



Wie viele Analogien wurden im Nachgang zu der Fußball-Weltmeisterschaft gezogen? Keine zwei Tage später ereiferte man sich in der Politik, Verhaltensweisen in der großen Koalition in Form von Streitigkeiten – ob Gesundheitsreform oder Rentenanpassung - doch ein klein wenig zu ändern. Ja, wie haben es denn die Fußballer gemacht? Wie hat Klinsmann ein solches Team zusammengeschnitten? Wie könnte man besser miteinander umgehen, um ein gemeinsames Ziel im Wohle aller zu erreichen? Nun denn, da kommt es auch sehr stark darauf an, welche Menschen an einem Prozess beteiligt sind, was sie mitbringen, um sich auch von Machtpositionen lösen zu können und dennoch Macht zu haben. Auch für ein erfolgreiches Unternehmen im Unternehmen kann der Fußball-Sommer Aufschlüsse geben.

Impressum

© 2008 Alle Rechte vorbehalten.

KLAR Training Beratung Coaching
GbR
Städtel 22
64711 Erbach
Fon: 0 6062/9562-444
Fax: 0 6062/9562-445
www.klar-online.net
e-mail: info@klar-online.net

Der „Klinsmann-Effekt“ – was Unternehmen von Jürgen Klinsmann lernen können

So wie die Fußball Weltmeisterschaft in diesem Sommer unser Land in den Bann gezogen hat, hat selten ein sportliches Ereignis in einer solch breiten Öffentlichkeit Gehör gefunden. Vielleicht noch zu vergleichen mit der WM 1954 in der Schweiz, als der Gewinn des Titels dem gebeutelten Deutschland wieder eine Identität gegeben hat. Damals war es Sepp Herberger, der mit seinem Führungsstil und seinem „zweiten Mann“, Fritz Walter die Deutschen zum Erfolg führte. 2006 war es Jürgen Klinsmann mit seinem „zweiten Mann“ Jogi Löw und dem ganzen Betreuerstab, der Deutschland verzückte und für vier Wochen das in diesem Land so gerne praktizierte „Trübsalblasen“ in den Hintergrund rückte.

Und welches ein „Trübsal“ in Fußball-Deutschland wurde geblasen, bevor am 09. Juni 2006 der Anstoß erfolgte. Der Höhepunkt der „Anti-Klinsmann-Medienschlacht“ war mit der 1:4 Niederlage im Vorbereitungsspiel gegen Italien erreicht. Da wurde von „Grinsi-Klinsi“ in der Boulevardpresse gesprochen und mögliche Nachfolger von Klinsmann noch vor der WM gehandelt. Da hat also ein Mensch die Frechheit, auch in Niederlagen noch Gesicht zu bewahren und authentisch zu sein. Nein, für uns Deutsche gehört sich das nicht. So ist es auch in Unternehmen eher Usus, als Mitarbeiter oder Führungskraft gehetzt, gestresst und griesgrämig über die Flure zu laufen. Wenn man lacht, könnte es einem ja gut

gehen. Nun hat Deutschland während dieser 4 Wochen viel gelacht, von Partyotismus war die Rede, Deutschlandfähnchen an Millionen Autos und eine Identifikation mit einer Mannschaft, wie es sie wohl in dieser Form noch nie gab. Die „Meister der Herzen“ mit dem Erreichen des dritten Platzes belebten Deutschland. Und Jürgen Klinsmann ward auferstanden vom Saulus zum Paulus. Was hat dieser Mann gemacht oder auch unterlassen, was Unternehmen, Geschäftsführer und Mitarbeiter beherzigen könnten, um in Zukunft am Markt erfolgreich zu sein? 11 Analogien für den Unternehmensalltag, die auch für den „Nicht-Fußball-Kenner“ eine Anregung sein könnten:

