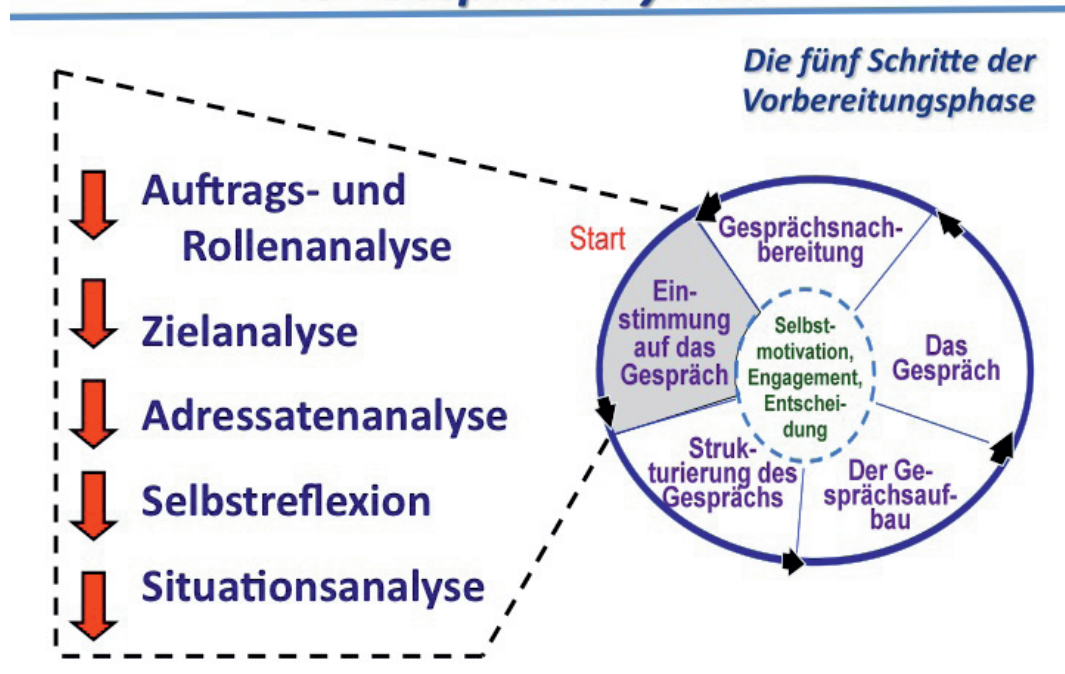


Übungen zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 4/2012

Aufgabe 1: Nachdem wieder einige Klagen aus dem Seminarbereich und aus dem Kreis der Kollegen bei Ihnen aufgelaufen sind, suchen Sie das Gespräch mit Herrn Prinz. Worauf legen Sie bei der Vorbereitung des Gesprächsablaufs mit Herrn Prinz Ihre Akzente?

Allgemeiner Hinweis: Ein gutes Gespräch ist ein Kunstwerk. Inspiration und Transpiration, Intuition und Technik stehen für die erfolgreiche Gesprächsführung. In jedem Fall lautet die Botschaft: Für ein gutes Gespräch muss man sich Zeit nehmen: (a) zur Vorbereitung des Gesprächs, (b) für das Gespräch selbst und (c) für die Nachbereitung des Gesprächs. Auch hier gilt: An seiner Gesprächstechnik kann und muss man ständig arbeiten, um sie zu verfeinern und zu perfektionieren. Eine gute Orientierung auf den Weg zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der kommunikativen Techniken bietet der Gesprächszyklus.

Der Gesprächszyklus



Meixner Komm 2012

Die fünf Schritte zur Vorbereitung auf das Gespräch sind:

1. Auftrags- und Rollenanalyse: Als Erstes könnte auffallen, dass Herr Prinz über (1) Leistungsreserven verfügt, die er, obwohl im Team dringend benötigt, nicht im gewünschten Umfang einsetzt. Weitere Gesprächsinhalte ergeben sich aus seinem (2) Verhalten und (3) Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen, (4) zu den internen Kunden (Dienstleister vor Ort) und (5) den Seminarbesuchern. Für Herrn Fürstenberg stellt sich die Frage, welche der hier aufgeführten Themen sowohl wichtig als auch dringlich zu besprechen sind. Besonders heikel erscheint Herrn Fürstenberg das Thema „Leistungsreserven“. Herr Prinz macht – bis auf einige Verhaltensaspekte – einen guten „Job“. Darf und kann man mehr erwarten? Je mehr Herr Fürstenberg über diesen Aspekt nachdenkt, desto deutlicher wird ihm: Dieses Thema ist weitaus komplexer, als es auf den ersten Blick erscheint, und sicherlich nicht nur ein Thema zwischen ihm und Herrn Prinz. Seine Aufgabe als Teamleitung ist es, dafür zu sorgen, dass die Ziele, Aufgaben und Erwartungen, denen sich sein Sachgebiet stellen muss, erfüllt werden. Das ist möglich, wenn dem zu bewältigenden Aufgabenvolumen eine entsprechende Personalkapazität gegenüber steht. Tatsächlich sind die Zusammenhänge in seinem Führungsfeld aber deutlich komplexer.

