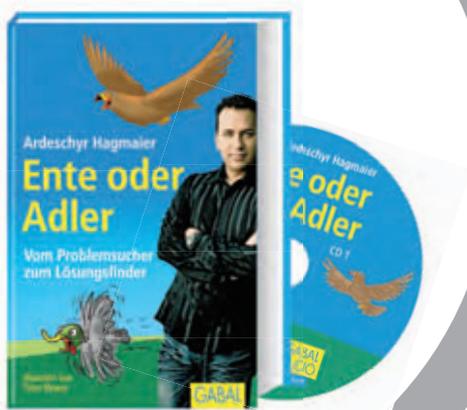
Leadership -

Hart zur Sache - soft zum Menschen!

Neukundenakquise -

Kein Geschäft haben Sie schon!





Ente oder Adler 1

Vom Problemsucher zum Lösungsfinder!

Ich war verblüfft, welche starke Wirkung das Bild von der Ente und dem Adler bei uns im Team hat. Seit diesem Vortrag gibt es bei uns niemanden mehr, der in Besprechungen lange über Probleme spricht. Gemeinsam machen wir uns seither auf die Suche nach einer neuen Lösung.“

Heike Hoffmann, Leiterin Reisezentrum Deutsche Bahn AG, Leipzig

Im Mittelpunkt steht das griffige und sofort einleuchtende Bild von der Ente, die nur über Probleme quakt, und dem kraftvollen Adler, der sich aufschwingt und schnell die Lösung findet.

Das bringt den garantierten Klick im Kopf der Zuhörer:
„Wie will ich mich verhalten – wie eine Ente oder wie ein Adler?“
Blockaden lösen sich auf, Probleme erscheinen überwindbar, Lösungen sind da.

Die Adler-Enten-Formel, mit der Ihre Mitarbeiter Hürden überwinden und Blockaden auflösen können – im Verhandlungsgespräch, im Umgang mit Kollegen, im Alltagsgeschäft.

Tipps zu wirksamen Meetings: Die einfache Technik mit der Besprechungen schnell zu greifbaren Ergebnissen führen, die alle mittragen und umsetzen.

Was Sie tun, wenn es im Verhandlungsprozess mit einem Gesprächspartner nicht vorangeht.

Wie Lösungsfinder Probleme angehen und zu überraschenden Ideen und Lösungen kommen.

Wie der Alltag in Ihrem Unternehmen aussieht, wenn alle beginnen über Lösungen nachzudenken, anstatt sich lange mit den Gründen für Probleme aufzuhalten.

Ente oder Adler 2

Nimm die Menschen wie Sie sind, es gibt keine anderen!

Teambildung

Alle wollen gleich behandelt werden, und zwar - Individuell!

Persönlichkeitsentwicklung

Jeder wird dort abgeholt, wo er sich selbst hingestellt hat!

Servicewunderland Deutschland

Kundenfreundlichkeit bedeutet nicht: „Der Kunde muss freundlich sein“!

Kommunikations- Diamant-Regel

Erst verstehen, dann verstanden werden!

Endlich: Die Fortsetzung des Bestsellers „Ente oder Adler“ -
Mit diesem Konzept werden Ihnen Adlerflügel wachsen.

Mit der Adlerformel steigern sie Ihre Kreativitätskultur im Unternehmen und fördern so die Eigenmotivation bei jedem Mitarbeiter.

Lernen sie den Umgang mit den unterschiedlichsten „Enten und Adler Typen“ kennen und passen sie ihren Kommunikationsstil darauf an, ohne sich zu verstellen.

Erfahren sie warum Enten immer die gleichen Fehler machen und warum es wichtig ist, wie ein Adler, neue Fehler zuzulassen.

Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren nicht nur ausgesprochen motiviert, sondern konnten konkreten Nutzen aus Ihren Beispielen und Inhalten sofort verwerten.

**Dietmar Gleue, Bereichsleiter Marketing und Vertrieb,
B+S Card Service GmbH, Frankfurt**





Leadership

Hart zur Sache - soft zum Menschen!

Besonders begeistert bin ich von den Führungstechniken, die Herr Hagmaier in diesem Vortrag vermittelt. Früher hatte ich oft das Gefühl, dass meine Mitarbeiter mich nicht immer verstehen und meine Vorgaben nicht immer 100%tig ausgeführt haben. Das habe ich jetzt im Griff.

Helmut Herkert, Prokurist, Leiter Privatbank, Volksbank Bezirk Schwetzingen

Lieber 10 Führungs-Kompetenzen können - statt 100 Führungstechniken kennen!

Kompetenz 1:

Menschenkenntnis für den individuellen Gesprächserfolg

Kompetenz 2:

Authentischer Führungsstil sorgt für überzeugte Mitarbeiter

Kompetenz 3:

Aktivitätenorientierte Planung garantiert die Zielerreichung

Kompetenz 4:

Eigen- und Fremd- Motivation bringen den Spaß am Verkauf

Kompetenz 5:

Emotionen wecken für Verkauf und Unternehmens- Philosophie

Kompetenz 6:

Konzentration auf die richtigen Dinge - statt sie nur richtig zu tun

Kompetenz 7:

Talent Scout bei der Delegation und Teamführung

Kompetenz 8:

Motivierende und Ergebnisorientiert Mitarbeitergespräche führen

Kompetenz 9:

Konfliktlösung durch gewaltfreie Kommunikation

Kompetenz 10:

Menschenentwicklung maximiert nachhaltigen Unternehmenswachstum

Neukundenakquise

Kein Geschäft haben Sie schon!

Die 7 entscheidenden Techniken der Neukundenakquisition, die ein Verkäufer beherrschen muss

Mehr Speed im Verkauf: Einfache Techniken, mit denen Sie Ihre Schlagzahl erhöhen und mehr Kontakte in weniger Zeit schaffen

Der Beziehungsnetzwerkplan: So planen Sie den Aufbau von Kundenbeziehungen, die Ihnen über Jahre Verkaufserfolge sichern

Machen Sie sich interessant: Mit dieser einfachen Methode werden Sie vom Verkäufer zum gern gesehenen Gast Ihrer Kunden

Haben Sie schon eine Fahrstuhlpräsentation? Ohne geht es heute nicht mehr

Die hohe Kunst des Small-Talks: Legen Sie mit den ersten Worten den Grundstein für Ihren Verkaufserfolg

Was Kunden an Verkäufern stört: Wie Sie die 5 häufigsten Fehler beim Kundenkontakt abstellen

Akquisitionserfolg auf der Messe: Wie Sie an einem einzigen Tag so viele neue Kontakte gewinnen wie sonst in einem Jahr

„Der Vortrag von Herrn Hagmaier zum neuen Kunden kommt genau im richtigen Moment. Denn unsere Mitarbeiter im Verkauf klagen seit Monaten, über Kunden, die immer dreister immer mehr fordern und dabei immer weniger zahlen wollen. Herr Hagmaier hat unseren Mitarbeitern gezeigt, wie sie geschickt mit diesem neuen Kundentyp umgehen. Das hat nicht nur für bessere Stimmung gesorgt, es hat auch messbare Wirkung auf unseren Umsatz.“

Wolfgang Dziony, National Account Manager, Zoom Deutschland



„Ich habe schon an unzähligen Verkäufer-Seminaren teilgenommen. Da hatte ich ehrlich gesagt, nicht viel Neues erwartet. Doch ich hatte mich getäuscht: Das Seminar war ein echtes Feuerwerk von neuen Ideen zur erfolgreichen Akquisition. Und das Beste ist: Diese Ideen funktionieren.“

**Lothar Allgeier, Prokurist und Leiter Finanzberatung
Volksbank Breisgau Nord eG**





Seminarthemen

„Die natürliche Art u. Weise, Spielerisch mit Beispielen umzugehen.
Den Trainingsinhalt empfand ich als sehr angenehm vermittelt -
Das Training war einfach rund“
Partner einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Verkauf und Vertrieb
Kommunikationstraining
Telefontraining
Zeitmanagement
Führungskräfte training
Akquisitionstraining mit Life-Coaching
Präsentationstraining





Vertrieb und Verkauf

Einfach einfacher verkaufen

Verkauf und Kundenbindung, worauf es wirklich ankommt

Der erfolgreiche und souveräne Erstkontakt am Telefon

Die telefonische Bedarfsanalyse für die erfolgreiche Akquise und Terminvereinbarung am Telefon

Der strukturierte Aufbau und Ablauf eines erfolgreichen Beratungs- und Verkaufsgesprächs vor Ort

Überzeugende Verkaufsrhetorik und Gesprächsführung passend zur eigenen Persönlichkeit für unterschiedliche Kundentypen

Den Erstbedarf des Kunden für eine gelungene Produktpräsentation beim Verkaufsgespräch vor Ort nutzen

Vor Ort gut ins Gespräch kommen: den Bedarf systematisch analysieren und verschiedene Angebote vorstellen

Konzentration auf das Wesentliche: Gesprächsthemen aktiv und im Sinne der Verkaufsziele lenken.