1. Verkrustete Strukturen auflösen und „Neues“ wagen

„Das haben wir schon immer so gemacht“. Genau das hat Klinsmann mit Blick auf die verkrusteten Strukturen des DFB nicht befolgt: Da wurden neue, bis dato vollkommen unbekannte Trainingsmethoden eingesetzt, Fitness- und Mentaltrainer aus den USA mit in den Trainerstab integriert, ein „Wellness-Treff“ mit Ehefrauen vor dem eigentlichen Trainingscamp in Genf durchgeführt und vieles mehr. Traditionen wurden gebrochen, Deutschland wunderte sich und die Nasen wurden gerümpft. In wie vielen Unternehmen wäre man bereit, solch neue Wege einzuschlagen? Kleine Anpassungen sind möglich, aber doch

bitte nicht solch revolutionäre Änderungen. Wo bleibt denn da die ganze Struktur und Orientierung an Gewohntem? Das macht erst einmal unsicher, aber eine begrenzte Zeit an Unsicherheit ist die Voraussetzung für wirkliche Veränderung.

2. Sich dem Gegenwind stellen und standhaft bleiben

Was hat sich Klinsmann alles anhören müssen! Die neuen Ansätze waren ja nur ein kleiner Teil des Gegenwindes. Da ereiferte sich nahezu ganz Deutschland über die Frage des Wohnsitzes unseres obersten Fußball-Lehrers. Insbesondere der medienbestimmende FC Bayern München mit dem obersten Sprachrohr Uli Hoernes machte diese Randgeschichte zum Hauptanliegen von Fußball-Deutschland. Es wäre ein Leichtes für Klinsmann gewesen, diesem Druck nachzugeben aber genau das hätte ihm im Nachhinein eine Autoritätseinbuße eingebracht. Und genau diese Autorität war es, die Klinsmann in seiner Position für die Leitung des „Gesamtunternehmens“ Fußball-Weltmeisterschaft brauchte. Standing bewahren, sich eben nicht wie ein Fähnlein im Winde zu drehen, Konfrontation annehmen ohne verletzend zu sein als Charakterzüge einer erfolgreichen Führungskraft in Unternehmen.

3. Authentisch sein und auch unpopuläre Maßnahmen treffen

Da wurde Sepp Maier als Torwarttrainer abgesetzt, Wörns nicht nominiert und Lehmann als Mann im Tor bestimmt. Für viele unverständlich, Klinsmann blieb Klinsmann. Selbst eine medienunterstützte Unterschriftenaktion für die Nominierung von Scholl als Edeljoker ließ ihn nicht ins Wanken kommen. Stattdessen nominierte Klinsmann David

Odonkor, einen knapp 20-Jährigen, der bis dato noch überhaupt kein Länderspiel bestritten hatte. Klinsmann glaubte an den Erfolg seiner jungen Mannschaft, traf eben auch unpopuläre Entscheidungen und blieb authentisch mit dem was er sagte und tat. Wie vielen Managern und Führungskräften nimmt man dies wirklich ab? Ein wenig von diesem „Klinsmann“ in Unternehmen und nicht nur die jungen Mitarbeiter würden ihr Bestes geben. Authentizität und gelebte Integrität – gerade, wenn es um unpopuläre Maßnahmen geht.

4. Leadership-Mentalität zeigen und Verantwortung übertragen

Auf die Frage eines Reporters zur Aufgabenverteilung im Mitarbeiterstab sagte Klinsmann sinngemäß, er müsse nicht alles wissen und können, dafür gibt es eben die entsprechenden Spezialisten: Jogi Löw für die Taktik, Köpcke als Torwarttrainer, die erwähnten Fitness- und Mentaltrainer und viele mehr. Jeder erfüllt in voller Eigenverantwortung die an ihn gestellte Aufgabe; Ballack als Kapitän ebenso wie der „gefallene“ Oliver Kahn als Motivator und „graue Eminenz“ im Hintergrund. Aber wehe, es schert einer aus. Klinsmann hat bei übergreifenden Entscheidungen das letzte Wort. Wir erinnern uns noch an Ballack's Medienaussage, im Eröffnungsspiel dabei zu sein. Die Rangordnung mit Blick auf die Gesamtverantwortung wurde durch die Nichtnominierung von Ballack in diesem Spiel durch Klinsmann deutlich und zugleich auch wertschätzend hergestellt. Mitarbeitern in Unternehmen ein klar umrissenes Verantwortungsgebiet zu geben, sie dann auch machen zu lassen und darauf vertrauen, dass sie ihren Job im Sinne des „großen Ganzen“ gut machen,

