

In dieser Ausgabe:

MBTI und Insights-MDI:
Zwei Persönlichkeitsanaly-
se-Tools vorgestellt
– Seite 2

Typgerecht präsentieren
und trainieren - Seite 7

Impressum

Herausgeber:

Stöger & Partner
DENKEN UND HAN-
DELN FÜR MORGEN
Poinger Str. 44
85570 Markt Schwaben
Tel. 08121-41420

Fax 08121-3815

buero@stoegerpartner.de

Der Management Letter
erscheint vier mal jährlich
und informiert Sie über
Themen & Trends in
Weiterbildung und
Personalentwicklung.

Redaktion:

Susanne Dranaz

Tel. 089-99300937

news@stoegerpartner.de

Persönlichkeitstypologien: Karte und Kompass für Ihre persönliche Standortbestimmung

Seite 1}

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Ein geselliges Zusammensein erlebe ich eher ... a) als erfrischend und erquickend .. oder b) als anstrengend und ermüdend.“ Wenn Personaler Bewerbern heute diese Frage in einem Persönlichkeitsanalyse-Fragebogen vorlegen, befinden sie sich in einer uralten Tradition: Der Wunsch, Klarheit und Systematik in die Vielfalt menschlicher Eigenheiten zu bringen, ist beinahe so alt wie die Menschheit. Durch die Jahrtausende hindurch gibt es von Ost nach West viele Beispiele von Typologien. Die alten Chinesen ordneten die Menschen und ihre Eigenschaften den fünf Elementen Holz, Feuer, Erde, Metall und Wasser zu. Das Medizinrad der Navajo-Indianer teilt Menschen nach Himmelsrichtungen ein. Gemeinsam ist ihnen allen der Wunsch, dass Menschen sich und andere besser verstehen lernen, und aus diesem Wissen heraus erfolgreicher handeln zu können.

Längst hat unsere Business-Welt Persönlichkeits-Typologien für sich entdeckt. Fragebogen zur Analyse von Persönlichkeiten sind als Instrumente in Personalauswahl und –entwicklung schon seit langem eine Selbstverständlichkeit. Doch auch Führungskräften und Vertriebs-Fachleuten, Beratern und Trainern bieten Persönlichkeits-Typologien wertvolle Informationen.

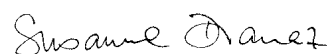
Bei Stöger & Partner arbeiten wir seit vielen Jahren erfolgreich mit renommierten Analyse-Werkzeugen, insbesondere mit **Insights-MDI** und dem **MBTI**-äquivalenten Fragebogen nach Keirsey. Ab Seite 2 stellen Ihnen Anton Jäger und Siegfried Demetz beide Tools ausführlich vor.

MBTI angewandt: Gabriele Stöger zeigt Ihnen auf Seite 7, wie **Trainer und Vortragende** die Erkenntnisse des MBTI für sich nutzen können.

Neue Bücher zum Thema, geschrieben von Stöger-&Partner-AutorInnen, finden Sie auf Seite 16.

Unser neuer kostenloser Service für Sie: Der **Stöger & Partner Online Fragebogen** (analog dem MBTI nach Keirsey). Auf www.stoegerpartner.de einfach ausfüllen– Sie erhalten von uns eine umfangreiche Auswertung per Mail.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen auch diesmal wieder



Susanne Dranaz

Redaktion des Management Letter von Stöger & Partner

News@stoegerpartner.de

P.S.: Möchten Sie unseren Management Letter weiterempfehlen? Gibt es in Ihrem Bekannten- oder Kollegenkreis jemanden, der den Management Letter gern lesen würde? Dann teilen Sie uns den Namen und Mail-Adresse einfach per Mail mit: buero@stoegerpartner.de.

Vielen Dank!

www.stoegerpartner.de

MBTI und Insights-MDI

Zwei Persönlichkeitsanalyse-Tools vorgestellt

Von Anton Jäger und Siegfried Demetz

Grundlage für viele Entscheidungen: Lernen Sie sich und andere besser kennen!

Persönlichkeits-Typologien sind ein Werkzeug mit vielen Verwendungen. Sie bieten Hilfe in den Bereichen Karriere und persönliche Selbstentfaltung. Das Erlernen und das Anwenden der Theorien von Persönlichkeits-Typen kann eine mächtige und belohnende Erfahrung sein, wenn es als Werkzeug für Entdeckung benutzt wird, und nicht als Methode für das sichere Einordnen von Menschen in vorgefertigte Schubladen oder als Entschuldigung dafür, ein bestimmtes Verhalten nicht ändern zu wollen.

Persönlichkeitsanalyse-Tools bringen Klarheit in Ihre Human Resources Strategie. Sie haben die Möglichkeit, die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter sowie die Bedürfnisse Ihrer Kunden systematisch zu erkennen und dadurch optimal mit ihnen umgehen zu können. Mit den geeigneten Diagnoseinstrumenten erhalten Sie nicht nur wertvolle Informationen, um mit Kunden, Mitarbeitern und Partnern typgerecht kommunizieren zu können, sondern auch eine wirkungsvolle Grundlage zu vielen unternehmerischen Entscheidungen.

Persönlichkeitstypologien - eine jahrtausendealte Idee, die sich im heutigen Business bewährt

Bereits im antiken Griechenland hatte Hippokrates, Arzt und Begründer der rational-empirischen Medizin (460-370 v.Chr.), typische Verhaltensmuster bei Menschen beobachtet. Er teilte die Menschen in vier Temperamentgruppen ein:

- die eher lauten, frohen, aktiven Sanguiniker,
- die eher aufbrausenden, energischen, dominanten Choleriker,
- die ordnungsliebenden und stimmungsschwankenden Melancholiker
- und die eher passiven, zurückhaltenden, sich anpassenden Phlegmatiker.

Viele Jahrhunderte später entwickelte auch Carl Gustav Jung, Schweizer Arzt und Psychiater (1875 – 1961), Gründer der "analytischen Psychologie", eine Typentheorie. In seinem Buch "Über die psychologischen Typen" (1921) zeigt er typisierbare Grundmuster psychischer Prozesse auf: Wie nehmen wir Informationen auf? Wie treffen wir Entscheidungen?

