



**LASSEN SIE  
IHRE LÖWEN LOS  
WEIL MEHR  
MÖGLICH IST!**

Susanne Alwart und ihr Team trainieren, coachen und motivieren. Eine besondere Strategie mit einer ungewöhnlichen Herangehensweise motivierte die SCOUT-Redakteure zu einem Interview.

**SCOUT: Frau Alwart, womit verdienen Sie Ihr Geld?**

Susanne Alwart: Zu 60% verdiene ich mein Geld mit der Ausbildung von Experten, die ihr Wissen in Unternehmen weitergeben sollen und wollen, zu Trainern mit Führungskräfte- und Organisations-Entwicklung, also Beratung. Die restlichen 40% verdiene ich in meinem Hamburger Ausbildungsinstitut, in dem ich in offenen Seminaren Trainer, Berater und Coaches aus- und weiterbilde.

**SCOUT: Sie fischen in einem Teich, an dem sich viele, sehr viele Fischer treffen. Wie würzen Sie Ihre Würmer?**

Susanne Alwart: Mit Methodenkompetenz. Wir vermitteln keine Checklisten oder angebliche Erfolgssätze. Methodenkompetenzen sind Fähigkeiten, aus denen sich viele Verhaltensmöglichkeiten ableiten lassen. Wir können beibringen, wie Einwände behandelt werden oder vermitteln, wie Bewertungen entstehen und wie man mit Menschen kommunizieren kann, um sie zu verstehen. Das ganze mit dem Ziel, dass durch andere Perspektiven andere Bewertungen ermöglicht werden. Methodenkompetenzen zu erwerben ist Arbeit, auch an sich selbst, aber Methoden sind in allen Lebensbereichen anwendbar und immer wirksam. Das ist der Lohn für die Arbeit unserer Teilnehmer. Also: Die Würze ist scharf, dafür bleibt der Geschmack!

**SCOUT: Klassisches Training steht im Wettbewerb zu Online-Seminaren, Webinaren und e-Learning an sich. Sind Ihre Module online trainierbar?**

Susanne Alwart: Nein, gar nicht! Das wäre so, als wenn sie Urlaub buchen und der Reiseveranstalter Ihnen lediglich die Bilder einer Webcam am Urlaubsort zur Verfügung stellt. Was nützt es Ihnen, Zuhause schöne Strände, Meeresbrandung und fremde Kulturen zu sehen und zu hören? Sie wollen den Urlaub erleben.

Genauso ist es mit Weiterbildung und Trainingsmaßnahmen, die Methodenkompetenzen vermitteln auch. Wir testen gerade Webinare, aber ausschließlich, um bereits trainierte Inhalte zu wiederholen und Fragen schneller beantworten zu können. Auf keinen Fall als Ersatz für Präsenz-Trainings.

**SCOUT: Sie bilden Inhouse-Trainer aus. Wenn Sie erfolgreich sind, machen Sie sich dann nicht überflüssig?**

Susanne Alwart: Stimmt. Das ist unser Ziel und das unserer Kunden. Unsere Kunden wollen eigene Kompetenzen aufbauen, um aus dem Unternehmen heraus Verbesserungs- und Veränderungspotentiale freizusetzen. Klassische Trainings und Beratungen machen dumm. Der externe Trainer und Berater wird immer wieder gebucht, um Lösungen aufzuzeigen und Input zu geben. Im Unternehmen wird so immer wieder gezeigt, dass für

Wissen und Veränderung andere, die Externen, zuständig sind. Vor einiger Zeit hielt ich einen Messe-Vortrag zum Thema ‚Warum klassische Managementberatung dumm macht‘ und im Vorfeld kam ein Berater fluchend zu mir und beschwerte sich über das Thema. „Im Gegensatz zu Ihnen brauchen wir nicht auf Messen auszustellen, auch keine Akquisition zu machen. Wir haben seit 20 Jahren die gleichen Kunden und die buchen uns immer wieder“. Genau!

