

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Machtspielchen im Meeting: FAZ Bericht über ein Managementseminar von und mit Prof. Dr. Zielke

FAZ 30. November 2008

„Haben Sie diesen Platz bewusst gewählt? Auch die helle Bluse, die Sie tragen? Eines vorweg: So artig, wie Sie sitzen, werden Sie in der Runde nicht wahrgenommen.“ Die Tür des Seminarraums ist kaum geschlossen und Christian Zielke in seinem Element: Zuspitzen, mit plakativen Aussagen provozieren und dabei stets höflich freundlich lächeln. In den Grautönen des „sowohl als auch“ verliert sich der Managementtrainer und Professor für Kommunikation und Personalmanagement nicht. Gut ist, was zum Ziel führt. Wie sie sich in Besprechungen besser durchsetzen, wollen die zehn Teilnehmer, Fachexperten und mittleres Management, in den kommenden zwei Tagen von ihm lernen - in einem eigens zu diesem Zweck veranstalteten Seminar der „Haufe-Akademie“.

Die Überzeugungsarbeit beginnt - das wird schnell klar - nicht mit dem ersten Argument, sondern bei der eigenen Präsenz: Ein guter Platz ermöglicht Blickkontakt zum Moderator (ergo: nicht neben ihm Platz nehmen), dunkle Kleidung steht für Kompetenz und beim Sitzen gilt es, Raum einzunehmen. So wie Andreas, der einen Ellbogen erwartungsvoll auf die Stuhllehne ausgefahren hat. Oder Horst, die Hände souverän auf dem Tisch.

Immer auf die Wirkung achten

„Visualität schlägt Qualität“ lautet Zielkes Leitsatz für Besprechungen. Denn: Vom Inhalt des Gesagten bleibe nur ein Bruchteil im Gedächtnis haften. Sehr wohl werde aber registriert und bewertet, wie, wann und wie oft sich ein Teilnehmer in die Diskussion einbringt. Rasch, aber nicht mit dem ersten Redebeitrag, empfiehlt der Trainer. Und bloß nicht zu langatmig: Fachliche Details und präzise Schilderungen seien in Meetings fehl am Platz: „Da verpufft nur die Wirkung.“

Wichtiger als die Sachebene sei schließlich die Gruppendynamik. Und damit Fragen wie: Mit wem kann ich mich verbünden, wen gilt es ausbremsen? Und vor allem: Wer sind die Alpha-Tiere in der Runde? Ihnen sei die volle Aufmerksamkeit zu widmen, rät Zielke: „Sie mühen schließlich nicht alle überzeugen, sondern nur jene, die für Ihre Sache wichtig sind.“ Im Regelfall zählen dazu die Ranghöchsten. Die eigenen Argumente gelte es daher in eine Sprache zu kleiden, die das Management versteht: „Gewinn und Verlust ist das Einzige, was dort zählt“, weiß Zielke, der selbst in leitenden Positionen in Großunternehmen tätig war. Ganz schön ernüchternd, findet die junge Ingenieurin.

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Machtspielchen im Meeting: FAZ Bericht über ein Managementseminar von und mit Prof. Dr. Zielke

Diplomatie statt Demokratie

Schlimmer noch: Auch wenn sich Besprechungen gern einen demokratischen Anstrich geben, steht das Ergebnis oft schon vorab fest. Zielke: „Hochrangige Meetings sind reine Diplomatie, da gibt es keine Überraschungen.“ Die einzelnen Positionen und Zugeständnisse seien längst durch informelle Absprachen festgelegt. Der Trainer rät den Seminarteilnehmern daher, bereits im Vorfeld Lobbying für die eigene Sache zu betreiben und Verbündete zu gewinnen. Das Meeting selbst - ob nun Erfolg versprechend oder nicht - sollten sie in jedem Fall strategisch für sich zu nutzen wissen: um Gesicht zu zeigen oder das eigene Netzwerk auszubauen.

