

Interview mit einer Hochschulstudentin

Wie definieren Sie die Begriffe „Führungstraining“, „Coaching“ und „Inhouse-Seminare“?

Inhouse beschreibt die Art und Weise der Veranstaltung, unabhängig vom Thema „Führung“. Es ist ein Seminar, das von einem Auftraggeber bezahlt wird, um Inhouse, d.h. innerhalb seiner Firma durchgeführt zu werden, mit einem beliebigen Thema. Coaching ist mittlerweile ein recht dehnbarer Begriff und kann auch unabhängig vom Führungsthema stattfinden. In einem Buch schrieb ich einmal: Coaching heißt „Jemanden zum besseren Menschen zu machen“, d.h. anschließend besser qualifiziert zu sein um seinen Job besser und einfacher erledigen zu können. Das kann in jedem Wirtschaftsbereich sein, unabhängig vom Thema Führung. Führungstraining ist das klassische Seminarthema und bedeutet jemanden dahin zu bringen, dass er Führen überhaupt erst einmal lernt bzw. sein Führungsverhalten optimiert.

Wie würden Sie den deutschsprachigen Markt für Führungstrainings im Hinblick auf Marktvolumen und Kundenpotential charakterisieren?

Generell ist der Bedarf an Führungstrainings sehr groß, weil unsere Führungskräfte in der Regel fast alle aus der Fachschiene kommen und meist nie mit Führungsthemen ausbildungsmäßig ernsthaft konfrontiert wurden. Allerdings kommen nicht alle, die ein Führungstraining nötig hätten, in ein Seminar. Meistens wird durch „Trial and Error“, durch Versuch und Irrtum gelernt. Zahlenmäßig lässt sich der Bedarf auch anhand der klassischen Statistiken ermitteln. Wie viele Firmen gibt es in Deutschland? Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter? Und anhand dieser Zahlen lässt sich der Bedarf an Führungstrainings schätzen.

Wie sieht es im deutschsprachigen Markt mit der Ausbildung der Trainer aus?

Da gibt es eine große Bandbreite. Es gibt Trainer, die haben eine relativ solide Trainingsausbildung durchgemacht. Es gibt Trainer, die kommen aus der Praxis, haben sich das Trainingswissen autodidaktisch angeeignet. Es gibt Trainer, die kommen frisch von der Hochschule und lesen sich durch ein paar Bücher ein. Es gibt Naturtalente, die das eigentlich schon aus dem Bauch heraus leben, wie man mit anderen umgeht oder Wissen vermittelt. Es gibt kein spezifisches Berufsbild, auch für die Ausbildung nicht. Hier fährt jedes Ausbildungsinstitut seine eigene Linie.

Der Markt der Trainingsbranche bietet Jedem die Möglichkeit auch ohne jegliche Ausbildung als Anbieter aufzutreten. Auf welche Kriterien sollten Ihrer Meinung nach die potentiellen Kunden bei ihrer Auswahl achten?

Es ist zu empfehlen, dass der Trainer aus dem Wirtschaftsleben kommt. Sonst kauft man häufig nur ein Methodentraining nach meist amerikanischen Mustern, die im Franchise-Verfahren mit ganz tollen Prospekten an hiesige Trainer verkauft werden, die natürlich die Lizenzgebühren erwirtschaften müssen. Wenn dann aus dem Kreis der Führungskräfte bzw. der Teilnehmer Fragen aus der Praxis kommen, dann

stehen die Trainer oft im Dunkeln und müssen passen, das sei im Konzept nicht vorgesehen oder sie liefern ausweichende Antworten. Bei Führungstrainings ist das Thema Soft Skills ein Schwerpunkt - und Soft Skills lassen nicht aus einem Buch heraus erlernen, die muss jemand erlebt, erfahren und sich manchmal auch schmerzhaft antrainiert haben. Außerdem ist es für den Auftraggeber ganz wichtig, sich Referenzen aus seinem Branchen-Umfeld einzuholen. Allerdings kann es durchaus sein, dass ein Führungskräftetrainer in einer Branche oder in einer Firma extrem erfolgreich ist - und beim Nachbarbetrieb nicht akzeptiert wird. Hier spielt auch die Chemie eine große Rolle.

Worin unterscheidet sich der deutschsprachige Markt für Führungstrainings hauptsächlich vom französischen oder britischen Markt?