einen Blick auf die überlappenden Verantwortungsbereiche zuzulassen bzw. sogar zu fördern und ihnen gleichzeitig die Orientierung in Form einer gelebten Leadership-Mentalität geben: Ein Erfolgsgarant für Unternehmen.

5. Ein echtes Wir-Gefühl etablieren

Arm in Arm standen die 11 Spieler auf dem Spielfeld und der restliche Betreuerstab vor der Trainerbank als die Nationalhymne erklang. Arm in Arm, so titelte eine große Boulevardzeitung, solle ganz Fußball-Deutschland die Nationalhymne intonieren. Die Fußballer-Frauen saßen in den Trikots ihrer Männer auf der Tribüne und selbst bei der Abschiedsparty am Brandenburger Tor hatten alle Spieler T-Shirts mit dem Aufdruck „Teamgeist – 82 Mio“ an. Nein, nicht nur die Spieler und Betreuer – ganz Deutschland wurde soeben zu einem großem Team. Wie oft haben wir in diesen vier Wochen gehört, dass das Team der Garant für den Erfolg ist - gerade, wenn die fußballerische Qualität der einzelnen Spieler nicht mit der eines Ronaldinho zu vergleichen ist. Oft wurde von Teamgeist gesprochen. Dieses Mal, bei dieser Fußball WM, wurde Teamgeist gelebt, dies konnte man sehen, hören und spüren. Das war wohl einer der größten „Klinsmann-Effekte“: Die Wertschätzung eines jeden Einzelnen, das Etablieren eines „nur gemeinsam können wir es schaffen“ und die gegenseitige Verantwortungsübernahme als Fallbeispiel einer erfolgreichen Mitarbeiterführung. Zum Schluss waren alle am Prozess Beteiligten auf die Fußballbühne bzw. das Spielfeld getreten. Kein Spieler blieb ohne Spielminuten bei dieser WM. In dieser Atmosphäre schaffte es Klinsmann sogar, Oliver Kahn zu seiner Ab-

schiedsvorstellung zu verhelfen. So manche Führungskraft könnte sich davon eine gehörige Scheibe abschneiden - auch, wenn es darum geht, den Verdienst älterer Mitarbeiter im Unternehmen entsprechend zu würdigen. Denn auch solche Führungsqualitäten fördern den Zusammenhalt und setzen - auch aus systemischer Sicht - die Energie frei, die für einen Unternehmenserfolg wichtig ist.

6. Eine Vision für alle erlebbar machen

Wer hat denn ernsthaft Wochen vor der Weltmeisterschaft daran geglaubt, dass Deutschland um den WM-Titel mitspielen würde? Da hat man auch nichts wirklich Verbindliches von Klinsmann in dieser Richtung gehört. Wann wurde diese große Zielsetzung ausgegeben? Nachdem Deutschland euphorisiert die Vorrunde bewältigte und vor dem Achtelfinalspiel gegen Schweden stand. Auf einmal sagte Klinsmann wie selbstverständlich, dass man natürlich angetreten sei, um auch ins Endspiel zu kommen, ein Ausscheiden im Viertel- oder gar Achtelfinalspiel wäre eine große Enttäuschung und für Fußball-Deutschland undenkbar. War das nun einplötzlicher Sinneswandel? Wir wissen es nicht. Was aber hat Klinsmann gemacht? Er hat die junge Mannschaft nicht von Anfang an mit dem Druck konfrontiert, Weltmeister im eigenen Land werden zu müssen. Er hat es geschafft, dass sie - durch die Spiele in der Vorrunde - erst Vertrauen in sich gewann, an ihre eigene Leistungsfähigkeit glaubte und hat damit den Grundstein gelegt, auch den Glauben an „Größeres“ in sich zu tragen. Auch hiervon können Führungskräfte lernen: Die Mitarbeiter nicht mit Zielen konfrontieren, die für sie als vollkommen unrealistisch eingestuft werden