Den eigenen Redebeitrag konzentriert man Zielke zufolge am besten auf fünf dramaturgisch durchdachte Sätze. Am Anfang steht eine konsensfähige Aussage, die alle Teilnehmer mitnimmt. Am Schluss die zentrale Botschaft, die ihnen im Ohr bleiben soll. Und dazwischen drei kurz und knackig aufgezählte Argumente. Erstens, zweitens, drittens - überzeugt. Gut, wer für seine Statements aussagekräftige Bilder oder Schlüsselwörter findet. Ratsam auch: die Dinge positiv formulieren. Allzu schnell könne das Wörtchen „nicht“ überhört und die Botschaft ins Gegenteil verkehrt werden, begründet Zielke. Wer einem Kollegen Kontra geben muss, sollte ihn vorher bitte „zweimal streicheln“. Höflichkeiten à la „Sie haben recht, das mag ein interessanter Aspekt sein“ seien ein besserer Boden für eine argumentative Retourkutsche als bloßes Zurückblaffen.

Kein Meeting ohne Ziele

Ob das Meeting lediglich zu einem Schlagabtausch oder auch zu Ergebnissen führt, hängt in großem Maße von der Leitung ab. Schuld an ineffizienten Besprechungen sei meist eine schlechte Vorbereitung, so Zielke. Jedes Meeting brauche ein klares Ziel sowie eine Agenda, die im Idealfall mit den Teilnehmern abgesprochen und vorab an sie verschickt wurde. Der Besprechungsleiter sollte die einzelnen Tagesordnungspunkte mit Zeitvorgaben und Einzelzielen versehen und zu Beginn gemeinsam mit den Teilnehmern Kommunikationsregeln aufstellen. „Dann muss er im Verlauf der Besprechung nicht so oft eingreifen“, sagt Zielke. Zwischenschritte und Ergebnisse sind zu visualisieren, Unklarheiten durch gezieltes Nachfragen zu beseitigen. Alles klar soweit?

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Machtspielchen im Meeting: FAZ Bericht über ein Managementseminar von und mit Prof. Dr. Zielke

Monika übt sich zuerst als Besprechungsleiterin. Sie begrüßt freundlich, definiert das Ziel und hält aufmerksam Blickkontakt. Zu aufmerksam. Angeregt durch ihr Lächeln und ihre vorgebeugte Haltung, kommen die Teilnehmer derart ins Reden, dass ihr die Gesprächsführung zwischenzeitlich entgleitet. Ergebnis? Vertagt. Reiner hat am Ende seiner Moderation viele Kärtchen auf dem Flipchart, aber ebenfalls kein Ergebnis. Ulrich hat die Problematik gut visualisiert und herunter gebrochen („Das bedeutet für Sie...“), lässt sich aber von der Stammtischmanier beeinflussen, mit der ihm Andreas auf den Leib rückt. Die Diskussionsteilnehmer wiederum erkennen im Video-Feedback: Gar nicht so einfach, in fünf Sätzen überzeugend für einen größeren Dienstwagen zu plädieren, wenn der Chef gerade Sparmaßnahmen angekündigt hat.

Letztlich gehe es in Meetings viel um Macht, resümiert Zielke. Ob man das als sachorientierter Mitarbeiter nun sympathisch fände oder nicht: „Weiter kommt nur, insbesondere in Konzernen, wer die geltenden Spielregeln anwendet.“

Text: FAZ.NET

Prof. Dr. Christian Ziele

Vorträge – Beratungen - Trainings

- Als Professor für Management & Kommunikation lehre ich an der Technischen Hochschule Mittelhessen u.a. Vertriebsmanagement und soziale Kompetenz für Ingenieure
- In den letzten 25 Jahren habe ich über 13.000 Führungskräfte renommierter Unternehmen begleitet, beraten und trainiert

Diese Erfahrungen gebe ich weiter!