Es werden in diesen Ländern andere Führungsstile praktiziert. Der französische Führungsstil ist viel patriarchalischer als der Deutsche und der Britische ist viel pragmatischer.

Treten dadurch auch Unterschiede in der Durchführung der Trainings auf?

Nein, die Methoden sind ähnlich, weil viele der Methoden von Amerika kommen und überall in Europa übernommen und angenommen werden. Der Hauptunterschied ist einfach der Umgang miteinander. Also der französische Mitarbeiter und eine französische Führungskraft haben ein ganz anderes Kommunikationsverhalten als z.B. in Deutschland, England oder Dänemark.

Genießt der Schweizer Markt, unter anderem durch die populären Institute in St. Gallen einen besonderen Ruf in Ihrer Branche?

Es gibt Institute in St. Gallen, die sich voneinander entwickelt haben, auch qualitativ. Aber gibt keinen großen Unterschied zu Deutschland. Vieles, was in St. Gallen gelehrt wird, ist in deutsche Seminarkonzepte eingeflossen und umgekehrt. Man kann da nicht sauber trennen. Teilweise werden solche Modelle auch künstlich marketingtechnisch abgegrenzt, um den Umsatz zu steigern. Das Label „St. Gallen“ gilt für viele Kunden als Garantie für Führungserfolg, hier zahlen sich die Werbeausgaben der Institute aus.

Wie sieht ein Führungstraining bei Ihnen im Hinblick auf Dauer, Teilnehmeranzahl und Kosten in der Regel aus?

Das hängt sehr stark vom Veranstalter ab. Ich selber führe wenige offene Trainings durch, in diesem Bereich arbeite ich nur mit Veranstaltern zusammen. Bei einem IHK-Führungstraining sind es bis zu 20 Teilnehmer und die zahlen 700 bis 800€ für 2 Tage. Bei anderen Veranstaltern kostet ein 2-Tages-Seminar 2000€, allerdings bei weniger, maximal 8, Teilnehmern. Das ist so die Bandbreite, in der sich die Zahlen bewegen.

Nutzen Sie bereits bestehende Führungskonzepte oder -modelle als Grundlage?

Ja, ich habe zum Beispiel sehr viel aus dem „Situativen Führen“ entnommen, Punkte, die sich mit meinen Praxiserfahrungen decken, die ich auch glaubhaft vertreten kann. Ich war früher in der Industrie europaweit tätig und weiß, mit welchen Werkzeugen man den größten Erfolg erzielt. Weiterhin nutze ich die klassischen Basic-Tools wie Transaktionsanalyse und Johari-Fenster. Ein kaum bekannte, aber sehr wirksame Methode ist die universell einsetzbare Gesprächs-Territoriums-Analyse GTA. Jede Methode hat allerdings ihre Stärken und ihre Schwächen. Ich habe sehr viel mit amerikanischen Veranstaltern gearbeitet, kenne deren Business-Konzept. Man schreibt eine Diplomarbeit, lässt sich ein Copyright-Label schützen und verkauft das Thema dann weltweit im Franchise-Verfahren. Dadurch kommen manchmal auch etwas eigenwillige Ideen auf den Markt, die nur sehr bedingt mit den Verhältnissen hier kompatibel sind.

Inwiefern sind in Ihrer Branche Konzepte, die nur eine Modeerscheinung sind anzutreffen?

Es gibt immer wieder diese „Management-by-Wellen“. Jemand schreibt ein Buch über irgendein Thema und wird von einem bekannten Verlag gut vermarktet. Daraus entsteht dann zum Beispiel „Management-by-Objectives“. Dann kommt ein Anderer, der das ganze Thema lockerer sieht und macht „Management-by-walking around“ daraus. Die Trainingsbranche ist ein Geschäft wie jedes andere auch. Es ist die Befriedigung eines Bedürfnisses, das auf dem Markt existiert, auch wenn manche Trainer das nicht so direkt ausdrücken.

Welche Rolle spielt die Management-Diagnostik, wie z.B. Potentialanalyse, bei der Erstellung der Führungstrainings?

Es gibt Trainer, die sich sehr stark mit diesem Thema befassen, auch Trainings unter dem Label „Potentialanalyse“ verkaufen. Es ist ein eigenständiges Geschäft, kein klassisches Trainingsthema.