Angebots-, Vertrags- und Preisverhandlungen aktiv steuern

Professioneller Umgang mit Einwänden und Fragen im Verkaufsgespräch

Verkaufpsychologie: wahrnehmen, überzeugen und für den Kauf motivieren

Abschlusstechniken: Verkaufsabschluss sicher stellen und die eigenen Konditionen verteidigen

Kommunikationstraining

Erst verstehen - dann verstanden werden

Der professionelle erste Eindruck und selbstbewusstes Auftreten

Wahrnehmen, vermuten und bewerten: die eigene Wirkung auf andere durch Selbstbild-Fremdbild-Analyse verstehen

Nonverbale Kommunikation: Körpersprache, Gestik, Mimik und Blickkontakt begreifen und einsetzen

Die eigene Stimme: Aussprache, Betonung, Tempo und Sprachpausen kontrollieren

Empfängergerechte Wortwahl durch Aktivierung des eigenen Wortschatzes

Grundlagen der Kommunikationspsychologie und des Miteinander Redens

Gesprächsführung auf Augenhöhe: das faire Miteinander im Dialog

Schwierige Inhalte auf den Punkt bringen; sich richtig verständlich machen

Lange Reden strukturieren und den roten Faden für das Gespräch finden

Feedback geben: seinem Gegenüber differenziert und annehmbar Rückmeldung geben

Feedback bekommen: Rückmeldungen aufnehmen, verstehen und annehmen

Lampenfieber und Aufführungsangst: sicher sein, dass Mann/Frau die Worte findet



Zeitmanagement

Von innen sieht ein Hamster-Rad auch
wie eine Karriereleiter aus

Grundsätze des Zeitmanagements

Aufgabenplanung und Terminlisten

Zeit planen und erfolgreich einteilen

Umgang mit Zeitplan, Tagesplan und Wochenplan

Mit Aufgabenliste und Wiedervorlage den Überblick behalten

ABC-Analyse, Prioritäten und Maßnahmen im Griff

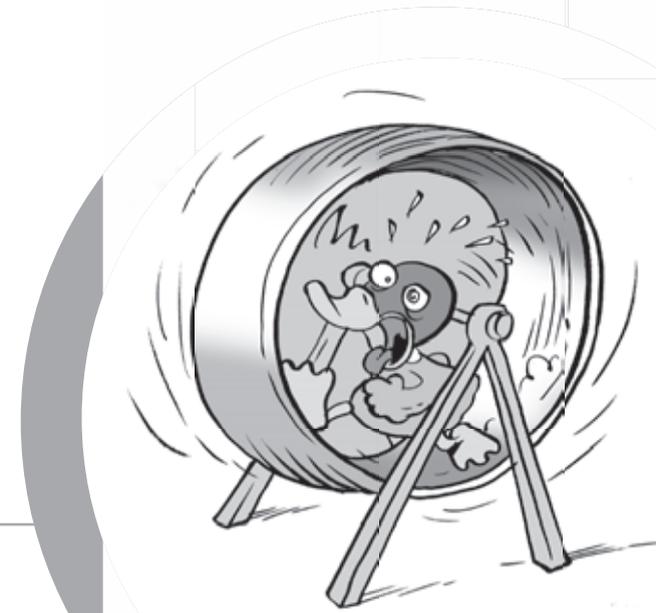
Eisenhower-Methode und Pareto-Prinzip nutzen

Zeit im Team und mit Kunden regeln

Gelungene Büroorganisation - hilfreiche Arbeitsmittel und Checklisten

Meine Stressfaktoren und Zeitdiebe - Was tun?

Hilfsmittel Dialog?! - Miteinander reden, effektiv arbeiten





Führungsträftetraining

Arbeite am Unternehmen statt im Unternehmen

Die 4 Säulen Ihrer neuen Führungsstrategie, die Ihnen in allen Situationen und Entscheidungen die richtige Richtung zeigt.

Menschenführung: Die einfachen Regeln des neuen Beziehungsmanagements, mit denen Sie Ihre Mitarbeiter zu überzeugten Verbündeten machen.

Ergebnisführung: Ergebnisse sicher erreichen, ohne die Mitarbeiter ans Gängelband zu nehmen – mit dieser Strategie für Zielplanung und Erreichung funktioniert es.

Rückmeldung: Die Feedback-Techniken, mit denen Sie Mitarbeiter gezielt, wirksam und individuell zu mehr Leistung anleiten.

Controlling: Wie sich Führungskräfte durch richtige Delegation von zeitraubenden Alltagsarbeiten befreien und den Schreibtisch zum Steuerstand ausbauen.

Wie Sie diese Strategie sicher auf Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter und Ihre Person sicher anpassen.

Hart zur Sache – soft zum Menschen: Warum Sie als Führungskraft die schwierige Balance zwischen harter Erfolgsorientierung und menschlichem Führungsstil finden.

Von der Führungskraft zum Unternehmer: Wie Sie unternehmerisches Denken in die Köpfe Ihrer Mitarbeiter bringen.

Vom unternehmerischen Denken zum unternehmerischen Handeln: So bringen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, ihre Arbeit dynamisch und lösungsorientiert zu gestalten.

Akquisetraining

Heute akquirieren - sofort profitieren

Heute akquirieren - sofort profitieren: Kein Gespräch ohne Entscheidung, denn kein Geschäft haben wir schon!

Die 5 entscheidenden Techniken der Neugeschäftsakquisition, die ein Verkäufer heute beherrschen muss

Bauen sie durch Business Speed Dating sofort einen vertrauensvollen Kontakt auf

In 30 Sekunden überzeugen - der Elevator Pitch entscheidet beim ersten Kontakt

Was Entscheider an Verkäufern stört: wie Sie die 5 häufigsten Fehler beim Kundenkontakt abstellen

KAP - durch „Kontinuierliche Akquisition Power“ haben sie eine Verkaufserfolgsgarantie

Mehr Speed im Verkauf: einfache Techniken, mit denen Sie Ihre Schlagzahl erhöhen und mehr qualitative Kontakte in weniger Zeit schaffen

Die High Speed Termin Akquisition, garantiert eine Top Terminvereinbarungsquote

Die Power Akquisition: wie Sie an einem einzigen Tag so viele Kontakte gewinnen wie sonst in einem Jahr





Präsentationstraining

Überzeugen statt erklären!

Die richtige Vorbereitung auf die Zuhörer: empfängerorientiert präsentieren

Der sichere Auftritt: eigene Sprache, Stimme und Verhalten bewusst einsetzen

Stimmige Gestik, Mimik und Körpersprache, passend zur eigenen Person

Aktive Rhetorik und geschickte Wortwahl bei Präsentation und Vortrag

Prinzipien der nonverbalen Kommunikation und Techniken

Sicherer Auftritt ohne Lampenfieber: Tipps & Tricks für die praktische Präsentation

Das eigene Thema kurz präsentieren, Rückmeldung zu Wirkung und zum Auftritt erhalten

Selbstbild- und Fremdbild-Feedback während Präsentation und Vortrag

Kurztipps: empfängerorientierter Medieneinsatz

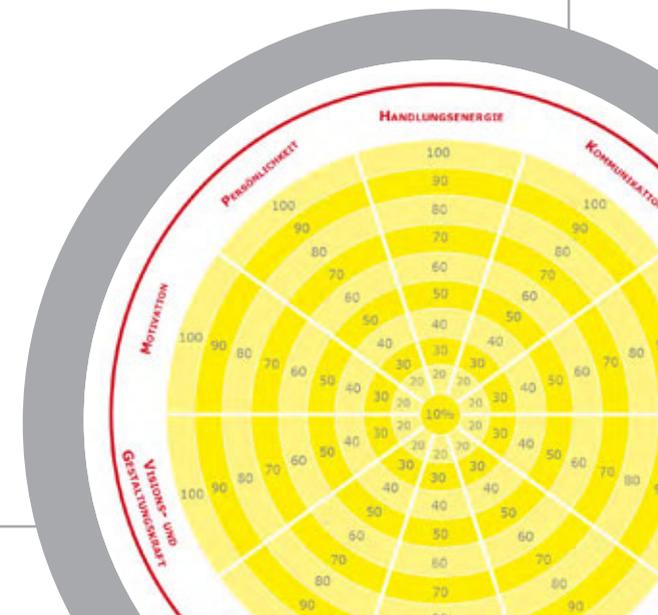
Kurztipps: das eigene Thema auf den Punkt gebracht

Erfolgsfaktor Frau

Und warum Sie die Hosen anhaben!

Wer immer noch glaubt, dass alle Frauen hinter den Herd gehören,
der glaubt auch das alle Männer die Hosen anhaben!

- Kompetenz 1: Ziel- und Ergebnis- Fokussierte Handlungsenergie freisetzen
- Kompetenz 2: Gewaltfreie Kommunikation erhöht die Gesprächsbereitschaft
- Kompetenz 3: Organisation und Planung sorgt für eine erfolgreiche Nachhaltigkeit
- Kompetenz 4: Stressfreie Konflikt Lösung mit der richtigen Einstellung
- Kompetenz 5: Kompetenzerweiterung bei der Teamorientierung
- Kompetenz 6: Erfolgreichere Gesprächsführung durch Steigerung Sozialkompetenz
- Kompetenz 7: Strategische Gesprächsführung steigert die Veränderungsbereitschaft
- Kompetenz 8: Problemorientiertes Denken durch Vision und Gestaltungskraft lösen
- Kompetenz 9: Verbesserung der Lebensqualität garantiert eine höhere Motivation
- Kompetenz 10: Stärkung der Persönlichkeit verbessert die Schlagfertigkeit



Ich fand den ganzen Vortrag einfach Spitze. Locker, flockig und super gut gelaunt. Die Geschichten aus dem „wirklichen“ Leben waren besonders gelungen. Genau so stelle ich mir einen guten Service vor. Umsetzen: sofort..... lächeln am Telefon und die Mitarbeiter wie unsere Kunden behandeln. Immer einen netten Gesprächsabschluss finden.

Sylvia Zingler, Teamleitung TAUNUS - BKK





Coaching on the Job

„Lieber Herr Hagmaier, man kann zwar den Wind nicht ändern, jeder kann aber seine Segel anders setzen. Ihr Buch und auch Ihr Coaching sind die Taue, Winden und der Kompass hierfür. Sie schaffen es ein tiefgehendes Thema durch Deine Metapher mit der Leichtigkeit eines gleitenden Adlers zu veranschaulichen. Nach dem Lesen des Buches, spätestens aber beim Coaching, wird wohl jeder seine Segel neu ausrichten. Es ist ein Erlebnis und macht einfach Spaß sich von Ihnen inspirieren zu lassen. **Dirk Oellerich - Partner, Wohler, Aldag & Partner mbB**

Sales und Leadership

Kontinuierliches, monatliches Coaching

In Kombination mit **Power Seminaren**

Sofortige und erfolgreiche Umsetzung in die Praxis

Transparenz und **Kontrolle der Zielerreichung** durch EPA´s

Individuelle, einfache und kurzfristige Terminvereinbarung

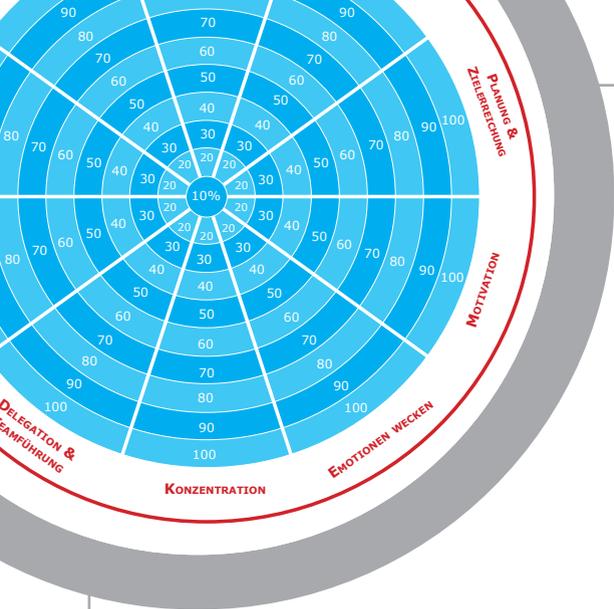
Kurzfristige Zielanpassung bei **Prioritätenänderung**