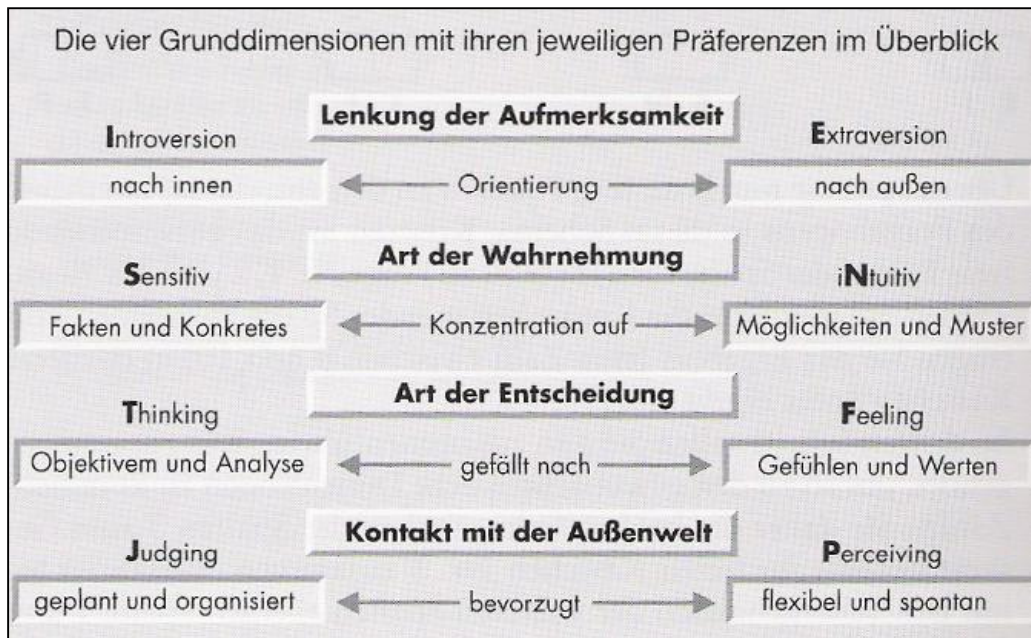
Auf seine Studien gründen viele der heute verwendeten Persönlichkeitsanalyse-Instrumente – so auch MBTI und Insights MDI.

Die Tools im einzelnen: MBTI

Der Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) ist derzeit eines der angesehensten Instrumente für die Bereiche Organisationsentwicklung, Personal und Fortbildung von Führungskräften. Er stellt fest, wie ein Mensch wahrnimmt und welche Entscheidungen er wahrscheinlich treffen wird. Weltweit analysieren damit jährlich Millionen von Menschen ihr Präferenz- und Potenzialprofil. Viele der "Fortune 500"¹-Unternehmen sowie amerikanische Universitäten nutzen dieses Instrument für Analysen, Training und Weiterbildung.

Isabel Briggs Myers (1897-1979) und ihre Mutter, Katharine Cook Briggs, entwickelten den MBTI auf der Basis von Carl Jungs Entwicklung

¹ Die Liste der 500 erfolgreichsten Unternehmen, jährlich gekürt von der US-Management-Zeitschrift Fortune.



psychologischer Typen. Ihr Ziel war es, Menschen zu ---+87/*-helfen, sich und andere besser zu verstehen, damit sie in Berufen arbeiten können, die ihren Persönlichkeiten entsprechen.

Dimensionen

Beim MBTI werden vier Dimensionen der Persönlichkeit berücksichtigt und bewertet. Jede Dimension hat dabei zwei gegensätzliche Ausprägungen. Wir erhalten Auskunft darüber, ob ein Individuum hauptsächlich

- entweder extrovertiert oder introvertiert ist
- entweder sensitiv oder intuitiv wahrnimmt
- entweder denkt oder fühlt
- entweder beurteilt oder wahrnimmt.

Die vier Dimensionen im Einzelnen:

1. Orientierung der Aufmerksamkeit (Kontaktaufnahme)

E = Extraversion: Aufmerksamkeit auf Menschen und Dinge gerichtet.

I = Introversion: Aufmerksamkeit auf Gedanken und Ideen gerichtet.

2. Konzentration der Wahrnehmung (Informationsaufnahme)

N = Intuition: Wahrnehmung intuitiv, auf Möglichkeiten und Mustern konzentriert

S = Sensation: Wahrnehmung über die Sinne, auf Fakten und Konkretes konzentriert

3. Fällen von Entscheidungen (Informationsbewertung)

T = Think: Entscheidungen aufgrund von objektiver Logik und Analyse

F = Feel: Entscheidungen aufgrund von subjektiven Gefühlen und Werten

4. Bevorzugter Lebensstil im Umgang mit der Umwelt

J = Judge: Herangehensweise ist geplant und organisiert

P = Perceive: Herangehensweise ist flexibel und spontan

Profile

Aus der beliebigen Kombination möglicher Ausprägungen ergeben sich sechzehn Persönlichkeitstypen. Jeder Persönlichkeitstyp wird dabei durch die Kombination von vier Buchstaben definiert.

Dies bedeutet nicht, dass jedes Individuum exakt einem dieser Typen entsprechen muss. Wenn wir mit diesem Werkzeug erkennen, dass wir hauptsächlich extrovertiert sind, bedeutet dies nicht generell, dass wir uns nicht auch manchmal introvertiert verhalten. Es ist klar, dass wir keine Individuen mit vorgeschriebenen Formeln für Verhalten sind. Aber wir können unsere natürlichen Vorlieben identifizieren, und über unsere natürlichen Stärken und unsere Schwächen innerhalb eines Kontextes lernen. Das Lernen über unsere Persönlichkeitstypus hilft uns zu verstehen, warum wir uns in bestimmten Lebensbereichen leicht tun und in anderen eher kämpfen müssen. Das Erkennen der Persönlichkeitstypen von anderen Menschen hilft uns, den wirksamsten Kommunikationsweg zu ihnen zu finden und die Art der Zusammenarbeit bewusst so zu gestalten, wie sie am besten funktioniert.

Was liefert die MBTI-Einstufung, was habe ich davon?

- Neue Perspektiven für Selbsteinschätzung
- Reflektion des eigenen Verhaltens
- Besseres Verständnis anderer
- Leichtere Gestaltung von Beziehungen.

MBTI-Vorgehen

Zum Ermitteln des MBTI-Profiles wird ein Fragebogen ausgefüllt (bestehend aus 70 – 90 Fragen, je nach Version). Zu jeder Frage sind jeweils zwei alternative Antworten a) und b) wählbar, je nachdem, welche Aussage eher auf Sie zutrifft bzw. welcher Sie am ehesten zustimmen. Damit die situationsabhängigen Aussagen durchgängig getroffen werden, sollte die

Beantwortung der Fragen nach Möglichkeit im Rahmen eines durchgängigen Kontexts (beruflich oder privat) erfolgen. Ein wichtiger Schritt ist die Validierung des ermittelten Profils durch die Testperson in Begleitung eines erfahrenen Beraters.

Die Tools im einzelnen: Insights MDI

Insights-Profile geben einen ganzheitlichen Einblick in die Komplexität menschlicher Entwicklungschancen. Sie zeigen auf, wie unser Verhalten in bestimmten Arbeits- und Stress-Situationen ist, wie unser Verhalten im Team ist und welche Rollen wir meinen, spielen zu müssen.

Das Analysetool Insights-MDI basiert auf einem Baustein-System, das verschiedene Bereiche menschlichen Potenzials beleuchtet:

- Das WAS – Know-How (Instrumente zur Ermittlung von Fertigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen)
- Das WIE – Verhalten (Messung der natürlichen und angepassten Verhaltenspräferenzen) und
- Das WARUM – Motive (Tools zur Analyse unseres persönlichen Antriebssystems)

Verhalten – Persönliche Verhaltenspräferenz

Herzstück der Insights-Tool-Palette ist das Insights-Rad. Verhalten ist hier um die zwei Achsen eines Systems mit vier Quadranten dargestellt. Jeder Quadrant ist mit einer bestimmten Farbe belegt und beschreibt ein Verhaltensmuster, wie wir mit Menschen, Strukturen und Regeln umgehen. Grundlage dafür sind die beiden Dimensionen „Kontaktaufnahme“ und „Informationsbewertung“ des MBTI (s. o.). So ergeben sich vier Quadranten, vom extrovertierten Denker (Rot) über den extrovertierten Fühler (Gelb) bis hin zum introver-

tierten Fühler (Grün) und dem introvertierten Denker (Blau). Bei jedem Menschen finden sich alle vier Tendenzen, aber meistens dominiert ein einziges Verhaltensmuster. Insgesamt verfügt die Insights-Potentialanalyse über 384 verschiedene Kombinationsmöglichkeiten von Verhaltenstendenzen.