Vortrags-Themen

Vertrieb & Management

- **Speed-up:** your business – mit Spezialthemen für Vertrieb, Führung und Veränderungs-Projekte
- **Mental-Training** - das Geheimnis der Sieger
- **Verkaufsgespräche** gewinnend abschließen
- **Schwierige Kunden**
- **Veränderungen** motivierend gestalten
- **Führen** in stürmischen Zeiten

Kommunikation

- **Schlagfertigkeit**
- **Die Kunst zu überzeugen**
- **Einfach gut beraten**
- **Präsentieren – überzeugen – begeistern**
- **Die besten Verhandlungstechniken**
- **Meeting-Strategien**

Lebens-Philosophie

- **Zukunfts-Trends:** Was wird aus unseren Kindern?
- **Lebensträume verwirklichen:** Wie Sie Hindernisse überwinden und Ziele erreichen

**Buchen auch Sie Ihren Impuls-Vortrag
der auch als Inhouse-Seminar möglich ist**

Angepasst an die aktuellen Themen und Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens: Inspiration - persönlicher Mehrwert – nachhaltige Wirkung

Beratung – Coaching: Geschäftsführung

- Strategien entwickeln
- Management-Audits durchführen
- Auftritt und Wirkung verbessern
- Medien-Training (TV / Radio)
- Führungskräfte führen
- Work-Life-Balance erhalten

Führungskräfte

- Fusionen überleben
- Veränderungen gestalten
- Wirkungsgrad erhöhen
- Höchstleistungskultur einführen
- Mit Schlechtleistern umgehen
- Trennungen human begleiten

Vertrieb

- Die besten Mitarbeiter auswählen
- Vertriebs-Ergebnisse verbessern
- Mitarbeiter motivieren - binden
- Neukunden gewinnen
- Neue Produkte einführen
- Im kritischen Umfeld überzeugen

Positionierung

- Souverän vor Mikrophone & Kamera wirken
- Bühnenauftritt: Vor großem Publikum überzeugend auftreten
- Sich erfolgreich neu positionieren
- Die ersten 100 Tage zielführend gestalten

Profil

Prof. Dr. Christian Zielke

Christian Zielke ist ...

- Professor für Management & Kommunikation an der Technischen Hochschule Mittelhessen: u.a. Vertriebsmanagement & soziale Kompetenz für Ingenieure
- Buchautor und Key-Note-Speaker
- Senior-Berater erfolgreicher Manager in Krisenzeiten und bei Veränderungen
- Management-Trainer für Vertrieb, Führung, Kommunikation und Motivation
- als Experte und Impulsgeber zu Gast in Rundfunk und Fernsehen

Experte für ...

- Aufträge überzeugend gewinnen
- Unternehmensziele leistungsstark erreichen
- Veränderungen motivierend gestalten
- Führungskrisen sicher überwinden

Publikationen (Auswahl)

- Management, Best of Edition, Haufe Verlag
- Ihre Jobsicherheit, Focus Edition
- Führungstechniken, Haufe Verlag
- Management Trainer, Haufe Verlag
- 30 Minuten für Ihre Jobsicherheit, Gabal Verlag
- 30 Minuten: Partnerfindung ist kein Zufall, Gabal Verlag
- 30 Minuten für Feng Shui am Arbeitsplatz, Gabal Verlag
- Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, Kohlhammer Verlag
- Motivation und Zielerreichung, Medien- & Verlagsgruppe Informiert.TV

Außergewöhnliche Lebens- und Berufserfahrungen

- Hauptschule – Realschule - Gymnasium
- Studium der Rechtswissenschaften, Pädagogik Sozialwissenschaften und Theologie
- Leistungssport: Karate und Schwimmen
- Seefahrt bei der Bundesmarine
- Entwicklungshilfe auf den Philippinen
- Rechtsanwalt mit Schwerpunkt Arbeitsrecht
- Jurist: Außenhandelskammer Hongkong
- Personalmanagement: Hoechst AG, Daimler Benz
- Internationaler Personalleiter: Erdöl-Industrie
- Zertifizierter Shaolin-Personal-Trainer

Diese besonderen Lebens- und Berufserfahrungen fließen auf unterschiedliche Weise in die Vorträge mit ein und machen sie zu einem besonderen Erlebnis