Steigerung der Nachhaltigkeit aufgrund von Einzelmeetings

Erfolgssicherung durch **Feedbackgespräche**

Keine zusätzlichen Kosten (Reise, Übernachtung, Spesen)

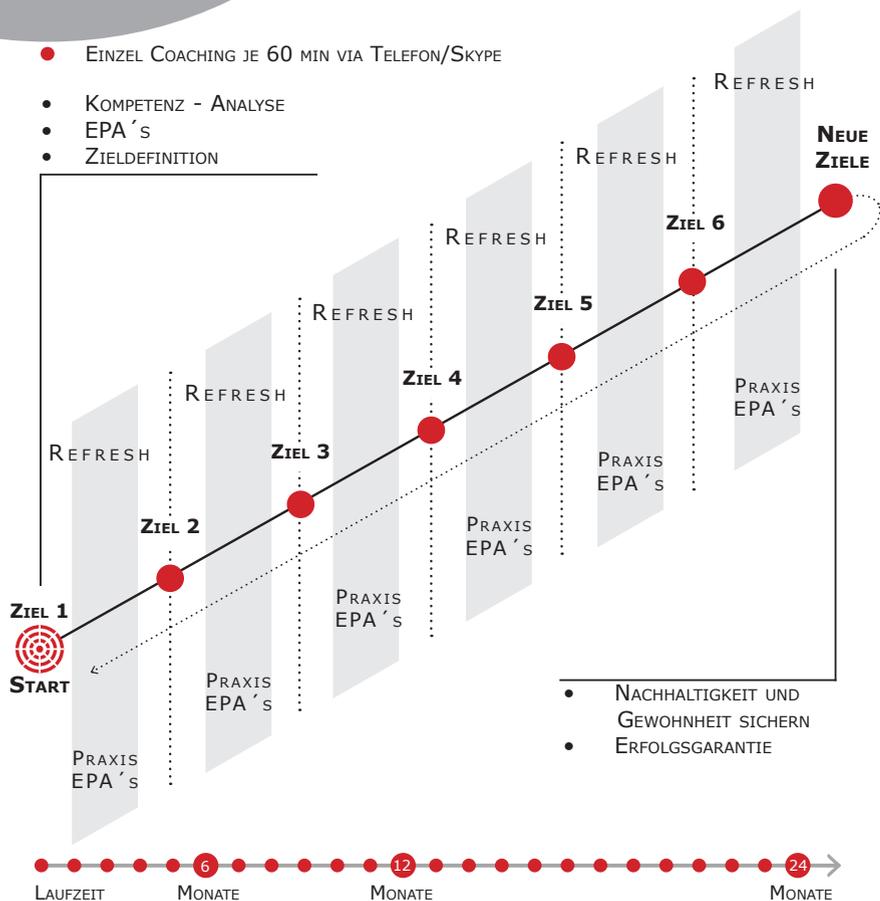




Möglichkeiten des Einzelcoachings und in Kombination mit Power Seminaren für Sales oder Leadership

● EINZEL COACHING JE 60 MIN VIA TELEFON/SKYPE

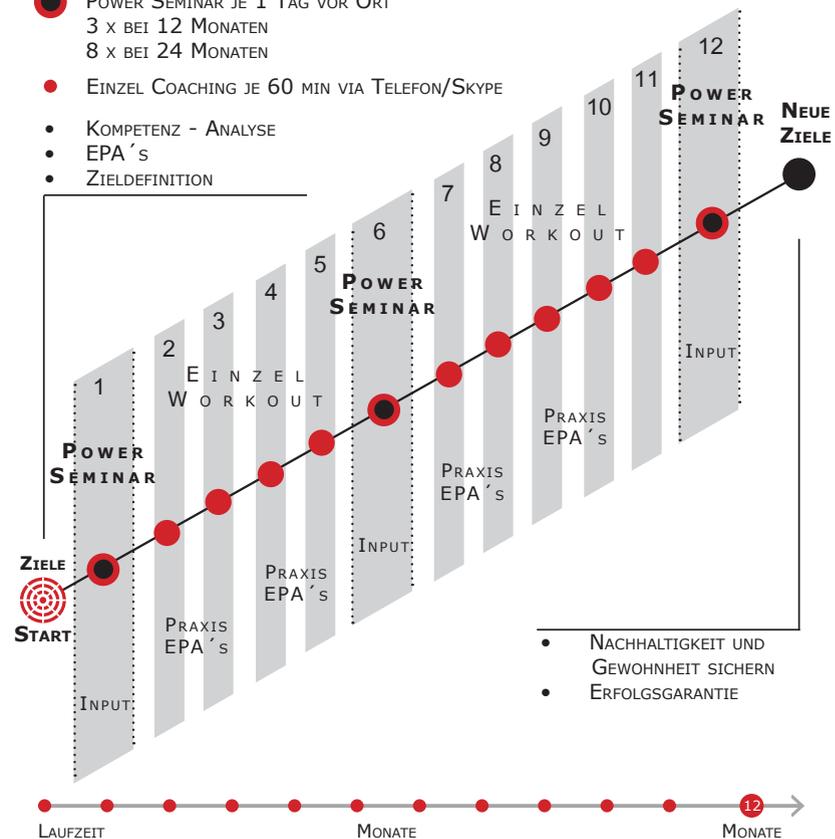
- KOMPETENZ - ANALYSE
- EPA 'S
- ZIELDEFINITION



● POWER SEMINAR JE 1 TAG VOR ORT
3 X BEI 12 MONATEN
8 X BEI 24 MONATEN

● EINZEL COACHING JE 60 MIN VIA TELEFON/SKYPE

- KOMPETENZ - ANALYSE
- EPA 'S
- ZIELDEFINITION



Zielkompetenzen

nach persönlichen Stärken definieren

Sales-Coaching

- mit der richtigen Strategie neue Kunden akquirieren
- den Erstkontakt zum Kunden souverän und erfolgreich gestalten
- Ihre Kunden mit Überzeugungskraft und echter Begeisterung zum Kauf motivieren
- eine vertrauensvolle Beziehung zum Kunden aufbauen und Ihre Stammkundschaft pflegen
- dank verbesserter kommunikativer Fähigkeiten Ihre Verkaufsziele verwirklichen
- sich im Gespräch auf Ihren Kunden einstellen, um die Kundenbeziehung zu festigen und den Kundennutzen zu betonen
- Ihre Argumentation an den Bedürfnissen des Kunden ausrichten, um ihn neugierig zu machen und zu überzeugen
- Einwände des Kunden entkräften und sogar zu Ihrem Vorteil nutzen

Leadership-Coaching

- Erfolgreiche Gestaltung der Führungsrolle
- Zielorientiertes Führen
- Persönlicher Auftritt und Präsentation
- Überzeugen wenn's drauf ankommt
- Mitarbeitergespräche führen, sich klar positionieren
- Mit den eigenen Ressourcen schonend umgehen
- Strategisches Stressmanagement
- Durchsetzungsstärke
- Umgang mit heiklen Situationen



„Ardeschyr Hagmaier verkörpert Motivation in Person. Seine Bücher, seine Vorträge, seine Metaphern – all das ist interdisziplinär auf alle Lebensbereiche anwendbar, egal ob privat, beruflich oder einfach nur als unterhaltsame Lektüre vor dem Schlafen gehen. Gerade auch für den öffentlichen Sektor eignen sich Ardeschyrs Tipps unheimlich gut, sich selbst und sein Team auch in schwierigen Stresssituationen auf der „Adlerspur“ zu halten“.

**Florian Keppeler - Personal und Organisation,
LANDRATSAMT LINDAU (BODENSEE)“**





Presseartikel

Unternehmer Wissen

Home Trend

Wissen und Karriere

Network - Karriere

Akquisa - Der direkte Weg zum Kunden

Vertrieb - Beratungsbrief



Zielvereinbarungen



Schaffen Sie endlich das Zielvereinbarungsgespräch ab!

Think in CHANGE Effektive Gespräche statt Zeitverschwendung

Die meisten Zielvereinbarungsgespräche (ZVG) sind das Papier nicht wert, auf dem sie protokolliert werden. Die Gründe sind vielfältig: Der Mitarbeiter will die Zahlen möglichst niedrig hängen, damit es ihm garantiert gelingt, über die Hürde zu springen. Naturgemäß will er sich nicht durch zu visionäre Zahlen unter Druck setzen lassen.

Die Führungskraft hingegen befürchtet, die Latte zu niedrig zu legen und Umsatzpotenziale zu verschenken, weil der Mitarbeiter in seinen Bemühungen nachlässt – er hat das Ziel ja bereits erreicht! Und warum sollte er freiwillig dafür sorgen, dass die Zielvereinbarung im nächsten Gespräch noch höher ausfällt? Wobei es sich letztendlich bei den sogenannten „Vereinbarungen“ doch nur um Vorgaben handelt, die von der Führungskraft in liebe sozialverträgliche Worte gekleidet werden. Also:

➔ **Aufforderung 1**
Denken Sie über die Revolutionierung des klassisch-traditionellen ZVGs nach. Nutzen Sie Ihre Veränderungskompetenz, um die ZVGs endlich effektiver zu gestalten.

Think BIG Strategische Steuerung statt taktischer Zielsetzungen

Hängen Sie das Ziel der ZVGs höher. Es genügt nicht, lediglich ein paar Umsatz- und Gewinnzahlen festzulegen. Nehmen wir das Beispiel der Vertriebsabteilung: Der Vertriebsleiter sollte die Gespräche mit den Mitarbeitern nutzen, um die Abteilung zu steuern und die Aktivitäten der Mitarbeiter dahingehend auszurichten, dass sie helfen, die Strategie des Unternehmens umzusetzen.

Konkret: Das Unternehmen strebt unter der langfristigen strategischen Perspektive an, die Serviceorientierung konsequent zu erhöhen – die Umsatz- und Gewinnsteigerung ist die logische Folge. Darum gilt: Think BIG!

Jede Vereinbarung mit den Mitarbeitern muss – in unserem Beispiel – vom „Geist der Serviceorientierung“ geprägt sein. Ein Performance- und Kompetenz-Check zeigt, wo die Engpässe in der Vertriebsabteilung liegen und welche Kompetenzen die Führungskräfte und Mitarbeiter mithilfe von Entwicklungsprogrammen aufbauen müssen, um das strategische Unternehmensziel zu erreichen. Eine Einigung zu dieser strategischen Entscheidung zu erzielen, ist die vordringliche Intention, die Sie mit dem ZVG verfolgen.