Inwiefern richten Sie Ihre Führungstrainings auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen aus?

Das hängt vom „Adressenmaterial“ des Veranstalters ab. Unter anderem arbeite ich mit einem Veranstalter zusammen, der hauptsächlich in der Einkaufsleiter-Szene tätig ist. Dort gibt es eine andere Klientel, eine andere Denkwelt, als bei anderen Veranstaltern. Da muss man sich im Vorfeld auf den Kundenkreis, deren geistiges Umfeld, einstellen. Zu Beginn eines Seminars frage ich die Teilnehmer zuerst, was der Anlass für ihren Besuch ist, ob sie schon Erfahrung im Führungsgeschäft gesammelt haben, was sie anschließend mitnehmen wollen und was „besser“ werden soll. Am Schluss prüfen wir dann gemeinsam, ob alle Fragen zu den interessierenden Themen beantwortet wurden und was der USP für die Teilnehmer war, welches Thema sie am Meisten beeindruckt hat und welche 3 Veränderungen sie in Angriff nehmen werden. Oft hat das Seminar auch den Charakter eines Workshops. Ich hatte in München kürzlich eine Veranstaltung, bei der über weite Strecken nur diskutiert wurde. Es waren 5 Teilnehmer aus ganz unterschiedlichen

Bereichen mit einem sehr starken Informations- und Austauschbedürfnis. Das Seminar lief ganz anders ab als ein Seminar, das ich 3 Wochen zuvor beim selben Veranstalter durchführte. Viele klassische Führungsseminare werden eher als Lehrveranstaltung durchgeführt. Erwachsene wollen allerdings nicht belehrt werden. Sie wollen ihr Verhalten bestätigt oder korrigiert sehen und zum Teil auch Neues lernen. Ein Großteil davon ist allerdings der Austausch: Wie läuft es in anderen Firmen? Wie löst man Probleme in anderen Unternehmen?

Was ist Ihre Hauptzielgruppe?

Das hängt vom Veranstalter ab, es ist sehr gemischt. Unter den Teilnehmern sind z.B. Handwerksmeister, die den Laden vom Vater übernommen haben. Ich hatte jetzt eine Bundeswehr-Ärztin auf einem Seminar, die jetzt in die Chemiebranche wechselt und eine Abteilung mit 25 Leuten übernimmt, die also vom Militär- ins Zivilleben wechselt. Sie hatte ganz andere Fragen und ganz andere Probleme als jemand der von der Hochschule kommt und jetzt Führungsverantwortung übernehmen soll. Dann gibt es Führungskräfte, auch in Nachwuchs-Führungsseminaren, die schon seit 5 Jahren führen und jetzt nur prüfen wollen, ob sie alles richtig gemacht haben. Es ist eine sehr große Bandbreite unterschiedlicher Zielgruppen.

Welche Hauptdefizite stellen Sie bei den Teilnehmern fest?

Emotionale Intelligenz. Alles was mit Social Skills zusammenhängt. Scherzhaft gesagt: Manche haben 3 Zusatzsemester Egoismus und Arroganz studiert und werden dann auf Mitarbeiter losgelassen, die 20 Jahre im Unternehmen sind. Da ist das Chaos vorprogrammiert. Wir haben hervorragende Fachleute, aber im Umgang miteinander, da klemmt es. Das liegt auch daran, dass im Unterschied zu anderen Ländern, fast alle Führungskräfte aus der Fachschiene befördert werden. In England z.B. gibt es viel mehr Führungskräfte, die nicht aus der Branche stammen, die aber genau wissen, wofür sie bezahlt werden.

Lassen sich die Defizite der Teilnehmer den verschiedenen Management-Ebenen zuordnen?

Je höher jemand in der Management-Hierarchie aufsteigt, umso mehr verliert er den Kontakt zur Basis, umso mehr ist er (oder sie) davon überzeugt, genug über das Führungsgeschäft zu wissen. Verbal wird oben anders artikuliert (und verklausuliert) und davon ausgegangen, dass das, was man vermittelte, von den Leuten weiter unten auch verstanden wird. Das ist auch ein wichtiger Punkt, bei dem ich in meinen Seminaren ansetze: Kommunikationsstrategien. Die Teilnehmer müssen einen etwas unangenehmen Text selbst umbauen und dann vor Publikum verkünden. Anschließend wird beurteilt, wer die größte Glaubwürdigkeit ausgestrahlt hat. Und das ist ein erschreckendes Erlebnis für viele, weil sie einfach nicht merkten, wie die Empfänger im Auditorium reagierten. Sie kommen einfach nicht an beim Publikum. Sie schießen ihre Worthülsen ab und meinen: „So, jetzt habe ich euch alles erklärt, jetzt müsst ihr auch motiviert sein“.