könnten. Wie häufig führen gerade solche Vorgaben in Unternehmen zu Unzufriedenheit und einem nicht zu bewältigenden Leistungsdruck. Wenn aber erst einmal die Mitarbeiter für ihren Verantwortungsbereich wertgeschätzt werden, wenn jedem Einzelnen Vertrauen in sein Tätigkeitsfeld geschenkt wird, wenn - mit anderen Worten - „Kleineres“ erfolgreich umgesetzt wurde, dann sind Menschen bereit und willig, auch an „Größeres“ zu glauben bzw. sich mit ihrer ganzen Leistungskraft für das Erreichen einer - gemeinsam getragenen Vision - einzusetzen. Im übertragenen Sinne hat Klinsmann einen „Bottom-Up / Top-Down - Approach“ unternommen. Von „unten“ den Glauben an sich gewinnen um dann von „oben“ die Vision und motivierende Ziele auszusprechen. Viele Bücher zum Thema „Managementlehre“ sind darüber geschrieben.

7. Begeisterung, Leidenschaft und Gefühl zeigen

Wer Klinsmann und den ganzen Betreuerstab gesehen hat, wie sie sich bei Toren der deutschen Nationalmannschaft gefreut haben, der weiß, was hier gemeint ist. Diese Euphorie, das „aus sich rausgehen“ hat angesteckt - vielleicht eine ganze Nation. Von Südländern eher gewohnt und oftmals auch beneidet: Dieses Zeigen, dass hinter all den professionellen, kognitiv gesteuerten Verhaltensweisen auch „ein Mensch“ steht. Ein Mensch mit Gefühlen und Emotionen. So, wie wir alle Gefühle und Emotionen haben. Wir haben uns in unserer eigenen Freude wieder gefunden, da hat uns Klinsmann so zusagen erlaubt, euphorisch aus uns herauszugehen. Aber was beobachten wir sehr viel häufiger in Unternehmen als uns lieb ist: Die kühle Nüchternheit ist angesagt, nur keine Gefühle zeigen und wenn,

dann ist es häufig ein aufgesetztes, nicht authentisches Hochziehen der Mundwinkel, das eher an das Ergebnis einer missglückten Schönheitsoperation erinnert. Führen mit Verstand und auch mit Herz - so lassen sich Menschen begeistern. Irgendwo in uns wissen wir das alle. Alleine das Vertrauen und der Mut, es auch zu tun, wird häufig vermisst.