➔ **Aufforderung 2**
Befreien Sie die ZVGs vom kleinbürgerlichen Mief der bloßen Zielvorgaben. Denken Sie größer – denken Sie strategisch.

Think in ACTIVITIES Vereinbarungen statt Vorgaben

Vorgaben werden als aufgezogene Maßregelungen empfunden. Der Identifikationsgrad ist gleich null. Wie erreichen Sie es, dass sich der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen einverstanden erklärt und seine Leistungen engagiert in den Dienst der Erreichung der Unternehmensziele stellt?

Wie gesagt: Vor allem sollten Sie die Vereinbarungen keinesfalls allein an Umsatz- und Ertragszahlen festmachen. Motivierender ist es, wenn Sie sie auf konkrete Aktivitäten herunterbrechen, die messbar, nachprüfbar und individualisierbar sowie zeitlich und qualitativ klar beschrieben sind. Schauen wir wieder in die Vertriebsabteilung: Während die ergebnisorientierte Vorgabe „15 Prozent mehr Umsatz“ das Ziel darstellt, beschreibt die Aktivitätenliste den Weg zur Zielerreichung: Der Vertriebsleiter vereinbart mit jedem Verkäufer genaue Maßnahmen und verknüpft sie mit Kennzahlen, die der individuellen Situation des Mitarbeiters angepasst sind: „Besuchen Sie pro Woche fünf Stammkunden, um die Beziehung zu festigen. Rufen Sie jede Woche 20 potenzielle Neukunden an. Vereinbaren Sie mindestens drei Termine.“ Wahrscheinlich wird es Ihren Mitarbeitern jetzt leicht fallen, diese konkreten, überschaubaren und auch für ihn messbaren Aktivitäten einzuschätzen und sich mit ihnen einverstanden zu erklären.

➔ **Aufforderung 3**
Hinterlegen Sie die Zielvereinbarungen mit punktgenauen Umsetzungsaktivitäten. Und zwar möglichst mit EPAs – mit „Erfolg Produzierenden Aktivitäten“, die zur Weiterentwicklung der Abteilung und des Unternehmens beitragen.

Think INDIVIDUAL Typgerecht statt eindimensional kommunizieren

Eine Binsenweisheit: Jeder Mensch ist ein Individuum, jeder Mitarbeiter ist einzigartig. Warum aber scheren die meisten Führungskräfte ihre Mitarbeiter über einen Kamm? Und das auch im ZVG. Warum gehen die Führungskräfte bei den Zielvereinbarungen so selten auf die spezifischen Stärken und Schwächen der einzelnen Individuen ein? Ist es nicht besser, die unterschiedlichen Charaktere und Persönlichkeiten zu berücksichtigen und den individuellen Motivationsknopf des Mitarbeiters zu finden und zu drücken?

Wiederum konkret: Den dynamischen und zielorientierten Mitarbeiter motivieren Sie, indem Sie ihm zeigen, dass und wie ihm die Erreichung der Zielvereinbarungen die Chance bietet, seinen Verantwortungsbereich zu vergrößern und einen Karriereschritt zu tun. Und dem sicherheitsorientierten Kollegen weisen Sie nach, wie sein Engagement zur wirtschaftlichen Stabilisierung beiträgt. Beim disziplinierten Controllertyp schließlich arbeiten Sie vor allem mit

DIE ZEIT MANAGEN (BEVOR SIE DICH MANAGED) |

berechenbaren Argumenten und mit belegbaren Zahlen, Daten und Fakten.

➔ **Aufforderung 4**
Betrachten Sie jedes ZVG als Unikat. Bereiten Sie jedes Gespräch individuell vor und berücksichtigen Sie immer die jeweilige Persönlichkeitsstruktur des einzelnen Mitarbeitertypus.

Think in SOLUTIONS Lösungen anbieten statt in Problemen schwelgen

Traditionelle ZVGs sind häufig rückwärtsgerichtet und halten sich allzu lange mit der Analyse der Vergangenheit auf. Um nicht missverstanden zu werden: Analyse muss sein, aber bleiben Sie dabei nicht stehen. Arbeiten Sie im ZVG darum mit proaktiven Lösungen.

Das heißt: Legen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Maßnahmen für den Fall fest, dass etwas nicht wie gewünscht läuft. Fragen Sie sich: Welche Hindernisse können auf dem Weg zum Ziel auftreten? Wie lassen sie sich vermeiden? Bereits im Vorfeld, bevor ein Hindernis auftritt, besprechen und vereinbaren Sie mögliche Lösungsoptionen. Wenn es dann mit der Zielerreichung nicht funktioniert, können der Mitarbeiter und Sie anhand der vereinbarten Aktivitäten analysieren, woran es gelegen hat, und prüfen, was verbessert werden muss: „Herr Mitarbeiter, wenn Sie die vereinbarte Anzahl der Kundengespräche nicht realisieren können, werden wir über Ihr Zeitmanagement reden!“

➔ **Aufforderung 5**
Überlegen Sie, welche Stolpersteine auf dem Weg zur Zielerreichung auftauchen könnten. Legen Sie fest, wie sie sich aus dem Weg räumen lassen. So zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass und wie Sie ihn unterstützen wollen. Und der Mitarbeiter hat eine Ausrede – das soll ja vorkommen! – weniger, denn die Lösung liegt bereits auf dem Tisch.

Fazit: Engagierte Mitarbeiter mit einem Ziel

Das „neue“ ZVG bietet viele Vorteile: So steht es im Dienst der strategischen Steuerung und der Weiterentwicklung Ihrer Abteilung. Aufgrund der Aktivitätsorientierung steigt die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Und die Mitarbeiter gehen engagierter zu Werke, weil sie den Zielen zugestimmt haben und Sie ihnen proaktive Problemlösungen bieten.



Autor: Ardeschyr Hagmaier

ist umsetzungsorientierter Keynote-Speaker für Führungskräfte, Experte für „Typorientiertes Change Management“ und Coach. Der Berater und Coach ist zudem Autor von

• Kontakt: Topmanagement, Tel. 030 250 00 10
• E-Mail: kontakt@ardeschyr-hagmaier.de
• Internet: www.ardeschyr-hagmaier.de

Ente oder Adler? Vom Problemsucher zum Lösungsfinder

von Ardeschyr Hagmaier



Adler oder Ente - das sind zwei Aspekte menschlichen Verhaltens. Der größte Unterschied zwischen einer Ente und einem Adler liegt darin, dass ein und dasselbe Ereignis unterschiedlich bewertet wird. Die Ente sieht in jeder Chance das unlösbare Problem, die Schwierigkeit, der Adler ist auf die Lösung fokussiert, er freut sich auf die Aufgabe, er kämpft und handelt. Wir Menschen tragen beides in uns. Die Ente und den Adler. Aber wir sind uns nicht immer bewusst, wann wir uns im Entenzustand befinden und damit automatisch ins Hintertreffen geraten.

Enten glauben, dass das Erzählte reicht. Adler wissen, dass nur das Erreichte zählt

Wenn Sie den Adler-Zustand erreichen wollen, müssen Sie etwas dafür tun. Sie müssen aktiv werden und handeln. Vielleicht sind Sie „durch die Ente in Ihnen“ bisher daran gehindert worden, Erfolg zu haben, Ziele zu erreichen und Pläne umzusetzen. Vielleicht haben Sie ein konkretes Problem, dessen Lösung sie schon lange vor sich herschieben. Hier kommt Ihr ultimatives Wochenprogramm für den Adler in Ihnen. Das Einzige, was Sie brauchen, ist ein kleines Heft, in dem Sie Ihre Gedanken und Erfolge notieren.

1. Ihre Zielorientierung: Adler können nicht nur mehr erreichen, sie wollen auch mehr erreichen.

Schreiben Sie in Ihr Adlerheft, welche Ziele Sie erreichen wollen. Welche Vision leitet Sie dabei? Wo sehen Sie sich in 5 Jahren? Formulieren Sie Ihre Ziele in Entscheidungssätzen. Beispiel: Diese Woche schließe ich das Projekt xy ab! „Projekt“ steht für ein wichtiges Vorhaben.

2. Ihre Veränderungsbereitschaft: Adler setzen die Veränderung aktiv in Gang.

Notieren Sie im Adlerheft, welche Veränderungen notwendig sind, um Ihre Ziele zu erreichen. Wie werden Sie diese Veränderungen herbeiführen? Was hindert Sie daran, sich zu verändern? Wie können Sie diese Blockaden auflösen? Beispiel: Was hat mich bisher gehindert, das Projekt anzugehen oder zu beenden?



3. Ihre Planung: Adler überlassen nichts dem Zufall, sondern haben den Master-Plan in der Tasche.

Notieren Sie in einer Tabelle für jedes Ziel, bis wann Sie es mit wessen Hilfe und mit welchen konkreten Umsetzungsschritten erreichen wollen.

Beispiel: Das Projekt setze ich bis zum ... um, indem ich gemeinsam mit ... folgendermaßen vorgehe: ...

4. Ihre Selbstverpflichtung: Adler brechen keine Versprechen, die sie sich selbst gegeben haben.

Schließen Sie einen Vertrag mit sich selbst, in dem Sie sich dazu verpflichten, Ihre Ziele zu erreichen und Ihre Planungsschritte zu verwirklichen. Legen Sie fest, was geschieht, wenn Sie den Vertrag einhalten – und was, wenn Sie dies nicht tun.

Beispiel: Nach Beendigung des Projekts gehe ich mit meiner Familie groß aus.

5. Ihre Ressourcen: Adler entwickeln sich immer weiter.

Überlegen Sie sich, welche physischen und psychischen Ressourcen Ihnen zur Verfügung stehen, um die Ziele zu erreichen. Welche brachliegenden Ressourcen aktivieren Sie, welche neuen Kompetenzen bauen Sie auf? Notieren Sie Ihre Ergebnisse in Ihrem Adlerheft.

Beispiel: Meine persönlichen Eigenschaften wie ... (zum Beispiel Begeisterungsfähigkeit, exzellente Fragetechnik etc.) helfen mir, den Projekterfolg zu erreichen. Ich verbessere mich in ...

6. Ihre Aktivität: Adler wissen, dass Gewinnen mit Beginnen anfängt.

Beginnen Sie mit der Umsetzung binnen 72 Stunden. Die 72-Stunden-Regel besagt: Was nicht in dieser Frist zumindest in die Umsetzungsphase eintritt, bleibt für immer liegen.