Als Teamleitung wirkt Herr Fürstenberg darauf ein, dass alle Teammitglieder mit Engagement auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten. Es liegt allerdings in der Natur des Menschen, dass sich individuelle Leistungsunterschiede in einem Team zeigen. Diese Leistungsunterschiede haben unterschiedliche Ursachen. Die Kunst der Führung liegt in der Diagnose und einer darauf abgestimmten individuellen „Therapie“. Als „Verhaltensänderer“ wirkt daher die Teamleitung auf das Leistungsverhalten ihrer Teammitglieder individuell und situativ abgestimmt ein. Dabei gilt es zu organisieren, zu koordinieren und zu motivieren. Einem Teammitglied, das seine Leistungsreserven (= vorhandene, aber nicht eingesetzte fachliche Kompetenz) vor allem in einer angespannten Arbeitssituation nicht in vollem Umfange einsetzt, ist sicherlich anders zu begegnen als einem willigen Mitarbeiter, der will, aber nicht kann (hohe Motivation, aber fehlende fachliche Kompetenz). Um sich einen ersten Überblick über die Situation im Team zu verschaffen, teilt Herr Fürstenberg sein Team nach den Kriterien „fachliche Kompetenz“ (gering/hoch) und „Motivation“ (faul/fleißig) in vier Gruppen ein:

1. hohe Kompetenz und hohe Motivation
2. hohe Kompetenz, aber geringe Motivation
3. geringe Kompetenz, aber hohe Motivation
4. geringe Kompetenz und geringe Motivation

		Fachliche Kompetenz	
		hoch	gering
Motivation	hoch	<p>I. Quadrant (Hohe Kompetenz – hohe Motivation)</p> <p>1. Prinz (NA¹ 110, IB² 140 = Unterforderung)</p> <p>2. Müller (NA¹ 130; IB² 120 = Überforderung)</p> <p>3. ...</p>	<p>II. Quadrant (Geringe Kompetenz – hohe Motivation)</p> <p>1. Gaffel (NA¹ 70; IB² 60) ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>
	gering	<p>III. Quadrant (Hohe Kompetenz – geringe Motivation)</p> <p>1. Schulte (NA¹ 90; IB² 130 = Unterforderung)</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>	<p>IV. Quadrant (Geringe Kompetenz – geringe Motivation)</p> <p>1. Schnur (NA¹ 75; IB² 90) ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>

¹ normbezogener Auslastungsgrad (NA) = gemessen an den durchschnittlichen Erwartungen

² Individueller Belastungsgrad (IA) = gemessen an den individuellen Kapazitäten

Verfügt ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin über ungenutzte Leistungsreserven, dann muss auch hier eine Differenzierung getroffen werden: Liegen die erbrachten Leistungen unter bzw. über den durchschnittlichen Leistungserwartungen (normbezogener Auslastungsgrad)? Diese Frage ist meist nicht eindeutig zu beantworten. Insbesondere bei Unikats-Arbeitsplätzen (in Abhebung zu den Multiplikatoren-Arbeitsplätzen) fällt ein Leistungsvergleich schwer, da die Schätzung der Leistung nicht über den Abgleich mit anderen Arbeitsplätzen möglich ist. Überdurchschnittliche Leistungen werden in diesen Fällen sehr schnell zu einer „durchschnittlichen Erwartung“ heruntergestuft.

Bezogen auf die vier Quadranten, stellen sich für Herrn Fürstenberg als „Verhaltensänderer“ spezifische Herausforderungen: Die Analyse zwischen normbezogenem Auslastungsgrad und individuellem Belastungsgrad (I. Quadrant) lässt erkennen: Während Herr Prinz stärker belastet werden könnte, muss Herr Fürstenberg dafür Sorge tragen, dass sich Herr Müller auf Dauer nicht selbst überfordert. Bei Herrn Schulte (III. Quadrant) liegen die Dinge klar: Er erfüllt nicht die an ihn gestellten Erwartungen. Hier muss Herr Fürstenberg ein höheres Engagement einfordern. Bei Herrn Schnur (IV. Quadrant) muss Herr Fürstenberg prüfen, ob eine Maßnahme der Personalentwicklung oder eine Umsetzung weiterhilft.