Die Insights-Potentialanalyse liefert Erkenntnisse über das natürliche Verhalten eines Menschen, den so genannten Basisstil, und zeigt darüber hinaus, welche soziale Rolle er spielt. Dieses Wissen um die eigenen Präferenzen hilft Menschen dabei, sich eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der er sie ihre volle Leistungsfähigkeit ausschöpfen.

Hintergründe, die Insights geprägt haben.

Grundlage der Insights Potentialanalysen bilden die wissenschaftlichen Arbeiten von William M. Marston und Carl Gustav Jung. Das PIW-Persönliche Interessen, Einstellungen und Werte basiert auf den Arbeiten von Eduard Spranger.

Federführend für die Entwicklung von Insights MDI ist Bill J. Bonnstetter. Seit Beginn der 60er Jahre beschäftigt er sich mit der Erfassung und Optimierung unseres persönlichen Potentials und der Anwendung dieses Know-Hows in der beruflichen Praxis. Das Insights Rad entwickelte er in den 80er Jahren gemeinsam mit dem Schotten A. Lothian. Nachdem sich die Geschäftspartner 1996 trennten, führten sie ihre Arbeiten in unterschiedliche Richtungen weiter.

Insights MDI wird heute von Bonnstetter unter dem Label Success Insights International ständig weiterentwickelt und um neue Instrumente ergänzt. Der Fokus liegt dabei auf einer ganzheitlichen Sicht zur Beurteilung der Performance eines Menschen: Verhalten, Werte und Motive sowie Kompetenzen und Fertigkeiten werden in einen gemeinsamen Kontext gestellt.

Insights-Vorgehen

Zum Ermitteln des Insights-MDI-Profiles wird ebenfalls ein Fragebogen ausgefüllt. Die Auswertung erfolgt als textlicher und grafischer Report, der

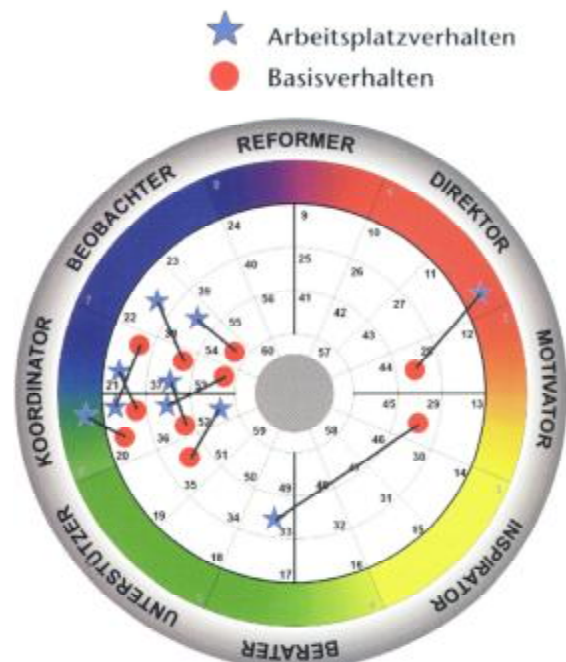


Bild: Arbeitsplatz- und Basisverhalten eines Teams im Insights-Rad dargestellt

bis zu 30 Seiten umfasst. Er beinhaltet neben der detaillierten Analyse der ausgewerteten Daten eine Fülle von sofort umsetzbaren Hinweisen und Tipps für die Praxis.

Vergleich / Fazit

Die beiden Tools haben ganz unterschiedliche Ausrichtungen, während MBTI die anspruchsvollere Variante darstellt und damit von Personalentwickler, gerne eingesetzt wird. Zielt das Tools Insights-MDI sehr stark auf den Anwender, der dieses Tool in seiner Alltagspraxis, sehr häufig im Vertrieb einsetzt, wobei der modulare Aufbau sehr individuelle Anwendungen zulässt.

Bei der Auswahl eines Tools definieren Sie erst die Ansprüche und die Anwendungsgebiete ihres Tools, um dann gezielt auswählen zu können, welches Tool am besten ihren Ansprüchen und vor allem auch ihren Anwendern entspricht.

Sie können mit Stöger & Partner über unsere zertifizierten Trainer und Berater beide Tools einsetzen. Sprechen Sie uns an – wir informieren Sie gerne über die verschiedenen Möglichkeiten!

Einladung zum Online Test bei Stöger

Auf der Website von Stöger & Partner finden Sie den Stöger & Partner Fragebogen zur Analyse Ihres Persönlichkeitstyps (Analog dem Myers-Briggs Typenindikator nach Keirsey)

Sie können den Fragebogen bequem online ausfüllen und anschließend "abschicken". Ihre Angaben werden ausgewertet, und Sie erhalten dann per e-Mail Ihren persönlichen Report zugesandt.

Anwendungsgebiet/Merkmale	Insights-MDI	MBTI
Persönlichkeitsanalyse	***	***
Personalrekrutierung	**	***
Interpretation der Ergebnisse	Sehr einfach, farblich gut unterlegt	Anspruchsvoll, schwer visualisierbar
Validierung	Sehr gut	Sehr gut
Anzahl der Fragen	24 x 4 Antwortmöglichkeiten	70 x 2 Antwortmöglichkeiten
Adaptionsmöglichkeit des Fragebogens	gegeben	Standardisierter Fragebogen
Auswertung auf Teamebene	*** Farbige Visualisierung im Insights-Rad erleichtert die Teamkommunikation über vorhandenes Verhalten	*** Mit zwei zusätzlichen Dimensionen bildet der MBTI einen größeren Teil der Verhaltenspräferenzen ab, die für die Arbeit im Team wichtig sind.

Beurteilungsmaßstab: *** sehr gut geeignet; ** anwendbar; * mässig

Typgerecht präsentieren und trainieren

Es gibt keine schwierigen Teilnehmer, lediglich typenunkundige Trainer

von Gabriele Stöger

Training ist ein rätselhaftes Geschäft. Mal kommt ein Führungsseminar in Kassel spitze an, während dasselbe Seminar zwei Wochen später in Frankfurt mit Pauken und Trompeten durchfällt. Mal merkt man oder frau als Trainer deutlich, wie es bei den Teilnehmern „schnackelt“, mal hat man das dumpfe Gefühl, dass man an den Leuten vorbeiredet – obwohl sich am Seminar selbst nichts geändert hat!

Was für Seminare gilt, gilt auch für Präsentationen, Workshops und andere Auftritte vor Gruppen: Mal ist der Präsentator, Manager oder Trainer erfolgreich, mal scheitert er kläglich – obwohl sich am Seminar, dem Workshop oder der Präsentation nicht ein iota geändert hat. Wie kann das sein? Vor allen Dingen: Wie kann man sich als Trainer, Manager oder Präsentator vor solchen Transferpannen schützen?