Beispiel: Innerhalb der nächsten drei Tagen arbeite ich an der Umsetzung des Projekts, indem ich ...

7. Ihre Erfolgsfeier: Adler überprüfen die Zielerreichung ständig und wissen Erfolge zu feiern.

Wenn Sie ein (Teil)Ziel erreicht haben, schreiben Sie in Ihrem Adlerheft eine Lobrede auf sich selbst. Stellen Sie ausführlich und in allen Einzelheiten dar, wie Sie „es“ geschafft haben.

Beispiel: Jetzt gehe ich mit meiner Familie aus!



Buchtipp:

ARDESCHYR HAGMAIER

Quakst du noch oder fliegst du schon?

216 Seiten, gebunden

ISBN: 978-3-89749-909-6

24,90 EUR / 43,70 CHF

Autoreninfo:

Ardeschyr Hagmaier ist seit mehr als zehn Jahren als Trainer, Coach, Vortragsredner und Sachbuchautor tätig. Hagmaier berät und motiviert die Führungselite deutscher und internationaler Unternehmen. Sein Bestseller Ente oder Adler – Vom Problemsucher zum Lösungsfinder, das mittlerweile auch als Hörbuch erhältlich ist, liegt bereits in der 6. Auflage vor. Anknüpfend an den großen Erfolg des ersten Buches ist im März 2009 der Nachfolgetitel



Zwei Seelen in einer Brust: Von Enten und Adlern

Im Interview mit Ardeschyr Hagmaier

Ente oder Adler, das ist die Frage. Lösungsfinder oder Problemsucher? Nach dem großen Erfolg des ersten Bandes aus der „Ente oder Adler“-Reihe von Ardeschyr Hagmaier ist jetzt frisch der Nachfolgeitel „Quakst du noch oder fliegst du schon? 33 Adler-Prinzipien“ erschienen. Gerade in Krisenzeiten sind die Adler unter uns mehr gefragt denn je. Bleibt nur noch die Frage zu klären: Wie entdecke und wecke ich den Adler in mir?

Wissen+Karriere: Herr Hagmaier, sind Sie Ente oder Adler?

Ardeschyr Hagmaier: Eigentlich müsste die Antwort ganz klar lauten: ein Adler, natürlich. Aber so einfach ist es nicht. Schon bei Goethes „Faust“ wohnten zwei Seelen in einer Brust. Und

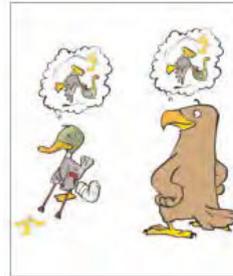
so ist es bei jedem von uns. Mal ist man Ente, also der klamme Zweifler und Zögerer, und mal ist man Adler, also der toughie Macher und Lösungsfinder. Heute suhlen wir uns wie Enten im Problem und schimpfen nörgelnd und quakend über die ach so schlimmen Umstände – morgen erheben wir uns in die Lüfte und lösen es! Die Frage ist nicht, wer wir sind, sondern wie wir uns verhalten. Das ist ein Wechsel der Perspektive. Wir springen aus der Opfer- in die Gestalterrolle. Nicht wo wir herkommen bestimmt, wer wir sind, sondern wo wir hingehen oder hingehen können. Wenn ich die Frage umformuliere: Wie wollen Sie sich lieber verhalten – wie eine Ente oder wie ein Adler? Dann ist die Antwort einfach: Wie ein Adler, denn der hat es besser!

W+K: Wie verhält sich der Adler?

Hagmaier: Der Adler ist ein Lösungsfinder, der ein Problem selbstbewusst und behertzt als Herausforderung annimmt, Zukunft aktiv gestalten will

und das Unmögliche versuchen möchte, um das Mögliche zu erreichen. Was wir an den Adlern bewundern, sind zunächst einmal nur die Ergebnisse ihres Handelns. Ihre Erfolge. Darin sind sie den Enten überlegen. Denn während die Ente das Problem beweint, fokussiert der Adler sich auf die Lösung. Die Fokussierung auf eigenverantwortliche Entscheidungen ist nur eine der typischen Verhaltensweisen des Adlers. Weitere sind: Adler verändern nicht die Welt, aber sie verändern sich. Adler bleiben ihrem Ziel treu, auch wenn sie die Strategie wechseln. Adler denken komplex und vereinfachen die Dinge. Adler machen sich ihre Gedanken bewusst, um unbewusst das Richtige zu tun. Und Adler müssen nie wieder arbeiten! Warum? Sie haben Spaß bei ihrer Arbeit – und kann etwas, das Spaß macht, denn Arbeit sein?

W+K: Der neue amerikanische Präsident, Barack Obama, hat



in seinem Wahlkampf vorgemacht, wie ein Adler handelt. Brauchen wir in Deutschland mehr von der „Yes, we can“-Mentalität?

Hagmaier: Das Verhalten der quakenden Ente, die immer nur das Problem sucht, spiegelt auf fast schon erschreckende Weise die Befindlichkeit unseres Landes. Das ist nicht übertrieben, denn viele unserer Probleme haben gewiss damit zu tun, dass wir bei allem Gerede einfach nicht ins Handeln kommen. Jeden Tag zeigen Beispiele aus Politik, Wirtschaft und Sport, dass das Entenverhalten und die unsägliche Jammer-Philosophie bei uns dominieren. Wir Deutsche klagen ja immer gerne und bereit – das beginnt bereits im Kleinen. Und das endet im Großen, wenn die Politik Probleme vor sich herschiebt und in Talkshows diskutiert, statt die Ärmel hochzukrempeln. Ja, wir brauchen mehr von einer Adler-Mentalität in Deutschland.

W+K: Was macht den Unterschied zwischen Enten und Adlern genau aus?

Hagmaier: Der Unterschied zwischen einer Ente und einem Adler liegt hauptsächlich darin, dass dieselben Ergebnisse unterschiedlich bewertet werden. Die Ente sieht die Schwierigkeit, einen neuen Absatzmarkt zu erobern, der Adler die Chance, Umsatz und Gewinn zu steigern. Die Ente sieht den ungeschlagenen Welttranglistenersten auf der anderen Seite des Tennisplatzes, der Adler die Herausforderung, den

Gegner heute zum ersten Mal besiegen zu können.

W+K: Verraten Sie uns, wie man den Adler in sich anteckt?

Hagmaier: Dafür muss jeder selbst etwas tun. Johann Wolfgang von Goethe meinte: „Ein jeder Mensch will etwas sein, doch keiner will etwas werden.“ Denn zum Werden gehört mehr als der bloße Wunsch, Wille oder Vorsatz. Werden Sie aktiv, hinterfragen Sie Ihre Gewohnheiten und Einstellungen, konzentrieren Sie sich auf erfolgsfördernde Wertvorstellungen, verlassen Sie die bequeme und sichere Distanzzone, stellen Sie sich den Problemen lösungsorientiert, setzen Sie sich Ziele, die Sie unerschütterlich und konsequent verfolgen. Denn entscheidend ist nicht das Wissen, Probleme lösungsorientiert angehen zu müssen – das wissen die meisten, ohne allerdings die Konsequenzen daraus zu ziehen. Ebenso wenig entscheidend ist das Können – welche Führungskraft verfügt nicht über Strategien, Techniken und Methoden zur kreativen Problemlösung? Entscheidend ist vielmehr das Wollen. Vor dem Können kommt das Wollen – Erfolg ist vor allem eine Frage des Wollens. Menschen im Adlerzustand wissen, dass es einen Grund für Erfolg geben muss. Sie wissen genau, was und warum sie etwas erreichen wollen. Und dann handeln sie.

Quaken Sie noch oder fliegen Sie schon, suhlen Sie sich gerne in Problemen und schimpfen nörgelnd über alle Schrecklichkeiten dieser Welt oder erheben Sie sich auf Adlerschwingen in die Lüfte, um die Dinge beim Schopf zu fassen? Kurz: Sind Sie Ente oder Adler? Natürlich wollen wir alle Adler sein, welche Frage! Bleibt nur zu klären, was den Adler zum Adler macht. Welche Verhaltensweisen zeichnen ihn aus, welche entlarven ihn doch nur als schnatternden Möchtegern? Nach welchen Prinzipien Adler handeln, hat Ardeschyr Hagmaier in diesem Buch einprägsam und witzig auf den Punkt gebracht. Bei aller Ausrichtung auf das Verhalten hat das Buch eine ähnliche klare Gliederung wie der Vorgängerband „Ente oder Adler“.

Zu jedem der 33 Adler-Prinzipien gibt es praktische Tipps – sowohl für Adler- wie für Enten-Typen. ■



Ardeschyr Hagmaier

AUTOR

Ardeschyr Hagmaier ist Trainer, Vortragender und Autor zahlreicher Bücher, darunter der Bestseller „Ente oder Adler“. Seine Erfahrungen sammelte er in seiner 20-jährigen Tätigkeit im Vertrieb. Er wurde 2002 als einer der ersten deutschen Trainer von der „Offiziellen Qualifikationsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und Berater e.V.“ zum „Human Resources Professional“ zertifiziert. Seit 2008 ist Ardeschyr Hagmaier Professional Member der German Speakers Association (GSA) und rangiert unter den Top 100-Vertragsrednern der Rednetagentur Speakers Excellence. Für seine Trainingsprojekte wurde er mehrfach mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT ausgezeichnet. Weitere Informationen unter: www.arte-adler.de



QUAKST DU NOCH ODER FLIEGST DU SCHON?
Die 33 Adler-Prinzipien
Mit Illustrationen von Timo W. GABAL Verlag
ISBN 978-3-89749-908-9



ZWISCHEN SCHNATTERNDEM PROBLEMSUCHER UND MAJESTÄTISCHEM LÖSUNGSFINDER

Keine Motivationsidee ist so gut, dass sie nicht vor Verfälschung und Missbrauch gefeit wäre. Das müssen derzeit die Adler-Enten-Geschichten erfahren, die davon erzählen, dass in jedem Problemsucher ein Lösungsfinder steckt.

Kennen Sie Jordan Belfort? Für die einen betreibt er „Volkserdumung“ im großen Stil – so titelte „Die Welt“, als Belfort seinen letzten Auftritt in Deutschland im Februar 2015 im Estrel Hotel in Berlin hatte. Für andere ist er ein Motivationstrainer erster Güte, der aus seinen Fehlern gelernt hat und authentisch berichtet, wie er nach tiefem Sturz – der für ihn wegen Finanzbetrugs im Gefängnis endete – neue Erfolge feierte.