Erstellen Sie Ihre Führungstrainings auch unter Berücksichtigung der Branche?

Bei einem Inhouse-Firmenseminar muss ich mich schon stärker auf die Branche einstellen. Das Speditionsgewerbe hat z.B. eine andere Kommunikationsstruktur als eine Behörde. Dort gibt es auch ein anderes Miteinander, etwas rauer, aber dafür etwas herzlicher. Wenn man sich darauf nicht einstellt, haben die Leute das Gefühl, das ist reine Theorie, die da vermittelt wird. Generell kann man sagen, dass in jungen Branchen, wie z.B. der Softwarebranche, andere Führungs- und Kommunikationsstile vorherrschen als in etablierten Branchen, wie z.B. der Metallindustrie.

Spielt auch die Unternehmensgröße dabei eine Rolle?

Ja und Nein. Es hängt sehr stark vom Betriebsklima ab. Generell kann man allerdings sagen, dass je größer das Unternehmen ist, desto größer ist die Distanz zwischen oben und unten, bedingt durch die Anzahl der Mitarbeiter, die „dazwischen“ liegen. Aber man kann es nicht pauschalisieren. Es gibt Firmen, die relativ groß sind und trotzdem eine vernünftige und funktionierende Kommunikationskultur haben und es gibt andere, die mit 100 Mitarbeitern schon Hierarchien aufgebaut haben, die durch nichts zu rechtfertigen sind.

Wirkt sich das Thema Krise auf die derzeitigen Inhalte der Führungstrainings aus?

Ich habe vor Jahren in einem Buch geschrieben, dass wir keine Krise, sondern einen Umbruch sehen werden - und das ist tatsächlich im Moment ein aktuelles Thema. Es handelt sich nicht um eine vorübergehende wirtschaftliche Schwäche, sondern um einen tatsächlichen Umbruch. Deshalb mache ich die Teilnehmer deutlich darauf aufmerksam, dass sie als Führungskraft über den Tellerrand hinausschauen und sich Gedanken machen müssen, was als nächstes auf sie zukommen könnte, auf die Führungskraft und auf ihre Mitarbeiter, um realistisch in die Zukunft zu sehen.

Wie gewährleisten Sie einen nachhaltigen Lerntransfer?

Das ist eine gute Frage. Ich habe mit dem Thema eigentlich relativ wenig zu tun, weil meine Veranstalter keine „Follow ups“ anbieten. Bei firmeninternen Seminaren werde ich ab und zu nochmal eingeladen, um mit den Teilnehmern die Seminarinhalte zu reflektieren, dann spüre ich schon, was sich geändert hat. Oder der Auftraggeber ruft mich an und erzählt mir, „wie der Laden läuft“. Aber ansonsten kann ich schlecht nachvollziehen, was anschließend passiert, die Seminarteilnehmer geloben zwar bei der Abschlussrunde, dies und das ändern zu wollen. Ob sie es tatsächlich tun, das kann ich nicht überprüfen. Gelegentlich aber erhalte ich eine Mail, in der mir eine Führungskraft unaufgefordert über ihre Erfolgserlebnisse berichtet.

Welche Methoden nutzen Sie bei Ihrer Arbeit hauptsächlich, um möglichst einen Lerntransfer zu erreichen?

Den Inhalt des Seminars vermittele ich durch Rollenspiele, die mit einer Auswertung verbunden sind. Wenn erforderlich, führen wir auch dieselbe Übung ein zweites Mal nach der Manöverkritik durch. Dann spüren die Teilnehmer, mit welcher Vorgehensweise der größere Erfolg erzielt wird. Die Visualisierung erfolgt (im Gegensatz zu meinen Vorträgen) immer mit dem guten alten Overhead-Projektor. Das erlaubt mir, spontan ein Thema einzuschieben ohne durch eine Reihe von Powerpoint Bildern durch scrollen zu müssen. Viele Trainer sind mittlerweile total hilflos, wenn der PC oder der Beamer ausfällt. Man spricht scherzhaft schon vom Powerpoint-Prekariat.