**SCOUT: Welche Entwicklung verspüren Sie in Anbetracht der angespannten Finanzsituation in Deutschland?**

Susanne Alwart: Ehrlich gesagt: Keine!

**SCOUT: Das Trainer- und Seminargeschäft unterliegt starken Schwankungen. Diese werden zumeist mit externen Trainern amortisiert. Also, wenn es gilt ein Projekt zu realisieren, werden Freelancer eingekauft. Ihr Firmennamen lässt vermuten, Sie seien ein fixes Team. Ist dem so?**

Susanne Alwart: Nein. Ich habe nur eine einzige fest angestellte Kraft, und das ist unsere Projektleiterin. Das Team besteht ansonsten nur aus Freelancern. Ich brauche bei den speziellen Aufträgen, die wir bekommen, Experten und keine Generalisten. Auf Grund unseres Ausbildungsinstitutes habe ich einen großen Pool sehr fitter Trainer, Berater und Coaches. Zudem liebe ich geruhsamen Schlaf und den hätte ich nicht, wenn ich an die Auslastung der Trainer und an hohe Fixkosten denken würde.



**SCOUT: Sie identifizieren die High-Potentials Ihrer Kunden, um diese zu Multiplikatoren zu machen. Rauben Sie dem System damit nicht Produktivität durch Verzicht auf Leistungen der High-Performer?**

Susanne Alwart: Das stimmt auf den ersten Blick. Die Trainer-Ausbildung kostet 3-8 Tage Zeit. Auf den zweiten Blick erlangt der High-Performer zusätzliches Wissen durch die Ausbildung. Seine Kompetenzen werden ihm bewusster und er wird sie noch zielgerichteter einsetzen. Die Trainings, die er dann geben wird, ermöglichen ihm weitere Erfolgsfaktoren der Produkte oder Dienstleistungen herauszuarbeiten und immer neue Wege zu finden, diese an den Verbraucher erfolgreich zu vermitteln. Für High-Potentials bedeutet die zusätzliche Trainertätigkeit: Neben der zusätzlichen Qualifikation erreichen sie einen Imagegewinn und vor allem Spaß und neue Motivation.

**SCOUT: In Callcentern stellen wir immer wieder fest, dass es nicht an motivierten Mitarbeitern mit Potential mangelt. Vielmehr mangelt es am Arbeitsumfeld und dem**

**Umgang des Managements mit den täglichen Herausforderungen. Sind Sie hier beratend aktiv? Wie reagieren Ihre Kunden, wenn Sie denen den Spiegel vor die Augen halten und monieren, dass das Management kalt geduscht gehört?!**

Susanne Alwart: Zum Glück buchen uns die Auftraggeber als Berater, weil sie unser Feedback wünschen. Es gibt jedoch immer wieder Situationen, in denen ich auf Führungskräfte treffe, die meine Klarheit und Interventionen nicht so schätzen.

Ich bin immer wieder erstaunt über Führungsqualitäten und Veränderungsvermögen von Managern und Führungskräften, die zu hohem Frust bei den Mitarbeitern führen können.

Wenn ich darüber spreche oder daran arbeite, kann es auch zu ungeplanten Eskalationen kommen. Da durchzugehen und mich durch Macht und Drohgebärden nicht irritieren zu lassen, ist meine Aufgabe. Manchmal bezeichne ich deswegen meinen Tagessatz als Schmerzensgeld.

**SCOUT: Technik verhindert Dialog-Kompetenz! Wie stehen Sie zu dieser Aussage und unterstützen Sie hier auch mit Trainings zum Umgang mit eingesetzten Arbeitsmitteln?**