8. Niederlagen als Chance zur Weiterentwicklung nutzen

Ein ganzes Land trauerte, Halbfinalniederlage gegen Italien, der große Traum war geplatzt, alles aus, die WM ist zu Ende. Traurigkeit und auch eine gewisse Lehre war in den Interviews - auch mit Klinsmann - zu spüren. Erinnern wir uns an das Spiel um den dritten Platz? Das so genannte kleine Finale. Noch nie in der WM-Geschichte hat das Spiel der Halbfinal-Verlierer eine solche Begeisterung ausgelöst. Ein Oliver Kahn mit all seiner Erfahrung sprach von dem emotionalsten Moment seiner Karriere und „ganz nebenbei“ wurde Deutschland in einem phantastischen Spiel Dritter und zum „Meister der Herzen“ gemacht. Zugegeben: Bei anderen Weltmeisterschaften hätte sich noch kaum jemand in Deutschland für ein solches Spiel interessiert. Erster sein zählt in einer solchen Situation und sonst nichts. Warum war das diesmal anders? Der „Klinsmann-Effekt“ zeigte auch hier seine Wirkung: Jetzt erst recht, wir haben so viel erreicht, lasst uns das Turnier mit einem Erfolg abschließen. Die Mannschaft erlebte eine „Wiederauferstehung“ wie es ihr ein paar Tage zuvor niemand zugetraut hatte. Auch hier können sich Unternehmen einiges abschauen. Es ist der Blick über den Tellerrand hinaus. Natürlich gibt es Vorgaben, die es zu erreichen gilt, aber muss jedes

Mal, wenn der Quartalsbericht für die Analysten und Konzernbosse eine negative Planabweichung aufweist, das große Chaos ausbrechen, müssen dann immer alle am Prozess Beteiligten dermaßen unter Druck gesetzt werden, dass der blanke kurzfristige Aktionismus ausbricht? Ist in solchen oder ähnlichen Situationen eine wirkliche, echte Motivation zu spüren, „Niederlagen auch als Chance zur Weiterentwicklung zu nutzen“? Der Text des in Deutschland überall gesungenen Fußball-Liedes der Gruppe Sportfreunde Stiller, der den Gewinn der WM 2006 zum Inhalt hatte, wurde noch vor der Abschlussfeier in Berlin geändert. Der Titelgewinn 2010 wurde bereits am Brandenburger Tor besungen – das „Unternehmen Fußball“ konnte weitergehen. Mit dem oben erwähnten Blick über den Tellerrand ist gemeint, dem Unternehmen auch eine gewisse Zeit des „Verdauens“ einer Niederlage zu geben und häufiger auch eine mittel- bis langfristige Sichtweise einzunehmen.

9. Eine hohe Professionalität und fachliche Kompetenz mitbringen

Jürgen Klinsmann hat 108 Länderspiele und dabei 47 Tore geschossen. Damit liegt er im absolut obersten Bereich aller Nationalspieler; in 221 Bundesligaspielen schoss er 110 Tore. Er hat alle Höhen und Tiefen eines Fußballprofis erlebt und darüber hinaus auch in unterschiedlichen Ländern gespielt, er lebt in Kalifornien und hat sich dort u.a. mit den neusten, wissenschaftlich fundierten Trainingsmethoden vertraut gemacht. Jürgen Klinsmann hat sich für die WM einen Trainer- und Betreuerstab zusammengestellt, der all die Kompetenzen abdeckte, die er selbst nicht oder im Sinne seines sehr hohen Anspruches an sich selbst nur partiell mitbrachte.

Jürgen Klinsmann ist ein Profi durch und durch. Mit Blick auf die Frage „Was Unternehmen von Jürgen Klinsmann lernen können“, wird hier eine Tugend beschrieben, die uns in Deutschland sehr wohl bekannt ist: Fachlich top sein. Schaumschläger werden in Unternehmen früher oder später entlarvt. Neben all den beschriebenen „Klinsmann-Effekten“ ist dies nach wie vor eine Voraussetzung zur erfolgreichen Unternehmensführung.