Wer stellt die Effizienz Ihrer Trainingsmaßnahmen fest?

Bei firmeninternen Seminaren höre ich von Seiten des Auftraggebers im Vorfeld, wo es Probleme gibt. Dann lässt sich das Seminar auf diesen Punkt fokussieren. Änderungen können dann recht gut vom Auftraggeber selbst festgestellt werden.

Allerdings muss man bei allen Seminaren sich einer Tatsache bewusst sein: wenn jemand 30 Jahre alt ist, dann hat er 30 Jahre lang seine Stärken und Schwächen entwickelt. Dass er sein Verhalten nun über Nacht ändert ist äußerst unwahrscheinlich. Ich schicke die Leute auf ein Seminar und hinterher wird alles besser - das ist Wunschdenken. Wichtig ist, dass die Teilnehmer in ein Umfeld zurückkommen, wo sie das neu Gelernte auch tatsächlich umsetzen können, und zwar angstfrei.

Wie erhalten Sie Ihr Feedback beim Coaching?

Sehr direkt. Durch das 4 Augen-Gespräch. Im persönlichen Coaching kann man tiefer auf die Probleme des Gegenübers eingehen. Man hat mehr Zeit für den Einzelnen, kann eher mal provozieren und feststellen, wie ernsthaft beschäftigt er sich mit dem Thema. Hier kommt die Rückmeldung direkt im Gespräch – und anschließend noch mal durch einen Anruf oder eine Mail.

Lässt sich die Nachfrage nach Coaching den verschiedenen Management-Ebenen zuordnen?

Der Bedarf ist eigentlich überall vorhanden. Vor Jahren galt das Wort Coaching aber eher noch abschreckend. Es hatte für viele etwas mit Psychiater zu tun. Heute ist es eher üblich, dass man sagt: „Ich lasse mich coachen.“ Aber es ist eher auf der oberen Ebene angesiedelt als unten.

Welche Gründe spielen dabei eine Rolle?

Ein Mitarbeiter selbst wird nie zu seinem Chef gehen und sagen: „Chef, ich brauche mal einen Coach.“ Das ist immer eine Entscheidung, die jemand in einer Position trifft, in der er selbst über seinen Wissensbedarf entscheidet. Ich habe es allerdings mehrfach erlebt, dass ein Firmeninhaber sagte, mein Vertriebsleiter müsste mal „gecoach“ werden. Der Vertriebsleiter war aber der Meinung, dass er das gar nicht

nötig hat. Die Bereitschaft auf der Empfängerseite ist die Voraussetzung für erfolgreiches Coaching.

Was hat sich in Bezug auf Führungstrainings in den letzten 10 Jahren geändert?

Die Teilnehmer wollen heute mehr wissen, wie man mit Konfliktsituationen umgeht. Dort wo früher gesagt wurde. „Ich bin dein Chef, du hast das zu machen“, weiß man heute: „Wenn ich mir den Mitarbeiter verprelle, dann habe ich ihn gegen mich eingestimmt und somit noch ein Problem mehr.“ Etwas überspitzt dargestellt geht es für eine Führungskraft darum, die Leute dorthin zu bringen, dass sie das, was man von ihnen erwartet, gerne tun.

In welche Richtung und wodurch werden sich Führungstrainings in den nächsten Jahren entwickeln?

Prognosen sind immer schwierig. Aber die glaubhafte Darstellung der Führungsrolle immer wird wichtiger. Wir alle sind durch die Worthülsen der Politiker und der Werbung sehr skeptisch, wenn uns jemand etwas erzählt. Wir wollen heute eher überzeugt werden und das geht nur über die glaubhafte Darstellung der Führungspersönlichkeit, d.h. über die Glaubwürdigkeit der Führungskraft.

Wie wird sich der Markt im Hinblick auf Qualitätssicherung und Übersichtlichkeit entwickeln?