Soziales Engagement

- **Gründer und Gastgeber: „Die Schule des Lebens“** – soziale Impulsveranstaltung an der Technischen Hochschule Mittelhessen zugunsten der Hospiz
- **Präsident: Lions Club International** Förderverein des LC Gießen-Burg-Gleiberg
- **Vorstand: Wirtschaftsclub Rhein Main**
- **American Chamber of Commerce** – persönliches Mitglied
- **Mitglied im Kuratorium** - Förderkreis Hospiz Mittelhessen – Studium Plus
- **Pro-Bono-Vorträge und Beratungen**

Kunden-Stimmen

Begeisternde Inspiration

- **Ihr Vortrag während unserer Dynamic Show in Frankfurt war beeindruckend.** Thomas Schmidt, Geschäftsführung, Seevetal
- **Ich habe selten so einen interessanten Auftritt erlebt.** – Evelyn Dörr, Marketing Direktor, McLaren und Lamborghini, Frankfurt
- **Die Art und Weise der Teilnehmeransprache, die Interaktion mit dem Publikum war grandios und absolut einmalig** Udo Geier, Haufe Akademie, Kunden-Feedback, Großveranstaltung
- **Schade, schade, daß wir Herrn Zielke zeitlich so stark beschnitten haben, den Mann hätten wir gerne 3 Stunden gehört.** Udo Geier, Haufe Akademie, Kunden-Feedback, Großveranstaltung
- **Das macht Lust auf mehr und steckt absolut an!** Jan Griebler, Deutsche Bahn AG Frankfurt

Als Berater & Coach ...

- **Es gibt keine Situationen, die er noch nicht erlebt hat - Brutal offen und ehrlich, direkt und ansprechend** Jürgen Berger, Revision ING DiBa AG, Frankfurt
- **Ein blitzschneller Denker, der mitreissend und spannend neue Wege aufzeigt.** Lorenz Dietsche, Interim Executive Manager, Gummersbach
- **Zielgerichtet und äußerst effektiv!** Anka Hansen, Life Design Consulting, Bonn
- **Unsere Begegnung hat mich in meinem Denken und Handeln einen großen Schritt nach vorne gebracht** Kristin Robinson-Bauer, Management Consulting Accenture GmbH, Sulzbach
- **Danke für die von Ihnen gegebenen Hinweise, die sich ALLESAMT bewahrheiteten !!!** Uta Achtmann, Inhaberin, HEIMSERVICE.COM, Deutschlands 1. Adresse für Heimservice-Dienstleistungen im Internet; Zeulenroda-Triebes

Persönlicher Mehrwert

- **Wertvoller Impulsgeber für den persönlichen Führungsalltag im gehobenen Management** Bernd Johan, Focus Magazin
- **Was ich durch Sie entdeckte, ist wirklich wertvoll!** Andreas Kluge-Rech, Qualitätsmanagement, Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG, Stuttgart
- **Top Infos in kurzen Worten! - Hohe Werthaltigkeit! - Einfache Anwendung!** Reinhard Hin, Baugeld-Partner, Geschäftsleitung, Gründau
- **Praxisnahe Aussagen zum schnellen Umsetzen** Hannelore Lee, Empfehlungsmarketing, Oberursel
- **Sehr umfassend, tiefgehend und praxisorientiert** Oliver Tross, Projektmanager SEB AG, Frankfurt
- **Spannend, lehrreich und gewinnbringend** Thorsten Höppner, Vertriebsleiter, Siemens AG, Stuttgart

Nachhaltige Wirkung

- **Ein überwältigender Vortrag, der viele Teilnehmer unseres Interim Executive Programmes heute noch beflügelt.** Patricia Christen, Europaen Business School, Executive Education, Oestrich-Winkel
- **Sehr lebhaft und nah am Puls der Zeit! Mit super Beispielen so erläuternd, dass es lange in Erinnerung bleibt** Michael Kolb, Volkswagen AG, Wolfsburg
- **Lebendige Veranstaltung, gut einprägsam und überzeugend, realitätsnah** Helga Schäfer, Fernwald
- **Obwohl es schon über drei Jahre her ist, haben Ihre Vorträge definitiv einen bleibenden guten Eindruck hinterlassen.** Tom Schäfer, Operations Manager, Auckland, Neuseeland
- **Ich profitieren heute noch von Ihren hilfreichen Tipps.** Andra Brühl, Treasury Referent, Dematic, Luxembourg, Luxemburg