10. Offen kommunizieren und alles in den Dienst der Aufgabe stellen

Offen kommunizieren bedeutete für Klinsmann auch, nicht auf alle Attacken und Intrigen im Vorfeld der WM zu reagieren. Wie viele Heckenschützen hätten sich wohl gewünscht, dass Klinsmann endlich mal in der ihm nicht immer wohl gesonnenen größten deutschen Boulevardzeitung zur Gegenattacke startet. Nichts da, keine Stellungnahme von Klinsmann zu der Wohnsitzaffäre, er ließ sich nicht auf einen „Kommunikationskampf“ ein, die Schüsse gingen letztlich ins Leere. Klinsmann sagte nicht immer alles, aber wenn er etwas sagte, dann nicht in angreifenden „Du-Botschaften“, nicht verletzend sondern immer um die „Sache“ bemüht. Er stellte immer die Aufgabe in den Vordergrund, machte es damit nicht unbedingt jedem recht. Nein, er zog seine für ihn notwendigen Schlussfolgerungen. Verbale Machtkämpfe waren ihm fremd. Und wenn einmal ein „Machtwort“ angesagt war, dann eben nicht als Angriffskanonade verkleidet. Wir erinnern uns hier gerne an die Nichtnominierung von Ballack im Eröffnungsspiel. Kommunikationstrainer hätten ihre helle Freude an Klinsmann, auch in der freundlichen und doch bestimmenden Art, wie er

eben einmal nichts sagt. Wie gerne hätte Fußball-Deutschland von ihm noch während der WM ein „Ja“ zum Weitemachen als oberster Fußball-Lehrer gehört. Und wie gerne würden Mitarbeiter in Unternehmen Führungskräfte mit solch kommunikativen Fähigkeiten haben. Dann hat man auch Lust auf Leistung.

11. Motivation durch Identifikation etablieren

Oft gehört in Interviews mit Spielern aber auch Passanten, die für spiel begleitende Medienbeiträge zu Worte kamen - oder OK-Chef Beckenbauer: „Motivation“ war das Wort, was am häufigsten zu hören war, wenn nach den Kriterien des Erfolges der Mannschaft gefragt wurde. Aber Motivation muss ja bekanntlich durch „Etwas“ hervorgerufen bzw. geweckt werden. Dieses „Etwas“ setzt sich aus all dem Gesagten zusammen. Jeder der Beteiligten, ob Spieler, Trainer, Busfahrer oder Physiotherapeut identifizierte sich mit dem „Unternehmen Fußball-Weltmeisterschaft“. Vertrauen und Eigenverantwortung wurden durch Klinsmann etabliert, Spieler wurden „an der Ehre“ gepackt und konnten wie bei Lahm auch einmal schlecht spielen. Im nächsten Spiel gaben sie das in sie gesetzte Vertrauen doppelt zurück, weil sie sich auch mit der gemeinsam getragenen Vision identifizierten. Gerade dieser Aspekt ist in heutiger Zeit in sehr vielen Unternehmen verloren gegangen: Eine Identifikation mit dem Unternehmen um mit entsprechender Motivation ein Höchstmaß an Leistungsbereitschaft zu erbringen.

Und darüber hinaus

Jürgen Klinsmann ist nicht nur Fußballer. Er unterstützt das Hilfswerk Agapedia, eine Organisation zur Unterstützung hilfebedürftiger Kinder, er gründete mit anderen im Jahre 2000 die Stiftung des Jugendfußballs, er ist Kosmopolit und war nicht immer wegen seiner „fehlenden Kooperationsbereitschaft“ mit entsprechenden Medien beliebt, er hat in all seinen Vereins-Ligaspielen weder eine rote noch eine gelb-rote Karte bekommen. Jürgen Klinsmann ist ein „Typ“ und ein „Mensch“. Das ist genau das, was Unternehmen brauchen: Authentisch, echt, mit Gefühl und Sachverstand ausgestattet, wertschätzend und fair in der Kommunikation mit anderen, auf die Sache konzentriert, den gemeinsamen Erfolg im Blick, über den Tellerrand hinausschauend, Neues wagen und sich auch für soziale Belange einsetzen. Und da er ein „Typ“ ist, der mit Verstand und auch mit Herz lebt und arbeitet, sind die Gründe für seinen Rücktritt nur allzu leicht zu verstehen – mit der eigenen Familie über die berufliche Zukunft zu sprechen genauso, wie sich zu erinnern, wie die Menschen um ihn herum agiert haben oder auf ihn reagiert haben. Und wir alle sollten aufwachen – der „Klinsmann-Effekt“ zeigt uns, wie wir Veränderungen hinkriegen, die Leistung und Lust entstehen lassen!