Volkserdumung auf der Butterfahrt

Jetzt gibt er in Zwei-Tages-Workshops für 3.000 Euro in einer Mischung aus „Gottesdienst und Butterfahrt“ Anlagentipps zum Besten, die reich und

glücklich machen. Jordan Belfort ermutigt mit seiner Lebensgeschichte dazu, sich von Rückschlägen nicht demotivieren zu lassen. Daran ist nichts auszusetzen. Pessimistisches Trübsalblasen führt selten zur Zielerreichung. Bedenklich stimmt, wenn er von einem dualistischen Menschenbild ausgeht, das uns in zwei Kategorien unterteilt: dort die Enten, hier die Adler.

Belforts Weltbild ist einfach gestrickt: Dort die, die alles mit sich machen lassen. Hier diejenigen, die die Initiative ergreifen und handeln. Dort die Enten, die sich jammern im trüben Teich tummeln. Hier die Adler, die sich als Macher ins Abenteuer stürzen und – ein Schelm, der Böses dabei denkt – sich trauen, Belforts Anlagentipps zu beherzigen.

Zwei Aspekte menschlichen Verhaltens

Das Problem: Das Bild „Ente und Adler“ meint nicht die Beschreibung zweier grundlegender menschlicher

Charaktertypen. Es handelt sich vielmehr um die Beschreibung zweier prozessuater Zustände: Ähnlich wie in der physikalischen Optik, in der sich aus den Grundfarben Rot, Grün und Blau alle anderen Farben ergeben, lassen sich die menschlichen Verhaltensweisen als Mischungen aus dem Enten-Programm und dem Adler-Programm beschreiben. Beides ist in jedem von uns angelegt. Das heißt: Adler- und Enten-Verhalten sind zwei Aspekte des menschlichen Verhaltens. Der größte Unterschied zwischen einer Ente und einem Adler liegt darin, dass ein und dasselbe Ereignis unterschiedlich bewertet wird: Die Ente sieht die Schwierigkeit, eine neue Büro-Software zu beherrschen, der Adler die Chance, effizienter zu arbeiten.

Belfort macht uns zwar Mut, nach Niederschlägen wieder aufzustehen. Er zeigt aber nicht, dass jeder Mensch zwischen schnatterndem Problemsucher und majestätischem Lösungsfinder changiert. Allerdings – wir verändern uns täglich: Die Ente kann sich vom ängstlichen Bewahrer des Status quo zum energischen Sachwalter der Veränderung aufschwingen. Der Adler wiederum muss durchaus mit Rückschlägen rechnen – sein „Enten-Anteil“ bleibt vorhanden. Selbst wenn er mutig an eine Problemlösung herangeht, kann es sein, dass er bei der nächsten Aufgabe verzagt. Wir müssen uns also den Adler-Zustand jederzeit aufs Neue erarbeiten.

Manager von Zuständen

Kennen Sie das? Sie stehen morgens auf und glauben, all die Probleme, die auf Sie warten, nicht bewältigen zu können. Dann schauen Sie auf Ihre Tagesagenda: Es sollte doch möglich sein, das Mitarbeitergespräch erfolgreich zu bestreiten, wenn Sie

sich ordentlich vorbereiten, über den Mitarbeiter informieren, Ihre Gesprächsziele formulieren und einen konstruktiven Gesprächsleitfaden entwickeln. Und dann ab ins Gespräch. Erst Ente, kurz danach Adler – ist das nicht die Realität?

Schließlich sitzen Sie im Mitarbeitergespräch. Und haben es mit einem verzweifelten Mitarbeiter zu tun, der Schwierigkeiten hat, die Messvorbereitung pünktlich abzuschließen. Sie diskutieren mit ihm Möglichkeiten, damit sich Ihr Unternehmen auf der Messe angemessen präsentieren wird. Der Mitarbeiter zieht mit, er entwickelt konstruktive Problemlösungen und spürt, dass „es“ gelingen kann. Er verlässt den Teich und hebt ab. Zum zweiten Mal an Ihrem Tag ist es gelungen, vom Enten- in den Adler-Zustand zu wechseln. Denn Ihr Mitarbeiter ist keine Ente, die sich jammern in ihr Schicksal ergibt. Er ist ein Mensch, der zurzeit Motivationsprobleme hat und sich nicht zutraut, eine Aufgabe zu erledigen. Und Sie verfügen über die Fähigkeit, ihm aus dem Jammertal herauszuhelfen, so dass er die Verhaltensweisen eines Adlers aktualisieren und motiviert nach produktiven Lösungen suchen kann.

Taten statt quaken

Wenn Sie den Adler-Zustand erreichen wollen, müssen Sie aktiv werden. Es genügt nicht zu hoffen, er möge sich doch bitte schön von selbst einstellen. Goethe hat gesagt: „Ein jeder Mensch will etwas sein, doch keiner will etwas werden.“ Denn zum „Werden“ gehört mehr als der bloße Wunsch oder der Wille. Zum „Werden“ gehören der Mut und die Bereitschaft, sich zu verändern, die bisherigen Überzeugungen und das bisherige Verhalten zu hinterfragen, sie über Bord zu werfen und sich auf

das Neue einzulassen. Vielleicht helfen Ihnen dabei die folgenden Umsetzungstipps:

■ **Taten statt quaken:** Führen Sie ein Adler-Tagebuch. Schreiben Sie jeden Tag drei bis fünf Dinge auf, die Ihnen gelungen sind. Halten Sie am Arbeitsplatz „Erfolgskonferenzen“ zu dem ab, was gut funktioniert.

■ **Stellen Sie Ihr Adler-Team zusammen:** Haben Sie einen Freund, der Sie „beflügelt“ und Sie in den Adler-Zustand bringt? Bei Motivationsproblemen rufen Sie Ihren „Fluglehrer“ an.

■ **Suchen Sie sich eine motivierende Wortkombination, etwa „Just do it“:** Sie bleibt Momenten vorbehalten, in denen Sie einen Anstoß brauchen, um ins Handeln zu kommen. Verankern Sie die Wortkombination mit angenehmen Aktivitäten – ein Glas Wein trinken, mit der Familie einen Ausflug machen, am Arbeitsplatz Ihrer Lieblingsbeschäftigung nachgehen. Das erleichtert die Umsetzung.

■ **Packen Sie neue Gewohnheiten zwischen zwei alte angenehme Rituale:** Wenn Ihr morgendliches Ritual aus Annehmlichkeiten wie dem gemütlichen Kaffeetrinken und der Zeitungsklektüre besteht, legen Sie Ihre neue Gewohnheit dazwischen: Kaffee trinken, Aktivitäten für den Tag planen, Zeitung lesen.

Und nochmals sei Goethe zitiert: „Zwei Seelen wohnen, ach! In meiner Brust.“ Beides ist in uns angelegt: Problemorientierung und Lösungsorientierung, Adler-Verhalten und Enten-Verhalten. Heute sühnen wir uns wie Enten im Problem und schimpfen quakend über die ach so schlimmen Umstände. Und morgen erheben wir uns in die Lüfte und lösen es.



VITA

Ardeschyr Hagmaier

Ardeschyr Hagmaier ist umsetzungsorientierter Business-Mentor und Keynote-Speaker für Führungskräfte und gilt als Experte für „Typorientierte Führung sowie Typorientiertes Changemanagement und Verkaufen“. Der Berater und Coach ist zudem Autor zahlreicher Bücher (zwei Enten-Adler-Bücher bei GABAL).

Top4management: www.ardeschyr-hagmaier.de

Typorientierte Führung und typorientiertes Changemanagement:

Wie Sie Ihre Mitarbeiterführung verbessern

Viele Manager und Führungskräfte scheren alle Mitarbeiter über einen Kamm. Sie haben mit unterschiedlichen Menschen, Charakteren und Persönlichkeiten zu tun, führen und motivieren jedoch in jeder Führungssituation mit demselben Führungsinstrumentarium. Fatale Folge: gescheiterte Veränderungsprozesse.

Von Ardeschyr Hagmaier

Grau in Grau führt zu Langeweile

Montagmorgen, Meeting, alles grau in grau: Alle regen sich über die düstere Wetterlage in der Branche auf. Die Verbesserungsvorschläge des Teams gehen allesamt in dieselbe Richtung. Sie betreffen stets „die anderen“, die etwas ändern müssen. Man selbst mache ja alles richtig. Der kreative Funke fehlt. Langweilige Mehltau-Stimmung wabbelnd durch den Meetingraum.

Erkennen Sie sich in dieser Führungssituation wieder? Liegt es daran, dass in Ihrem Team nur Bewahrtypen sitzen, die sich nicht verändern wollen? Oder Zahlen-Daten-Fakten-Menschen, denen das Kreativitätsgen fehlt? Oder nur quakende Enten, die lediglich Probleme benennen, aber keine konstruktiven Lösungen finden wollen?

Tipp 1: Bunte Vielfalt im Team führt zu kreativen Lösungen

Mein Lösungsvorschlag: Sorgen Sie für bunte Vielfalt im Team: Umsetzungsmacher und Besitzstandswahrer, Kreativvisionäre und Controllingfetischisten, Innovationsenthusiasten und Status-quo-Erhalter, Enten und Adler, also quakende Jammertanten und handlungsorientierte Lösungsfinder. Der Sinn dieser Lösung: Viele verschiedene Typen – das heißt vielfältiger Output und zahlreiche Problemlösungen.

Als besonderes Bonbon integrieren Sie den kreativen Querdenker in Ihr Team, der gerne alles in Frage stellt, ständig widerspricht, oft auch romnörgelt – aber stets mit unerwarteten Lösungsideen aufwartet.

Damit dies funktioniert, sollten Sie Vielfalt, Individualität, ja Exzentrizität nicht als Risiko, sondern als Chance wahrnehmen. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Team nicht nur Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten versammelt sind, sondern auch verschiedene Persönlichkeitstypen.

Tipp 2: Veränderungsprozesse aus eigener Einsicht starten

Natürlich erfordert das von Ihnen die seltene Kompetenz, die vielfarbigsten Persönlichkeitstypen zu erkennen und einzuschätzen. Ziel ist ein schlagkräftiges Team, in denen sich die Charaktere und Fähigkeiten harmonisch ergänzen. Ihr Nutzen: Wenn Sie die Fähigkeit zur typorientierten Führung aufbauen, hat dies nicht nur Vorteile für die Teamführung, sondern auch für Ihr Veränderungsmanagement.