Wenn das Gleiche nicht das Selbe ist

Peter Panzak² ist ein erfolgreicher Managementtrainer. Wie jedesmal an dieser Stelle in seinem Training zum Führen mit Zielvereinbarungen kündigt er auch jetzt wieder eine Gruppenarbeit an und bittet: „Halten Sie die Ergebnisse der Gruppenarbeit fest!“ Leider ist die Reaktion darauf nicht wie üblich. Die Kleingruppen legen nicht fleißig los, sondern es heben sich spontan sechs Hände und die Fragen und Beschwerden prasseln nur so auf ihn herab: Was heißt festhalten? Auf Flipchart oder auf Handzettel o-

der an der Metaplanwand? Nach welchen Kriterien was festhalten? Sollen die Kriterien einheitlich sein? Werden die Ergebnisse der Gruppen nachher miteinander verglichen?

Peter Panzak ist sichtlich um Fassung bemüht, beantwortet zwar jede Frage geduldig, doch von dem plötzlichen Aufruhr ist er genauso überrascht wie von seiner Fehleinschätzung der Gruppe: Damit hat er schlicht nicht gerechnet. Durch diese böse Erfahrung gewitzt, kündigt er dieselbe Gruppenarbeit drei Wochen später in einer anderen Firma anders an: „Gruppenarbeitsergebnisse bitte auf Flipchart sichern, aber bitte nicht mehr als ein Blatt pro Gruppe und nach folgenden vier einheitlichen Kriterien: ...!“ Er hat kaum zu Ende gesprochen, da heben sich wieder fünf Hände und es prasselt wieder: Schreiben Sie uns auch noch vor, mit welchem Stift wir schreiben müssen? Muss das so kompliziert sein? Was soll die Gängelei, wir sind doch alles erwachsene Leute!

Alle verlieren

In der beschriebenen Situation verlieren alle. Vor allem deshalb, weil es nicht die einzige Situation dieser Prägung in den betreffenden Veranstaltungen war. Der Trainer verliert, weil er wegen mehrerer solcher Critical Incidents eine schlechte Beurteilung und wahrscheinlich keinen Folgeauftrag mehr bekommt. Die Teilnehmer verlieren, weil sie mit diesem komischen Trainerkauz nicht zurecht kommen – obwohl der doch angeblich so gut sein soll. Die auftraggebende Personalentwicklerin verliert, weil die „Fehlauswahl“ natürlich auf sie zurückfällt. Woher das Unge- mach? An dem nachweislichen Erfolgstraining hat sich doch wirklich nichts geändert, warum funktioniert es dann plötzlich nicht mehr? Weil sich doch etwas geändert hat: die Zielgruppe.

² Name geändert

Jeder Jeck ist anders

Im ersten Seminar kündigte Peter Panzak die Gruppenarbeit mit recht lockeren Vorgaben an: „Halten Sie die Ergebnisse fest!“ Leider traf das einen empfindlichen Nerv der stillen Majorität im Seminarraum. Sechs der Teilnehmer waren ausgeprägte Ordnungsmenschen, die bitteschön immer erst ganz genau wissen wollen, was wie womit gemacht werden soll, um es auch ja in der richtigen Ordnung tun zu können. In der zweiten Gruppe war es unglücklicherweise genau umgekehrt: Da bestand die Majorität aus eher spontanen Teilnehmern, die sich durch die extrem ordentlich-penible Anweisung gegängelt fühlten. Peter Panzak durchschaute die unterschiedlichen Gruppenprofile jedoch nicht, sondern erschien drei Tage später völlig aufgelöst im Trainer-Coaching und klagte uns: „Mein bestes Pferd läuft plötzlich nicht mehr, obwohl ich nichts am Seminar geändert habe!“ Obwohl? Gerade deshalb!

Auf die Typen kommt es an

Nun weiß natürlich jeder Trainer, dass jeder Jeck anders, jeder Teilnehmer eine individuelle Persönlichkeit hat, die im Seminar individuell behandelt werden will – sonst ist der Teilnehmer verärgert, der Transfer behindert und der Trainer durchgefallen. Das Problem ist lediglich: Was den individuellen Charakter eines Teilnehmers tatsächlich ausmacht, wird nicht, nicht ausreichend oder viel zu spät erkannt –

und wenn es erkannt wird, wird es nicht richtig umgesetzt, weil es den meisten Trainern an Handwerkszeug und vor allem an der nötigen Übung fehlt.

Das Handwerkszeug

Wenn der Erfolg eines Trainers am seidenen Faden des Charakters seiner Teilnehmer hängt, liegt das Handwerkszeug auf der Hand: eine irgendwie geartete Charakterlehre, Typologie auf Neuhochdeutsch. Jeder Trainer hat davon schon gehört, die meisten trainieren sogar Typologien als Seminarinhalt – doch für die eigene Seminargestaltung werden sie kaum eingesetzt. Ein Grund dafür ist die mangelnde Praktikabilität vieler Typologien für den extrem dynamischen Prozess eines Trainings. Nehmen wir als Beispiel – Sie können auch jede andere valide Typologie wählen – den MBTI, den Myers-Briggs-Type-Indicator als weltweit am stärksten verbreitete, im Management eingesetzte und empirisch validierte Typenlehre. Sie hat vier Typenpaare, die auf C.G. Jung zurückgehen (s. Schaubild „Dimensionen des MBTI“):

- Intro- und Extravertierte
- Detailmenschen und Visionäre
- Bauch- und Kopfmenschen
- Ordnungsliebende und Spontane.

Dimensionen des MBTI	Eckpunkte des Spektrums	
Kontaktaufnahme	<i>I</i> ntrovertiert	<i>E</i> xtravertiert
Info-Aufnahme (Triathlon-Dimension)	<i>S</i> ensitiv: kleine, sequenzielle Häppchen	<i>I</i> ntuitiv: großes Bild und die Zusammenhänge
Info-Bewertung	<i>F</i> eeler sind stärker gefühlsorientiert	<i>T</i> hinker sind stärker ver-nunftorientiert
Herangehensweise (Triathlon-Dimension)	<i>J</i> udger regeln, planen, organisieren	<i>P</i> erceiver leben spontan und flexibel

Da jeder Mensch über alle vier dieser Dimensionen verfügt, ergeben sich rein mathematisch 16 mögliche Persönlichkeitstypen. Eine Zahl, die nicht handhabbar ist in der Hitze eines Seminars oder einer anderen Führungssituation. Weil unsere eigenen Teamtrainer exakt diesen Punkt jahrelang monierten, dachten wir uns: Da muss es doch etwas einfacheres geben, das trotzdem valide ist! Genau aus diesem Grund haben wir vor Jahren das Triathlon-Modell entwickelt.