Auf einen Blick: 11 Klinsmann-Analogien als Motivationsfaktoren für „erfolgreiches Unternehmen“:

- 1. Verkrustete Strukturen auflösen und „Neues“ wagen**
- 2. Sich dem Gegenwind stellen und standhaft bleiben**
- 3. Authentisch sein und auch unpopuläre Maßnahmen treffen**
- 4. Leadership-Mentalität zeigen und Verantwortung übertragen**
- 5. Ein echtes Wir-Gefühl etablieren**
- 6. Eine Vision für alle erlebbar machen**
- 7. Begeisterung, Leidenschaft und Gefühl zeigen**
- 8. Niederlagen als Chance zur Weiterentwicklung nutzen**
- 9. Eine hohe Professionalität und fachliche Kompetenz mitbringen**
- 10. Offen kommunizieren und alles in den Dienst des Erfolges stellen**
- 11. Motivation durch Identifikation etablieren**

Autoren:

Christian Bergmann, Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1957



Ausbildungen:

Hotelkaufmann und Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing, NLP-Lehrtrainer gemäß DVNLP, zertifizierter Trainer für den Myers Briggs Typenindikator und LIFO, Ausbildung zum Massage-therapeuten, Weiterbildung in Großgruppeninterventionen und provokativem Coaching, Grundausbildung in Hypnose-therapie.

Berufserfahrung:

Nach dem Studium über 10 Jahre Marketing- und Vertriebserfahrung in Führungspositionen bei Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in den Branchen Food, OTC, Entertainment, Sales Services und Eventmanagement. Seit 1998 geschäftsführender Gesellschafter des Trainings- und Beratungsinstitutes KLAR und hier tätig als Trainer, Moderator und Coach. Christian Bergmann fördert eine Veränderungsbereitschaft vor allem durch sein systemisches Denken und Handeln sowie den Einsatz seiner Kompetenz aus der eigenen Management-Historie.

Tätigkeitsschwerpunkte:

Management von Kundenbeziehungen insbesondere im technischen Service; Kommunikations- und Präsentationstrainings; Coaching von Führungskräften; Persönlichkeits- und Teamentwicklung auch mit „Eventcharakter“; Train-the-Trainer Veranstaltungen; Moderation von Kreativworkshops

Armin Klinzing, Diplom-Betriebswirt, Jahrgang 1961



Ausbildungen

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation und Verhaltensorientiertes Management. Studien in den Fachbereichen Chemie und Pharmazie. Ausbildung als Erlebnispädagoge/Outdoortrainer. Ausbildung als systemischer Coach. Fortbildungen in provokativem Coaching und systemischen Strukturaufstellungen.

Berufserfahrung

Mehr als 10 Jahre Marketing- und Vertriebserfahrung. Kundenberater in Kommunikations-Agenturen, Führung internationaler Marken, Vertrieb von Dienstleistungen, Consumer Goods und IT-Produkten. Führungserfahrung als Marketing-Director in der Entertainment- und Softwarebranche. Seit 1995 selbstständiger Berater. Seit 1998 geschäftsführender Gesellschafter des Trainings- und Beratungsinstitutes KLAR tätig als Trainer, Moderator, Coach und Prozessbegleiter.

Tätigkeitsschwerpunkte:

Coaching von Führungskräften und High Potentials; Kommunikationstrainings zur Gesprächsführung in Service- und Vertriebssituationen – speziell Verkaufs- und Verhandlungstrainings für Berater; Trainings und Coaching zum Thema „Selbstmarketing“; spezialisierte „tailor made“ Präsentationstrainings; Teamentwicklung und Begleitung von Veränderungsprozessen; Moderation von Strategieworkshops.