Referenzen (Auszug)

Auf Wunsch nenne ich Ihnen namentlich Entscheidungsträger und Führungskräfte als Referenzgeber der hier angeführten Unternehmen:

Accenture GmbH, Kronberg	Heidrich & Struggles International Inc., Düsseldorf
Akademie Deutscher Genossenschaften e.V., Montabaur	Hewlett-Packard GmbH, Böblingen
Amadeus Germany GmbH, Bad Homburg	Hilti Deutschland GmbH, Kaufering
Antony Robbins Foundation, San Diego, U.S.A.	HORNBACH-Baumarkt-Aktiengesellschaft, Bornheim
AOL Advertising, Hamburg	I.I.R. Deutschland GmbH, Düsseldorf
Asklepius Kliniken, Hamburg	Infineon Technologies AG, München
AUDI AG, Ingolstadt	Kago-Kamine-Kachelofen GmbH & Co, Nürnberg
BASF SE, Ludwigshafen	KarstadtQuelle Lebensversicherung AG, Fürth
Bayrische Motorenwerke AG, München	Kraft Foods Deutschland GmbH, Bremen
B. Braun TravaCare GmbH, Hallbergmoos	Kienbaum GmbH, Gummersbach
Bertelsmann AG, Gütersloh	Kühne + Nagel (AG & Co.) KG, Haiger
Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Bonn	Leipziger Messe AG, Leipzig
Bosch Termotechnik GmbH, Wernau	Lufthansa Cityline GmbH, Köln
Carl Zeiss AG, Oberkochen	Management Circle AG, Eschborn
Continental AG, Hannover	Manpower GmbH & Co. KG, Frankfurt a.M.
Cosmos Lebensversicherungs-AG, Saarbrücken	Max-Planck-Institut für Zukunftsforschung, Köln
Daimler Benz AG, Stuttgart	McLaren, Lamborghini – Frankfurt, Stuttgart, München
Degussa-Hüls AG, Hanau	McKinsey & Company Inc., Berlin
Deutsche Bahn AG, Berlin	OBI Bau- und Heimwerkermärkte GmbH & Co, Wermelskirchen
Deutsche Bank AG, Frankfurt a.M.	PricewaterhouseCoopers AG, Mainz
Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt a.M.	Robert Bosch AG, Stuttgart
Douglas Holding AG, Hagen	SAP Deutschland AG & Co. KG, Walldorf
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart	SBB AG, Zollikofen, Schweiz
Drägerwerk AG & Co. KGaA, Lübbecke	Scheelen Institut, Waldshut
Dresdner Bank AG, Frankfurt a.M.	Siemens AG, Nürnberg
E.ON Energie AG, München	Sony BMG Music, München
EADS Deutschland GmbH, Ottobrunn / Taufkirchen	Sparkassenakademie Hessen-Thüringen, Eppstein
Engel & Völkers AG, Hamburg	Sparkassenakademie Niedersachsen, Hannover
European Business School (EBS), Oestrich Winkel	Speakers Excellent, Stuttgart
Fresinius Medical Care GmbH, Bad Homburg	T-Mobile Deutschland GmbH, Bonn
Friedhelm Loh Group, Haiger	TeamBank AG, Nürnberg
Gabler Management Institut, Wiesbaden	UBS Deutschland AG, Frankfurt a.M.
Fresinius Medical Care GmbH, Bad Homburg	UFA GmbH, Babelsberg
Friedhelm Loh Group, Haiger	Union Investment Service Bank AG, Frankfurt a.M.
Grundy UFA TV Produktions GmbH, Babelsberg, Berlin	Volkswagen AG, Wolfsburg
HHL - Leipzig Graduate School of Management, Leipzig	von Poll Immobilien GmbH, Frankfurt
Hamburg-Mannheimer Versicherungs AG, Hamburg	v. Rundstedt & Partner GmbH, Düsseldorf
Haufe Akademie GmbH, Freiburg	Westfälische Genossenschaftsakademie, Münster
	WestLB AG, Münster
	ZF Sachs AG, Schweinfurt