Pragmatischer Reduktionismus

Welche Charaktereigenschaften von Teilnehmern sind für Trainingsdesign, Trainingsdidaktik und Seminarerfolg besonders wichtig? Jede Trainerin, jeder Trainer kann bestätigen, dass dies zweifellos die Dimensionen 2 und 4 (Info-Aufnahme und Herangehensweise) sind. Sie üben besonders großen Einfluss auf Methodik und Didaktik im Seminar aus. Denn in einem Seminar geht es hauptsächlich und nahezu ausschließlich um diese beiden Kategorien. Deshalb – und selbstverständlich aus Gründen der Einfachheit – macht es Sinn, sich für die Trainingsgestaltung auf diese beiden Faktoren zu konzentrieren. Der Vorteil liegt auf der Hand: Die 16 möglichen Teilnehmertypen reduzieren sich auf vier – das Modell wird für jeden Trainer und jedes Training plötzlich praktikabel.

Das Triathlon-Modell

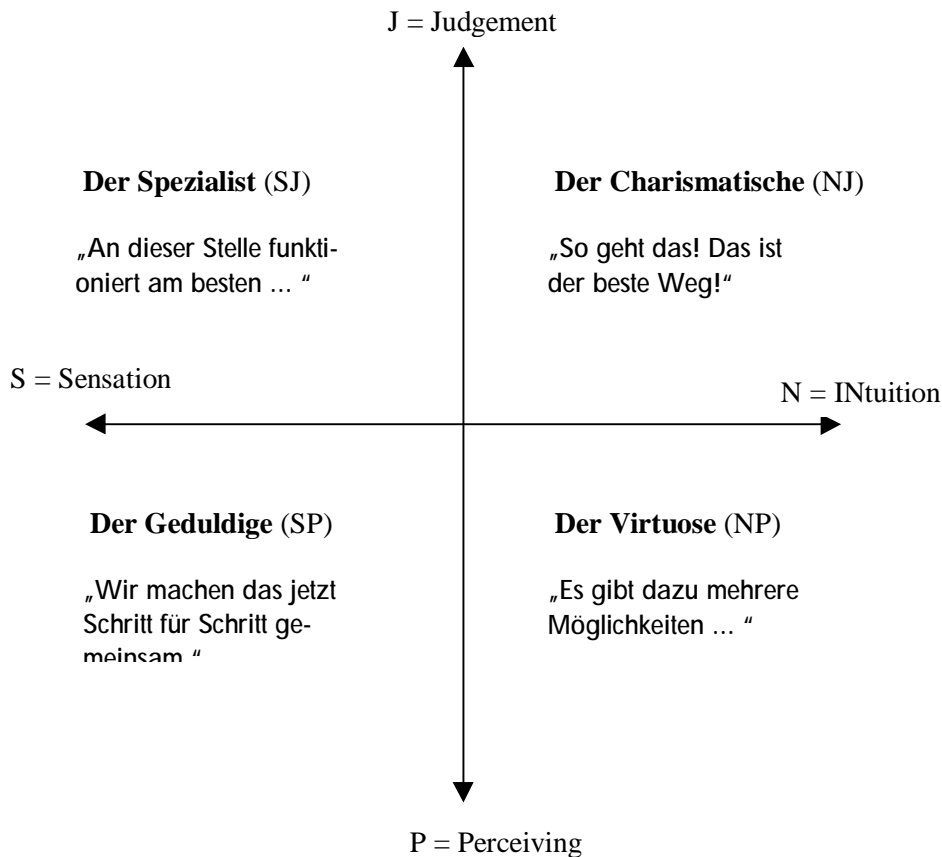
Die Implikationen dieses einfachen Modells sind gravierend: Wenn jeder Teilnehmer mit einer von vier typischen Charakteristiken gekennzeichnet werden kann, dann kann das auch jeder Trainer! Peter Panzak zum Beispiel ist eher spontan und flexibel (P) veranlagt. Deshalb kündigte er beim ersten Mal die Gruppenarbeit auch so offen und flexibel an – und biss damit bei sechs extremen Ordnungsmenschen (I) auf Granit. Peter Panzak pflegte ganz unbewusst das, was einen guten Trainer auszeichnet: seinen persönlichen Trainingsstil (s. Schaubild: „Die 4 Trai-

nerstile“). Leider war er sich dieses unbewussten Stils, wie die meisten Trainer, nicht bewusst – deshalb fuhr er zwei Seminargruppen und einen Folgeauftragswert in fünfstelliger Höhe gegen die sprichwörtliche Wand.

Der kategorische Triathlon-Imperativ

Wenn jeder Trainer unbewusst einen von vier möglichen Trainerstilen pflegt, hat er automatisch dann überwältigenden Seminarerfolg, wenn er zufälligerweise auf eine Teilnehmergruppe trifft, die mehrheitlich seinem Stil entspricht: Trainer und Teilnehmer passen zusammen wie die Faust aufs Auge. Passen beide nicht zusammen, gibt es Knatsch – wie bei Peter. Deshalb lautet der Imperativ des Triathlon-Modells: „Legen Sie sich zu Ihrem vorhandenen Stil auch die drei restlichen Stile zu, um auch diese drei Teilnehmergruppen erfolgreich trainieren zu können!“ Dieser edle Dreikampf erinnert nicht nur zufällig an einen Triathlon.

Vier Typen sitzen im Seminar



*Die vier Trainerstile
des Triathlon-Modells*

Natürlich ist jeder Mensch einzigartig und anders. Doch um mit Menschen besser umgehen zu können, hilft es enorm, die unendliche Vielzahl der Charaktere in wenige grobe Klassen einteilen zu können. So gesehen ist das Triathlon-Modell ein pragmatisches Hilfsmittel, jedoch kein sklavisches Konzept zum Einschubladen von Menschen. Das pragmatische Hilfsmittel hilft zum Beispiel Peter Panzak: Er erkennt, dass er in Seminarsituationen (und nur da, das Triathlon-Modell ist kontext-spezifisch!) zum Virtuosen neigt und deshalb im ersten Problemfall zwangsläufig mit den Spezialisten und Charismatikern im Seminarsaal aneinander geraten musste – denn die hassen allzu vage Aufgabenbeschreibungen. Was die Frage aufwirft: Wie hätte Peter das schon früher bemerken können – idealerweise bevor es zum Krach kommt? Wie erkennt man Teilnehmer-Typen so früh wie möglich?

Was Typen typisch macht: Der Charismatiker

Teilnehmer-Typen erkennen Sie sinnigerweise an ihrem typischen Verhalten. Den eher an charismatisch vermitteltem Wissen interessierten Teilnehmer (NJ) erkennen Sie untrüglich daran, dass er an den größeren Zusammenhängen (N), der Zukunft, Visionen, dem Warum und Wozu interessiert ist und dass er auf eine vorgeformte Ordnung (Seminarfahrplan, Vorgaben, ...) pocht. Weichen Sie zum Beispiel vom Seminarfahrplan ab, reagiert er desorientiert bis ungehalten. Er findet Praxistransfer langweilig, weil er das „doch alles schon kapiert hat, können wir nicht einfach weitermachen?“ Er stellt so charmante Zwischenfragen wie: „Warum bringt uns das jetzt was?“ oder „Wozu soll denn das gut sein?“

Bereits an diesen lustigen Einwüfen erkennen wir eine zentrale Schlussfolgerung des Triathlon-Modells: Es gibt kaum echte Störer, keine Seminartorpedos und keine schwierigen Teilnehmer (mal abgesehen von den seltenen Zwangsdelegierten und systemisch Verstrickten). Trainer, die das beim Kaffeeklatsch mit Kollegen behaupten, outen in der Regel nicht ihre Teilnehmer als störend, sondern sich selbst als typenunkundig.