Ich glaube da wird sich nicht groß etwas ändern. Was die Qualitätssicherung betrifft, versucht man es ab und zu mit irgendeinem Gütesiegel, ähnlich wie Stiftung Warentest. Oder mit der bezahlten Mitgliedschaft bei einem selbsternannten „Prüfsiegel-Vergeber“. Seminare aber sind ein „Personengeschäft“, die Qualität steht und fällt mit dem Referenten. Die Übersichtlichkeit im Trainingsmarkt wird nicht zunehmen, im Gegenteil, es wird mehr Trainer geben. So manche Führungskraft, die nun „abgebaut“ wird und einen Teil ihrer Abfindung in eine Trainerausbildung steckt wird auf dem Markt erscheinen nach dem Motto: Ich war mal Chef, also werde ich das wohl auch hinkriegen.

Wir werden aber in Zukunft mit weniger Arbeitsplätzen auskommen - und dann wird auch der Trainingsmarkt wohl kleiner. Der Bedarf an bisherigen Trainingsthemen wird dann bestimmt nicht mehr ansteigen.

Inwiefern wird sich die Globalisierung auf die Themen der Führungstrainings auswirken?

Globalisierung spielt hier eine ganz große Rolle. Da kommen wir wieder zu dem Thema Kommunikation. Viele Führungskräfte werden zum Beispiel in den ehemaligen Ostblock geschickt - und kommen mit Tränen in den Augen zurück, weil die Menschen dort ganz anders ticken, weil man dort eine andere Mentalität besitzt. Zum Teil gehen die Leute auch total unvorbereitet in ferne Länder und glauben mit guten Englischkenntnissen und etwas googeltem Literatur über das Land könnten

sie dort Erfolg haben. Aber die Leute merken erst, dass es hier Defizite gibt, wenn die ersten Führungskräfte und Mitarbeiter zurückgekommen sind und Projekte bereits in den Sand gesetzt haben. Also das Einfühlen in andere Kulturen wird immer mehr ein Thema werden.

Wie wird sich dieser Markt der interkulturellen Kommunikation entwickeln?

Dieser Markt wird größer, der einzige Bereich, in dem ich Wachstumspotenzial sehe. Sich in andere Denkstrukturen und Kulturen hinversetzen können, das muss vielen noch vermittelt werden.

Was sind die neuen Anforderungen an die Führungskräfte?

Ein großes Manko besteht im Umgang mit den neuen Medien. Die Fähigkeit zwischen wichtig und dringend zu unterscheiden. Ich sehe heute, dass Leute auf Bahnhöfen und auf Veranstaltungen permanent mit Blackberry und Handy beschäftigt sind, im Multitasking nur noch halbwegs mitkriegen, was um sie herum geschieht. Prioritäten setzen können, das wird immer wichtiger, weil einfach die Informationsflut wächst. Wir haben schnellere Hilfsmittel, aber wir sind geistig noch nicht in der Lage, richtig damit umzugehen. Da könnte man noch viel Gutes im Trainingsbereich tun, aber die Bereitschaft, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, ist recht gering. Wer hektisch rotiert, der gilt immer noch als fleißig.

Werden die klassischen Führungstrainings durch Coaching, E-Learning oder In-House Seminare verdrängt bzw. sie verlieren an Bedeutung?

E-Learning hat seine Bedeutung bei der reinen Wissensvermittlung. Da ist E-Learning eine ganz tolle Geschichte. Aber bei Themen, bei denen es z.B. darum geht, wie kriege ich meinen Laden ins Laufen, wie kann ich dafür sorgen, dass alle in dieselbe Richtung denken, wie kann ich auch die Mitarbeiter dahin bewegen, dass sie selber denken und sich angstfrei äußern, das wird nur im klassischen Training sinnvoll vermittelbar und einzuüben sein.

Coaching wird in Zukunft eher einer aufsteigenden Tendenz folgen. Es ist für viele so ein bisschen Therapie. Sie haben dann einen Gesprächspartner, bei dem sie sich ausweinen können, was eigentlich mit dem klassischen Coaching nicht mehr viel zu tun hat. Aber einfach einen Gesprächspartner zum Austausch und zum Reflektieren zu suchen, das wird zunehmen.

Zum Thema In-house Seminare: wer sich als Führungskraft weiter entwickeln möchte, der verzichtet gerne während der Veranstaltung auf seine Kollegen. Führungsseminare werden weiterhin eher als offene Veranstaltung gebucht, alleine schon wegen der Anonymität.