Warum ist das so? Changeprozesse verlaufen erfolgsorientiert, wenn es Ihnen gelingt, bei jedem Mitarbeiter den jeweiligen Veränderungsknopf zu drücken. Allerdings: Für Sie als Führungskraft ist es unmöglich, andere Menschen zu verändern.

Auf den Punkt gebracht: Ebenso wie Sie die einzige Person auf der Welt sind, der Sie verändern kann, ist Ihr Mitarbeiter der einzige Mensch auf der Welt, der ihn zum Change motivieren kann. Immerhin jedoch können Sie ihn dabei unterstützen und typorientierte Veränderungsimpulse zu zünden. Geben

Sie ihm Anlass, sich aus eigener Einsicht zu verändern und den Change zu wagen.

Tipp 3: Individuelle Veränderungsimpulse zünden

Typorientiertes Changemanagement meint, den Mitarbeiter bei seiner individuellen Veränderungsmotivation zu packen. Sie wollen Beispiele? Dem sicherheitsorientierten Mitarbeiter zeigen Sie auf, dass die Veränderung seinen bisherigen Arbeitsrhythmus nicht vollkommen auf den Kopf stellt und ihn dabei unterstützt, zu bleiben, wer er ist: „Ändere Dich täglich – und Du kannst bleiben, wie Du bist.“ Weisen Sie ihm nach, wie der Change seinen Arbeitsplatz sichert.

Der dynamisch-dominante Mitarbeiter erfordert eine andere Vorgehensweise: Verdeutlichen Sie, dass ihm der Change die einmalige Chance bietet, seinen Verantwortungsbereich zu vergrößern und auf der Karriereleiter eine weitere Stufe nach oben zu klettern. Der zahlenorientierte Controllertyp hingegen will von Ihnen wissen, welchen messbaren Nutzen die Veränderung hat.

Sie sehen: Wiederum ist entscheidend, dass Sie die Mentalität, den Charakter und die Persönlichkeitsausrichtung Ihrer Mitarbeiter einschätzen und ihnen typbezogenen Anlass geben, über die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit des Changeprozesses nachzudenken. Dabei können Sie sich auf Ihre Menschenkenntnis und Ihr Bauchgefühl verlassen – und auf Typologien.

Tipp 4: Typorientiertes Führen mit Menschenkenntnis

Die meisten Ihrer Mitarbeiter werden Sie seit so langer Zeit kennen, dass Sie Ihre Persönlichkeit und Mentalität mithilfe Ihrer Menschenkenntnis gut einordnen können. Voraussetzung ist Ihre Einstellung, die Wesensverschiedenheit der Mitarbeiter zu akzeptieren und zur Grundlage Ihrer Führungsarbeit zu erheben. Das bedeutet die Verabschiedung jeglicher eindimensionaler Führungsarbeit, die alle Mitarbeiter gleich behandelt.

Menschenkenntnis entwickelt derjenige, der Mut zur menschlichen Kompetenz aufbringt und bereit ist, sich unbefangen auf den anderen Menschen einzulassen, ihm zuzuhören, das Gespräch mit ihm zu suchen und möglichst viel von ihm zu erfahren, kurz: der neugierig auf seinen Mitarbeiter ist.

Arbeiten Sie überdies konsequent an der Erweiterung Ihres Führungsrepertoires. Wir alle sind darauf angewiesen, uns selbst auf unserem Expertengebiet täglich weiterzubilden und dazu zu lernen. Indem Sie sich immer mehr verschiedene Führungs- und Kommunikationsmethoden aneignen, sind Sie immer besser in der Lage, sich flexibel auf unterschiedliche Führungssituationen einzustellen und jeden Mitarbeiter typgerecht so zu führen, wie er es als einzigartiges Individuum verdient.

Fortsetzung auf Seite 8

Fortsetzung von Seite 7

Tipp 5: Typologie als Hilfsinstrument heranziehen

Vielleicht prüfen Sie jetzt, inwiefern Ihnen eine Typologie bei der Mitarbeiterführung hilft. Seit Menschengedenken versuchen wir, Menschen in Typen zu untergliedern, um uns den Umgang mit ihnen zu erleichtern. Das ist auch in Ordnung so, solange wir darüber nicht den Blick auf die Individualität des Menschen außer Acht lassen, mit dem wir kommunizieren. Jede Typologie birgt die Gefahr der unzulässigen Vereinfachung. Dessen müssen wir uns bewusst sein und die mit einer Typologie gewonnenen Einsichten im persönlichen Gespräch verifizieren.

Zu den ältesten Typologien gehört die Temperamentlehre des Hippokrates (ca. 460-370 v. Chr.). Auf ihn gehen viele der „modernen“ Typologien zurück. Sie lässt sich durch das „Gleichnis mit dem Stein“ wunderbar veranschaulichen, in dem ein Felsen Ihrem – so nehmen wir an – Mitarbeiter den Weg zum Ziel versperrt. Wie reagiert er?

- Der kreativ-impulsive Sanguiniker klettert in seiner heiteren Art über den Stein hinweg und findet eine spannende Möglichkeit, mit dem Hindernis umzugehen.
- Der ruhig-sachliche Phlegmatiker geht Konflikte aus dem Weg – und auch dem Hindernis – und setzt auf das Bewährte und Sicherheit.

- Der Melancholiker stellt sich die Frage, ob er auf dem richtigen Weg ist, und setzt sich traurig auf den Stein, um nachzudenken und sein Vorhaben zu reflektieren.
- Der dominante Choliker gerät angesichts des unerwarteten Hindernisses in Rage, ergreift die Initiative und räumt es mit einem Kraftakt aus dem Weg.

Erkennen Sie Ihre Mitarbeiter in der Beschreibung wieder? Dann prüfen Sie jetzt im Gespräch, ob Ihre Einschätzung stimmig ist. Und dann nutzen Sie Ihre Erkenntnisse und die fünf Tipps, um Ihre Mitarbeiterführung zu optimieren.

Zum Autor: Ardeschyr Hagmaier

ist umsetzungsorientierter Business-Mentor und Keynote-Speaker für Führungskräfte und gilt als Experte für „Typorientierte Führung“, „Typorientiertes Changemanagement“ und „Typorientiertes Verkaufen“. Der Berater und Coach ist zudem Autor zahlreicher Bücher (zum Beispiel „Ente oder Adler“-Bücher und „EASY!“-Buchreihe).

Kontakt: Management Ardeschyr Hagmaier: Hendrik Schwabe, Top4management, Weierstr. 29/1, 88048 Friedrichshafen. Tel.: +49 / 7541 / 95 59 185, E-Mail: kontakt@ardeschyr-hagmaier.de, Internet: www.ardeschyr-hagmaier.de



Vertrieb

BERATUNGSBRIEF

AUSGABE 11/2014 – NOVEMBER

VERTRIEB

→ KUNDENMANAGEMENT

Beim Preis hört die Freundschaft auf

Gesprächsführung. → Viele Verkäufer geben bei Preisverhandlungen zu schnell nach, um ihre Kundenbeziehung nicht zu gefährden. Doch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist der Verkäufer nicht nur als Kundenberater, sondern auch als Verhandlungsführer gefragt. *Von Ardeschyr Hagmaier*

Ein guter Verkäufer ist der Diener zweier Herren: Als Kundenberater soll er die Interessen seiner Kunden vertreten und sie bei der Suche nach dem optimalen Produkt unterstützen. Doch spätestens beim Thema Preis muss der Verkäufer in die Rolle des Unternehmensvertreters schlüpfen. Eine Konfrontation, in die ein Konflikt droht, der die mühsam erarbeitete Vertrauensbasis und damit den langfristigen Zugang zum Kunden gefährden kann. Denn in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann ein Kunde zumeist zwischen mehreren an einem Abschluss interessierten Anbietern wählen. Da wird der lebendige Kontakt zu etablieren und po-

- Vertrieb
- Kundenmanagement
- Gesprächsführung
- Preisverhandlung
- InTEm

Autor



Ardeschyr Hagmaier

Ardeschyr Hagmaier berät, coacht und motiviert die Führungselite deutscher und internationaler Unternehmen. Seine einschlägige Praxiserfahrung holte er sich in mehr als 20 Jahren Vertriebstätigkeit in verschiedenen Konzernen und einem großen Trainingsinstitut.

Kontakt:
office@ardeschyr-hagmaier.de
www.ardeschyr-hagmaier.de

tenziellen Kanälen zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil im Vertrieb.

Verkäufer geben aus Angst vor dem Kunden beim Preis nach

Viele Verkäufer versäumen es deshalb, den Preis ihrer Waren und Leistungen nachhaltig zu verhandeln und geben der Forderung nach einem Nachlass allzu schnell nach. Das kann äußerst negative Folgen haben: Zum einen wird die Gewinnmarge erheblich geschwächt, außerdem erweckt der Verkäufer beim Kunden das Gefühl, er wolle ihn mit dem ersten Angebot überreden. Warum sollte er so schnell den Preisnachlass gewähren, wenn dies nicht bereits bei der Preiskalkulation berücksichtigt worden ist? Die Folge: Dieser Kunde wird künftig zuerst den Preis angreifen.

In diesem Balanceakt der Interessenlagen wird für den Verkäufer eine beziehungsorientierte Gesprächsstrategie unverzichtbar: Glaubwürdigkeit, Nutzenargumentation, Beziehungsmanagement durch aktives Zuhören und Fragetechnik – mit diesen Zutaten muss er seine Kunden überzeugen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten drängt die Forderung, auf den schnellen Abschluss den Aufbau langfristiger wirksamer Kundenbeziehungen oft in den Hintergrund. Deshalb hat der Verkäufer einen Wettbewerbsvorteil, der auch in harten Verhandlungsgesprächen in der Lage ist, eine emotionale Beziehung zum Kunden herzustellen.

Der Vertrauensaufbau ist die Grundlage jedes Verkaufsgesprächs – dies gilt auch für das Verhandlungsgespräch. Trotzdem sind beide Gesprächsarten unterschiedlich. Im Verkaufsgespräch geht es darum, den Kundenbedarf zu erfassen, ein Angebot zu unterbreiten und den Kunden im Idealfall zur Annahme des Angebots zu führen. Kennzeichen einer Verhandlung ist dagegen, dass Verkäufer und Kunde ihre jeweiligen Interessen verfolgen. Es entsteht ein Zweckgespräch mit dem Ziel, einen Ausgleich zwischen widerstreitenden Positionen zu finden und einen gemeinsamen Beschluss zu fassen, den beide Parteien mittragen.