Susanne Alwart: Überall wo man versucht mit Technik menschliche Kommunikation zu ersetzen oder zu kontrollieren, verschlechtert sich die Dialog-Kompetenz. Wenn ich Callcenter anrufe oder von dort angerufen werde, habe ich das Gefühl, dass nicht jeder gelernt hat, dass am anderen Ende der Leitung ein echter Mensch mit echten Gefühlen und Bedürfnissen sitzt. Ich halte diese Entwicklung für einen schweren Fehler! Deswegen trainieren wir nicht den Umgang mit Technik. Wir arbeiten auch nicht mit Technik, außer manchmal mit einem simplen Aufzeichnungsgerät, sondern trainieren Methoden, um echten Kundenkontakt herzustellen und zu halten, auch bei schwierigen Gesprächen. Wir trainieren, wie man gute Fragen stellt und wie man einen Kunden glücklich macht. Und wenn wir Trainer ausbilden, dann lehren wir übers Lernen und da macht Technik auch keinen Sinn. Insgesamt nehmen wir immer häufiger den Wunsch wahr zu mehr empathischem Kundenkontakt bei unseren Auftraggebern.

Geboren wurde dieser Wunsch ganz sicher durch verheerende Kundenfeedbacks und nicht auf Grund der Mitarbeiterwünsche. Denn die Kontrollierbarkeit der Dialoge nimmt mit einer Steigerung des persönlichen, empathischen Kundenkontaktes ab. Das bedeutet im Callcenter, dass mehr Führung, Training und Feedback notwendig wird.

**SCOUT: Sind die Erfolge Ihres Tuns messbar? Garantieren Sie einen ROI oder arbeiten Sie auch mal auf Erfolgshonorar-Basis?**

Susanne Alwart: Es wäre schlimm, wenn unsere Arbeit nicht zum Erfolg des Unternehmens beitragen würde. Dann hätten wir schlecht gearbeitet. Gern würde ich das mit Zahlen belegen, aber dann fangen wir an zu humpeln. Das weiß jeder,

der sich mit Kennzahlen beschäftigt. Oder aber wir fangen an, Controllinginstrumente zu kreieren, die die tägliche Arbeit unserer Kunden verlangsamen und schlicht nerven.

Bei unserer Auftragsklärung fragen wir deswegen nach subjektiven Zielkriterien und Qualitäten, die sich verändern sollen. Das klingt wachweich und das ist es auch – gewollt! Wir trainieren Methoden, die die Mitarbeiter immer und überall einsetzen können, die flexibler machen, die die Kommunikation verbessern, die Lernen ermöglichen und Spaß bringen. Das, was den Menschen Nutzen bringt, was sie sofort anwenden können, was sie weiterbringt, behalten sie - den Rest vergessen sie!

## ÜBERALL WO MAN VERSUCHT MIT TECHNIK MENSCHLICHE KOMMUNIKATION ZU ERSETZEN ODER ZU KONTROLLIEREN, VERSCHLECHTERT SICH DIE DIALOG-KOMPETENZ

Wenn wir Erfolge garantieren würden, bräuchten unsere Kunden doch eigentlich nichts mehr tun. Sie würden es sich auf dem Seminarstuhl bequem machen und vom nächsten Urlaub träumen. So funktioniert Lernen nicht. Unsere Kunden werden gefordert und gefördert. Wer nicht mitmacht, lernt nicht. Die Motivation der zu trainierenden Mitarbeiter kann kein Trainer beeinflussen und deswegen übernehme ich die Verantwortung dafür auch nicht. Ich übernehme die Verantwortung für ein Training, das den Regeln der Kunst entspricht und für mich, weil ich alles gebe, um in der gegebenen Zeit das Beste für meine Kunden zu ermöglichen. Dabei hilft mir meine innere Überzeugung für das lebenslange Lernen und die Begeisterung über die vielen Möglichkeiten, die sich durch persönliche und berufliche Weiterentwicklung ergeben. Wenn dieser Funke auf die Menschen überspringt, dann findet eine Entwicklung statt, die unbezahlbar ist. Eine Entwicklung, die von innen kommt, die sich auf alles und alle auswirkt und das Veränderungsvermögen des Unternehmens stärkt. Dann ist Training Organisationsentwicklung und dann beeinflussen wir alle Kennzahlen des Unternehmens. Deswegen nehme ich ganz schlicht Tagessätze - immer die gleichen. ■



**Susanne Alwart**

Diplomökonomin univ.,  
Inhaberin alwart+team