Ein Störer ist kein Störer

Ein Störer ist schlicht ein Typ, den Sie noch nicht erkannt haben. Wenn zum Beispiel ein Teilnehmer Ihnen grob an den Karren fährt und Ihre schöne Parade an beweiskräftigen Praxisbeispielen als „unlogisch und unpassend“ abtut, dann heißt das a) nicht, dass sie es sind und b) nicht, dass der Teilnehmer Sie abschießen will, sondern c) dass hier ein Charismatiker oder Virtuose schlicht von der Detailflut des Trainers überwältigt ist, weil Details nicht seinem Lerntyp entsprechen. Der Trainer ist in diesem Falle übrigens Geduldiger oder Spezialist.

Woran Sie Spezialisten erkennen

Teilnehmer mit Hang zu kleiner Informationsgröße und straffer Organisation (SJ) erkennen Sie relativ leicht – wobei die folgenden Charakteristika wie bei allen vier Teilnehmertypen nur eine Auswahl darstellen. Spezialisten sind jene, die Sie zuverlässig auf Tippfehler in Ihren Unterlagen und Visualisierungen aufmerksam machen – das sollten Sie daher nicht als spitzfindig und kleinlich, sondern als typendiagnostisch bedeutsam bewerten. N-Teilnehmer regt diese „Haarspalterei“ auf: „Bringt uns das vielleicht weiter?“ Spezialisten vergleichen manchmal viertelstündlich den Seminarfahrplan mit dem Seminarverlauf und kommentieren das laut oder leise: „Wir hängen in der Zeit hinterher!“ – „... und wir liegen sogar gut im

Plan!“ Wenn Sie selbst Virtuose oder Geduldiger sind, finden Sie das seltsam.

Spezialisten sind zu den vereinbarten Zeiten als erste im Seminarsaal und schreiben oft selbst oder erwarten zumindest ein vollständiges Seminarprotokoll: „Hält das jemand fest?“, „Kriegen wir diese Übung nachher auch als Skript?“ Natürlich liest das Papierwerk nachher kaum einer – doch der Sammlertrieb will befriedigt werden, sonst kann der SJ nicht ungestört dem Inhalt folgen, weil er befürchten muss, dass ihm nachher was fehlt. Spezialisten stellen so charmante Zwischenfragen wie: „Wie soll denn das in der Praxis funktionieren?“ Denn egal, was Sie sagen, ein SJ bricht das sofort in kleine Anwendungsdetails herunter. Außerdem achtet er oft penibel auf Trivialitäten: „Könntest du die Stifte wieder unters Flipchart legen, wenn du fertig bist? Auf dem Boden stören sie nur.“

Wie Sie geduldige Teilnehmer erkennen

Bei Geduldigen (SP) und Virtuosen (NP) ist die Herangehensweise identisch. Beide gehen sehr flexibel, offen und am liebsten wenig vorstrukturiert an Themen und Seminare heran. Doch bei der Informationsaufnahme unterscheiden sie sich. Der geduldige Teilnehmer liebt kleine Informationshäppchen. Deshalb können Sie ihn gut erkennen: Bei der Präsentation von Gruppenarbeiten erzählt er zum Beispiel, welches Teammitglied welchen Beitrag geleistet hat – ein Virtuose würde das nie tun: „Wozu auch? Das bringt uns doch nicht weiter!“ Der SP ist sehr detailverliebt und sprunghaft. Er flicht zum Beispiel bei der Präsentation von Gruppenergebnissen spontan Details ein – eben weil sie ihm spontan einfallen – die nicht mit der Gruppe abgesprochen wurden und diese sichtlich irritieren.

Der SP fragt oft: „Wo kann ich das noch vertiefen? Gibt es weiterführende Literatur?“ Häufige fragt er auch: „Gibt es dazu ähnliche Studien?“ Spontaner Gedanke des N-Trainers: „Wozu? Diese eine Studie sagt doch alles!“ Das ist dem S-Teilnehmer schnuppe. Er glaubt Argumente erst, wenn sie mehrfach belegt sind. Er erwartet Hintergründe, Erfahrungen: „Wer hat das schon wann mit welchem Erfolg gemacht?“ Er stellt – wenn man nicht weiß, was dahinter steckt – nervende Fragen: „Den Namen, den Sie gerade erwähnten, wie schreibt man den?“ Virtuosen und Charismatiker bringt diese Frage regelmäßig in Bedrängnis: „Woher soll ich das wissen? Das tut doch überhaupt nichts zur Sache!“ S-Teilnehmer interessieren sich für Techniken & Tools, Rezepte und Tipps. Sie legen mehr Wert auf Situationsanalysen als auf Lösungsorientierung. S-Teilnehmer können Sie nicht mit dem Warum und Wozu motivieren. Sie werden durch das Was und Wie stärker motiviert.

Typisch für den Virtuosen

Der NP-Teilnehmer projiziert Ihre Inhalte sofort aus dem aktuellen Zusammenhang hinaus: „Was bedeutet das nun für ...?“ Unwillkürlicher Gedanke des S-Trainers: „Was tut das zur Sache? Darum geht es jetzt doch nicht!“ Virtuosen lassen sich auch gut am Konjunktiv erkennen: „Wenn wir das so machen würden, dann könnten/müssten/sollten/würden wir doch ...“ Virtuosen sind nicht an detaillierten Situationsanalysen, sondern an Problemlösungen interessiert. Sie interessieren sich weniger für Tools & Techniken und mehr für Methoden, Prinzipien, Visionen, Systeme, Vernetzungen, Zusammenhänge, Strategien und Grundsätze. Sie fühlen sich durch eine vorgegebene Schrittfolge (zum Beispiel beim 6-Step-Reframing) irritiert. Typisches N-Feedback: „Wann darf ich das denn mal umgekehrt machen?“ Das verblüfft Trainer oft – sofern sie SJ oder SP sind.

Was fang ich mit den Typen an?

Zu schwierigen Seminarsituationen kommt es regelmäßig, wenn Charismatiker oder Virtuosen einerseits und Spezialisten oder Geduldige andererseits aufeinander treffen. Wenn Sie das Triathlon-Modell bereits etwas verinnerlicht haben, wissen Sie, an welchem Punkt sich die Probleme entzünden: an der Informationsgröße.

Betrachten wir eine typische Situation. Der Trainer redet gerade über den Kanon der Schlüsselqualifikationen für eine bestimmte Aufgabe: „Eine gewisse Verhaltensflexibilität ist dabei besonders wichtig.“ Da unterbricht ein Teilnehmer unvermittelt: „Wenn ein Kunde bei mir an der Kasse steht und quengelt, dann fällt mir aber nie ein, was jetzt das Beste ist.“ Angenommen der Trainer beleuchtet den übergeordneten (= N) Verhaltensaspekt deshalb, weil er Charismatiker oder Virtuose ist. Dann fährt ihm der Teilnehmer, der entweder Spezialist oder Geduldiger ist, mit seinem S-Einwand natürlich voll in die Parade. Der Trainer redet gerade über den großen Zusammenhang, während der Teilnehmer einen unrepräsentativen Spezialfall dazwischen wirft. Was tun? Antwort aus dem Lehrbuch für Trainerausbildung: Pacing & Leading. Abholen und Führen. Den Teilnehmer erst dort abholen, wo er steht, und ihn dann sanft auf den Trainingskurs zurückführen.