Im direkten Kundenkontakt wird die Konfliktlösung zur Hörverhandlung



sachliche Bahnen, um seinen Vertrauensaufbau fortzusetzen.

Damit fühlt sich der Kunde akzeptiert und ernst genommen, die Verhandlungspartner diskutieren nicht, warum die Werbemaßnahme etwas verspricht, was nicht eingehalten werden kann, sondern in die Zukunft gerichtete Problemlösungen. Der Vertrauensaufbau ist zumindest wieder möglich. Dieser Dreischritt lässt sich auch in anderen typischen Verhandlungssituationen anwenden.

Oft versucht der Kunde, die Verhandlungssituation zu ändern, also das Problem amudnen, etwa bei Reklamationen. Eine Kunde, der sich beschwert, weil ihm ein Produkt nicht gefällt oder schadhaft ist, spricht dann weniger über das Produkt, sondern greift den Verkäu-

fer oder das Unternehmen an. Der Verkäufer sollte gleich zu Beginn der Verhandlung den Gesprächsinhalt festlegen und sie mit einem eindeutigen Statement einleiten. Umso schwieriger ist es für den Verhandlungspartner, den Gesprächsinhalt zu seinen Gunsten zu definieren.

Auch schwierige Kunden wollen ernst genommen werden

Hier empfiehlt sich folgende Taktik: Durch einen »Stoßdämpfer« dem aufgebrachten oder wütenden, auf jeden Fall aber »schwierigen« Kunden die Möglichkeit geben, Dampf abzulassen. Der Ärger des Kunden kann aufgefangen werden, indem der Verkäufer dem Kunden verbal zustimmt, ihm seine Anteilnahme zeigt und so den Druck aus dem Gespräch nimmt. Dann geht der Verkäufer taktisch vor und lenkt das Gespräch wieder in

fer oder das Unternehmen an. Der Verkäufer sollte gleich zu Beginn der Verhandlung den Gesprächsinhalt festlegen und sie mit einem eindeutigen Statement einleiten. Umso schwieriger ist es für den Verhandlungspartner, den Gesprächsinhalt zu seinen Gunsten zu definieren.

Gerade in eskalierenden Verhandlungsgesprächen greifen Kunden zu dem Mittel, die Fakten, die der Verkäufer anführt, in Misskredit zu bringen. Der Verkäufer sollte dafür sorgen, dass er alle Tatsachen, die er in das Verhandlungsgespräch einfließen lässt, be- und nachweisen kann: durch nachprüfbare Statistiken, Gewährsleute und eine stichhaltige Argumentation. Hilfreich ist es zudem, öfters »den Stand der Verhandlung« zusammen-

→ Der Verkäufer setzt sich mit dem Preis intensiv auseinander und muss vom Preis-Leistungs-Verhältnis seines Angebots überzeugt sein.

→ Er überlegt sich vor dem Verkaufsgespräch Strategien, wie er dem Einwand »zu teuer« begegnet, sammelt Nutzenargumente, stellt einen Preis-Nutzen-Vergleich an und verfügt über mehrere Einwandbehandlungsmethoden.

→ Der Verkäufer bestimmt den Zeitpunkt möglichst selbst, zu dem der Preis verhandelt wird. Die Preisverhandlung sollte erst anstehen, wenn der Kunde die wichtigsten Nutzenargumente kennt. Wenn der Kunde das Thema Geld frühzeitig anspricht, kann der Verkäufer beispielsweise erwidern: »Gut, dass Sie den

» Die Situation darf nicht den Verkäufer beherrschen, sondern der Verkäufer die Verhandlungssituation. «

Ardeschyr Hagmaier

Preis ansprechen. Bevor ich dazu komme, benötige ich noch ein paar Angaben.« Oder »Den Preis bestimmen Sie durch Ihre Anforderungen an das Produkt mit. Deshalb sollten wir zunächst klären...«

→ Der Verkäufer darf den Preis nie nennen, ohne ihn zum Nutzen ins Verhältnis zu setzen. Der Kunde weiß dann, welche »Vorteile« er einkauft und ist eher bereit, den Preis zu akzeptieren. Der Verkäufer kann ein Produkt zum Beispiel mit einer aufwendigeren Ausführung vergleichen und danach den günstigeren Preis in den Vordergrund rücken.

→ Der Verkäufer setzt bei der Preisverhandlung stets einen »Stoßdämpfer«: »Gut, dass Sie das Thema Preis so offen ansprechen« oder »ich kann Sie verstehen: der Preis ist ein wichtiges Thema für Sie«. Nachdem so die Schürfe aus dem Gespräch genommen wurde, kann der Verkäufer zur Einwandbehandlung bzw. Nutzenargumentation übergehen.

Das eine Verhandlung manchmal sehr emotional geführt wird, lässt sich nicht immer vermeiden. Wichtig ist, dass der Verkäufer fair bleibt und Taktiken vor allem einsetzt, um den Kunden wieder ins Verhandlungsboot zu holen. Dabei gilt: Die Situation darf nicht ihn beherrschen, sondern er die Verhandlungssituation. ac



Das Buch Ente oder Adler ist ein Muss für Führungskräfte und Angestellte, um Denkblockaden zu überwinden und Herausforderungen im Alltag mit Leichtigkeit zu lösen. Mit diesem Buch und den dazugehörigen Vorträgen und Seminaren hat mein Kollege Ardeschyr Hagmaier ein sensationelles Weiterbildungsprogramm geschaffen!

Martin Limbeck - International Speaker und Bestseller Autor



Auszeichnungen

2002 Q-Pool Auszeichnung zum „Certified Human Resources Professional“

2007 BDVT Trainingspreis in Silber „Unternehmensnachfolgesicherung“*

2008 BDVT Trainingspreis in Gold „Kompetenzmanagement“*

2009 Mitglied der German Speakers Association e.V.

2010 Top 100 Member bei Speakers Excellence

2012 Mentor bei der German Speakers Association e.V.

2014 Auszeichnung zum Adler-Speaker, Falknerei Pierrre Schmidt

2015 Bestseller „Ente oder Adler“ in der 10. Auflage





Ausbildungen

Trainerausbildung

beim INtem-Institut, Mannheim BDVT geprüfter Trainer und Berater

Insights Accreditation Diploma

beim Scheelen Institut für Managementberatung und Bildungsmarketing

NLP Business im Verkauf

Master-Training beim INtem-Institut, Mannheim

NLP-Practitioner-Zertifikat

(DVNLP) beim Deutscher Verband für NLP e.V.

Trainer für Power of Mind®

BusinessLife - Coaching Trainer für Business Qi Gong® Bei Bernd Scherer Training®, Oostende / Belgien

Brain Gym 1 und 2 Diplom

bei Bernd Görmer, IAK Freiburg

Diplom
»Geprüfter Verkaufsleiter DVS

Hagmaier Ardeschyr

hat in der Zeit 21.01. – 25.01.; 04.03. – 08.03.; 18.03. – 22.03.; 15.04. – 19.04.

am 105. Verkaufsleiter-Ausbildungs-Lehrgang

der Deutschen Verkaufsleiter-Schule teilgenommen.

Der Lehrgang umfaßte insgesamt 19 Seminartage und einen Prüfungstag



Ausbildungen

Gruppendynamik nach Michael Grinder

US National Director of NLP - by Helmut Seßler

Managementtraining für Führungskräfte

beim INtem-Institut, Mannheim

„Certified Human Resources Professional“

vom Q-Pool 100

"Geprüfter Verkaufsleiter DVS"

der DVS GmbH

Business und Management Coach

beim INtem-Institut, Mannheim

Star Sales Assessment

bei United States Online University





Ausbildungen

Visualisierungswerkstatt: Bild-Sprache Modul 1

bei Markus Wortmann

Moderation und Präsentation

bei Friedhelm Weicker

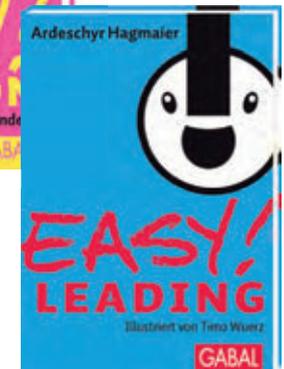
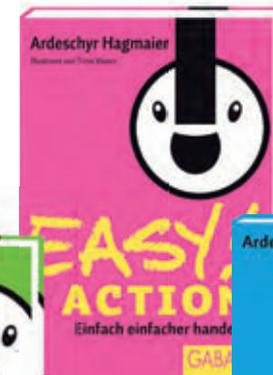
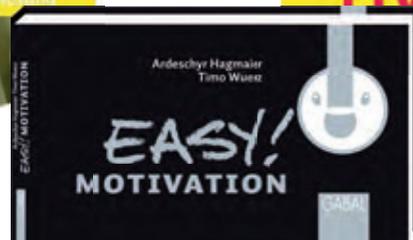
Falkner Ausbildung

bei Falknerei Pierre Schmidt, Erfstadt





Auszug Bücher



Referenzen

Allianz · Amway · AOK · Barmer · BayWa · Bauking Baumarkt · BestWestern Hotel · BKK Taunus · B+SCardServiceGmbH · Bonduelle · BolsiusDeutschlandGmbH · BVMW·Commerzbank CleanPark · DeutscheBahnAG · DeutscheVermögensberatung AG · DZBankAG · EDEKA-Stroetmann · ENBW-Thermogas · Ernst&Young AG · FG FinanzService · FreudenbergMektec · Gabal Verband · Gabler Verlag · Hamburg Mannheimer Vers. · Hansetrans HoldingGmbH · Heidelberger Druckmaschinen AG · Heim und Haus Holding GmbH · HelfRecht · HypoVereinsbank · ImmosolarGmbH · JungPumpen · KlaiberGmbH · Lexus · NordLB · MAN · MAPA · MatecoAG · MarketingClubs(Div.) · Mineralbrunnen · MLP FinanzdienstleistungenAG · Mobilcom · OpelBank · NPlansecur ManagementGmbH · PorscheAG · PSDBank Karlsruhe-Neustadt eG · PfitzenmeierFitnesspark · RadioRegenbogen · RWEUmwelt · Ruthmann GmbH · Shire · SwatchDeutschland · SAPAG · Steffel Unternehmensgruppe · Sparkassen(Div.) · SWR3Radio · StoAG · SonyDeutschland GmbH · Techniker Krankenkasse · UnionInvestment AG · VereinteVersicherung · Vibracoustic · Volksbanken(Div.) · WeberHaus · WekaFachverlag · Wohler, Aldag & Partner mbB ·