Trainer-Jojo

In diesem Fall heißt das, den S-Einwurf des Teilnehmers kurz (!) zu behandeln. Eben so kurz, dass er sich abgeholt fühlt, und ihn dann wieder zur behandelten N-Perspektive zurückführen, damit das Seminar weiter gehen kann und die anderen Teilnehmer (Virtuose und Charismatiker) aufhören, ungeduldig mit den Augen zu rollen.

Man kann sich das bildhaft durchaus als Jojo vorstellen: Der Trainer lässt seinen didaktischen Jojo von N nach S und dann von S wieder nach N schwingen – und das bei jeder erneuten schwierigen Situation. Manchmal geschieht das so oft und schnell, dass das Jojo beständig auf und ab zu sausen scheint.

Jojo-Praxisbeispiel

Während Charismatiker und Virtuosen meist schon mit der Idee vom Trainer-Jojo zufrieden sind, wünschen sich spezialisierte und geduldige Trainer in der Regel ein konkretes Beispiel für die Anwendung. Daher für alle S-Leser das obige Beispiel im Jojo-Verfahren:

Trainer: „Eine gewisse Verhaltensflexibilität ist bei dieser Aufgabe besonders wichtig.“

Teilnehmer: „Wenn ein Kunde bei mir an der Kasse steht und quengelt, dann fällt mir aber nie ein, was jetzt das Beste ist.“

Trainer: „Das ist ein gutes Beispiel (Abholen! Wertschätzen!). Gerade im direkten Kundenkontakt an der Kasse können Sie die nötige Verhaltensflexibilität wunderbar trainieren (das Jojo senkt sich auf die S-Ebene des Teilnehmers, der Trainer wiederholt in eigenen Worten die Wortmeldung und holt damit den Teilnehmer ab). Wenn Sie da stur das machen, was Sie immer machen und das dem Kunden zufällig nicht schmeckt, kriegen Sie Probleme, wie Sie sicher schon öfter bemerkt haben werden (Erfahrung = S!, Pacing!). Wenn Sie dann eine geeignete Fragetechnik einsetzen, hilft das schon weiter (genau hier beginnt das Leading: Das Jojo schwingt in Richtung N). Die Fragetechnik beherrschen Sie natürlich nur, wenn Sie neben Ihrer üblichen Kommunikationsstrategie auch eine beherrschen, in der die Fragetechnik Platz hat. Wer mehrere Strategien hat, ist einfach flexibler (jetzt sind wir im N-Ausgangspunkt angelangt, doch der Trainer lässt das Jojo noch höher steigen). Sie er-

kennen daran auch: Je flexibler Sie sind, desto erfolgreicher sind Sie im Beruf.“

Ein guter Jojo-Spieler braucht Chunk-Volumen

Sie runzeln die Stirn? Dann haben Sie wahrscheinlich entdeckt, dass diese so einfach und elegant anmutende Jojo-Partie, wie alles im Leben, nicht voraussetzungslos funktioniert. Das Fallbeispiel eben war nur deshalb vom Erfolg gekrönt, weil der Trainer über ein ausreichendes Chunk-Volumen verfügte: Er kann sowohl ganz kleine Chunks, also Informationshäppchen („Kunde an der Kasse“) erkennen, verstehen und kommunizieren, als auch ganz große („Erfolg im Beruf“). Die meisten ausgebildeten Trainer haben ein ausreichendes Chunk-Volumen – sie scheitern jedoch trotzdem häufig beim Jojo-Spiel, weil sie sprunghaft chunken: Der Spezialist oder Geduldige verliert den Faden. Abhilfe? Train-the-Trainer.

Ein N stört

Angenommen, Sie sind Charismatiker oder Virtuose und haben sich gewissenhaft auf eine Majorität Spezialisten und Geduldige vorbereitet. Sie führen gerade durchs sorgsam ausgewählte und vorab getestete Fallbeispiel aus der Praxis der (S-)Teilnehmer, da funkt ein Teilnehmer dazwischen: „Ich frage mich schon die ganze Zeit, was dieser Einzelfall mit unserem Thema zu tun hat!“

Das ist natürlich paradox. Sie bewegen sich mit viel Mühe von Ihrem N-Level runter, um bei den S-Teilnehmern anzukommen und werden prompt ausgerechnet von einem N-Teilnehmer dafür belangt. Schlimmer noch: Die Spezialisten und Geduldigen sind nun plötzlich gar nicht mehr so

geduldig, sondern murren: „Das interessiert doch jetzt nicht! Wir wollen den Fall lösen!“

An diesem Beispiel erkennen Sie, warum eine gute Vorbereitung der Typenproblematik so eminent wichtig ist: Wenn Sie sich in der Seminarvorbereitung nicht so gut vorbereitet haben, dass Sie mit drei Sätzen binnen weniger als einer Minute den Bogen von S nach N und wieder zurück spannen können – dann sitzen Sie im Seminar zwischen allen Stühlen. Je länger Sie dem N den übergreifenden Zusammenhang erklären, desto heftiger bringen Sie die S-Majorität gegen sich auf und desto ungeduldiger wird der N: „Ja wo bleibt denn nun der Zusammenhang?“

Der nervige N und die Ideenwand

Einige Teilnehmer sprühen nur so vor Ideen, die sie nicht für sich behalten möchten. Gerade reden Sie von Frageformen im Bewerbergespräch und plötzlich meldet sich ein Teilnehmer: „Das könnte man doch auch wunderbar bei Lieferantenverhandlungen im Einkauf einsetzen!“ Während die S-Teilnehmer noch entsetzt über diesen wilden Assoziationssprung die Augen aufreißen, haben Sie ein Problem. Was tun? Denn der Teilnehmer wird es nicht beim einmaligen Einwurf bewenden lassen. N-Teilnehmer sprühen vor Ideen.

Unerfahrene Trainer machen hier oft zwei Fehler. Sie schlucken entweder den Köder und gehen ausführlich auf die eingeworfene Idee ein, was Zeit kostet, von Inhalt und Seminarfahrplan weg führt und die S-Teilnehmer verärgert. Trainer tappen vor allem dann in die Falle, wenn sie selbst eine N-Tendenz haben und diese entweder nicht reflektieren oder nicht im Zaum halten können. Oder aber sie bügeln die Idee des Teilnehmers kurz ab: „Ja, gute Idee, danke für den Hinweis.“ Das tun sie vor allem dann, wenn sie selbst eine unreflektierte oder unbeherrschte S-Ader haben. Kurz abgebürstet zu werden befriedigt den N

jedoch nicht. Deshalb: Wenn ein N-Teilnehmer vor Ideen sprüht – sammeln Sie diese!

Legen Sie eine Ideenwand an. Damit weiß der N: Seine Idee ist nicht verloren, sie ist in den Zusammenhang gesetzt. Am Ende des Seminar(teils) können Sie dann in wenigen Minuten auf die Liste eingehen. Das kostet kaum Zeit, behält aber die N-Teilnehmer im Boot. Sie sehen: In der Regel benötigen Sie nicht viel, um die Typenpräferenzen Ihrer Teilnehmer zu befriedigen. Doch dieses Wenige will gut vorbereitet und auch passend eingesetzt werden.

Ein J stört

Spezialisten und Charismatiker unter den Teilnehmern schauen immer wieder auf die Uhr und haben stets ein Auge auf dem Seminarfahrplan. Deshalb funken sie häufig dazwischen: „Wollten wir heute vormittag nicht noch ...?“, „Das reicht aber nicht mehr, wenn wir jetzt ...“, „Sollten wir uns nicht beeilen, damit wir später noch wie geplant ...?“ Das nervt. Nicht nur Sie als Virtuosen oder Geduldigen, sondern auch die virtuosen und geduldigen Teilnehmer. Denen geht das „Buchhalter-Gehabe“ schwer auf die Nerven.

Deshalb ist es wichtig, dass Sie bei Abweichungen vom Fahrplan der „Störung“ vorbeugen: „Wir weichen in diesem Punkt vom Fahrplan ab und holen das heute nachmittag nach.“ Dadurch merkt der J-Teilnehmer: Der Trainer oder die Trainerin hat das Seminar fest im Griff, die Struktur bleibt gewahrt. So einleuchtend dieses Vorgehen ist, virtuose und geduldige Trainer haben damit oft ein Problem: Sie glauben zu pacen, tun es jedoch aus Sicht ihrer Teilnehmer nicht.

Was Pacing ist, bestimmt der Pacing-Adressat

Es reicht eben nicht, wenn ein Virtuose oder Geduldiger als Konzession an seine J-Teilnehmer einen Seminarfahrplan ausgibt. Das genügt vielleicht dem Trainer, doch dem typischen J-Teilnehmer reicht das nicht. Damit das Pacing tatsächlich gelingt und der J-Teilnehmer den Fahrplan auch als für seine innere Struktur ausreichend akzeptiert, muss der Plan detailliert, das heißt (für den J!) strukturiert genug sein! Viele Trainer machen sich Illusionen über den vom J erwarteten Strukturierungsgrad und strukturieren zu grobmaschig. Es reicht eben nicht: „Vormittags machen wir die Theorie und nachmittags dann die Praxis.“ Da kriegt der J im buchstäblichen Sinne die Strukturkrise! Der J-Teilnehmer erwartet von Ihnen

- mehrere inhaltliche Punkte pro Tageshälfte
- idealerweise eine Zeitangabe pro Hauptpunkt: von ... bis ... Uhr
- inhaltlich spezifizierte Tagesordnungspunkte (ein einzelnes Stichwort ist zu wenig)
- die Angabe der geplanten Pausen
- selbstverständlich mit Pausendauer (selbst wenn „ca.“ dabei steht)

Der P nervt spontan

Virtuose und geduldige Teilnehmer können bei einer starken Ausprägung ihrer Neigung zum Spontanen spontan „stören“. Während Sie zum Beispiel einen theoretischen Zusammenhang oder ein Fallbeispiel behandeln, meldet sich der P plötzlich und unvermittelt: „Wir sitzen schon so lange, ich brauche jetzt dringend eine Bewegungsübung!“ Man könnte den Kennbuchstaben P für diese Neigung auch aus dem spontanen Aufflackern solcher „Störungen“ ableiten (zumindest ist es eine schöne Eselsbrücke).

Der Wunsch nach einer Bewegungsübung kommt natürlich völlig zur Unzeit, wirft den Trainer aus dem

Konzept und bringt die anderen Teilnehmer sichtlich an den Rand der Beherrschung. An dieser kritischen Stelle macht sich eine Maxime der Trainingslehre hinderlich bemerkbar: „Störungen haben Vorrang!“ Wer bei dieser P-Störung nach dem Buchstaben der Maxime handelt, handelt sich Ärger ein – mit den restlichen Teilnehmern, die sich zu Recht unterbrochen fühlen! Das trifft natürlich umso eher zu, je kleiner die Anzahl der P-Teilnehmer in Ihrem Seminar ist. Im Extremfall wünscht ein einziger P eine Bewegungspause, während fünfzehn J wütend mit den Augen rollen!

Die einfachste Lösung ist das Vertagen: „Bitte lassen Sie mich diesen Gedanken noch zu Ende führen, dann machen wir eine Pause.“ Oder: „Nach diesem Modul können wir eine Bewegungsübung einbauen.“ Diese einfache Lösung ist aus vielerlei Gründe oft nicht möglich: Die J-Teilnehmer opponieren, es passt thematisch nicht, die anderen Teilnehmer haben eine akute Abneigung gegen Bewegungsübungen, ...

Deshalb ist die Vereinbarung das Mittel der Wahl, vor allem, wenn der P wiederholt „stört“. Dann nehmen Sie ihn in der nächsten Pause beiseite und geben ihm unter vier Augen Feedback, wie es der Gruppe bei seinem wiederholten Wunsch nach Bewegung (oder anderweitiger Zerstreuung) geht. Beraten Sie ihn bei der Strategiewahl für sein spezielles Bedürfnis, natürlich nicht ohne vorher sein Bedürfnis zu würdigen: „Es ist schön, wenn Sie auf Ihren Bewegungsdrang achten. Die meisten Menschen unterdrücken ihn ja leider. Unglücklicherweise ist die Gruppe nicht so bewegungsfreudig wie Sie. Wenn Sie also das nächste Mal den Drang verspüren, dann können Sie gut und gerne rausgehen und sich draußen genügend Bewegung verschaffen. Ich fände das gut und das stört auch keinen.“

Triathleten leben länger

Die (Trainings)Welt wird ein bisschen bunter, wenn Sie sie durch die Triathlon-Brille betrachten. Sie werden damit vor allem charakteristische Muster erkennen, wo Sie früher nur Frust, Seminarstörungen, zu wenige Aufträge und rätselhaft unbefriedigende Seminarbeurteilungen erkannt haben. Oder wie ein weit gewandter Triathlet einmal sagte: „Früher war ich im Seminarsaal oft frustriert – heute bin ich amüsiert!“ Sie werden bald bemerken, dass mit diesem Amusement wie von selbst auch Seminarerfolg, gute Beurteilungen, zufriedene Kunden, neue Zielgruppen, mehr Aufträge und selbst in konjunkturschwachen Zeiten sich eine größere wirtschaftliche Sicherheit einstellen. Sie werden bei Zielgruppen „landen“ können, bei denen vorher alle Türen verschlossen waren. Und sie werden Ihre Quote der absolut gelungenen Seminare drastisch steigern. Dafür lohnt es sich doch, oder?

Lesen Sie mehr

Neue Literatur zum Thema

Von Stöger-&Partner-Autoren kürzlich erschienen:



Gabriele Stöger,
Mona Vogl:
Mit Menschenkenntnis zum Seminarerfolg. Persönlichkeitsprofile erkennen und nutzen.
Beltz-Verlag 2004



Gabriele Stöger, Anton Jäger:
Menschenkenntnis – der Schlüssel zu Erfolg und Lebensglück.
Orell füssli 2004