2. Zielanalyse: Herr Fürstenberg differenziert bei den Gesprächen mit Herrn Prinz zwischen kurz-, mittel- und längerfristigen Zielen. Dringlich und wichtig ist ihm, in einem ersten Gespräch abzuklären, wie Herr Prinz seine Arbeit sieht und bewertet. Da es aus der jeweiligen Betroffenheit heraus immer viele Wahrheiten gibt, will Herr Fürstenberg erst einmal von Herrn Prinz erfahren, wie er die Arbeitssituation im Team und im Umfeld des Teams sieht und einschätzt. Dabei wird Herr Fürstenberg zuhören. Da er Herrn Prinz als selbstkritischen, insgesamt kooperativen Mitarbeiter kennengelernt hat, geht Herr Fürstenberg davon aus, dass sich viele der Beschwerden durch Reflexion, Hinterfragen von Standpunkten und Klären von Missverständnissen beheben lassen. Erst in dem bald anstehenden jährlichen Mitarbeitergespräch will Herr Fürstenberg das sicherlich heikle Thema „Leistungsreserven“ thematisieren.

3. Adressatenanalyse: Herr Fürstenberg hat Herrn Prinz als kooperativen, allerdings mitunter ungeduldigen Mitarbeiter kennengelernt. Herr Prinz stellt an sich, aber auch an die Kolleginnen und Kollegen hohe Erwartungen. Aus früheren Gesprächen weiß Herr Fürstenberg, dass Herr Prinz durchaus bereit war, Kolleginnen und Kollegen fachlich zu beraten und zu unterstützen. Schon damals war erkennbar, dass seine Frustrationsschwelle niedrig ist, wenn die gleichen Fragen von der gleichen Person immer wieder gestellt werden. Vielleicht, so spekuliert Herr Fürstenberg, speist sich die Kritik aus dieser Gemengelage. Aus vielen Beschwerden und Gesprächen weiß Herr Fürstenberg, dass viele Reparaturdienste seiner IT-Abteilung immer ganz eilig und vordringlich sind. Schaut man genauer hin, dann werden die anderswo entstandenen Versäumnisse und Nachlässigkeiten auf dem Rücken der IT-Abteilung ausgetragen. Darüber hat Herr Prinz häufig geklagt und deutlich gemacht, dass er diese „Spielchen“ nicht auch noch unterstützt. Für diesen Widerspruch bringt Herr Prinz „null“ Verständnis auf.

4. Selbstreflektion: Herr Fürstenberg ist ein in der Tradition stehender Beamte. Die „volle Hingabe“ für die tägliche Arbeit ist für ihn selbstverständlich. Sein Credo lautet: „Jeder gibt sein Bestes! Dienen statt verdienen.“ Das ist zwar altmodisch, aber man kann es ja auch moderner formulieren: Man muss für die Sache – nicht für das Ego – brennen. Daher fällt es Herrn Fürstenberg schwer, zu verstehen, wenn ein Mitarbeiter Leistungsreserven bewusst zurückhält. Herr Fürstenberg weiß, dass dies im Gespräch sein „wunder Punkt“ werden kann. Dann besteht die Gefahr, dass die hierdurch ausgelösten Emotionen alles überstrahlen werden. Daher will Herr Fürstenberg in diesem Gespräch dieses Thema in jedem Fall meiden. Er ist sich nicht sicher, ob ihm das gelingt. Aber er arbeitet mental hart an diesem „Knoten“.

5. Situationsanalyse: Da für die nächsten Wochen ein Qualifikationsprogramm IT neu aufgelegt werden soll, nutzt Herr Fürstenberg diesen Besprechungstermin, um Inhalte und Konzeption der Seminarreihe abzustimmen. Da Herr Prinz – bezogen auf den Biorhythmus – eine „Lerche“ ist, wird er mit Herrn Prinz einen Termin für das Gespräch in den Vormittagsstunden suchen. Der Versuchung und dem „kleinen Teufel“ in ihm, nämlich den Termin auf den späten Nachmittag zu setzen, widersteht Herr Fürstenberg.

Aufgabe 2: Ein gutes und nachhaltiges Gespräch setzt auf das richtige Argument und das richtige Thema an der richtigen Stelle im zeitlichen Ablauf. Es beginnt mit dem Einstieg. Hier werden die Weichen für den weiteren Gesprächsverlauf gestellt. Was wollen Sie mit dem Gesprächseinstieg erreichen, und wie könnte ein gelungener Gesprächseinstieg in diesem Fall aussehen? Was sollte aus Ihrer Sicht auf den Gesprächseinstieg in welcher Abfolge angesprochen werden?

Auf den Einstieg kommt es an. Es gilt, den Gesprächspartner dort abzuholen, wo er mental steht. Das kann auch im wörtlichen Sinne angewandt werden: seinen Schreibtisch hinter sich lassen und dem Gesprächspartner in einer offenen Gestik entgegengehen. Der Einstieg in ein Gespräch entscheidet über den weiteren Gesprächsverlauf. Ziel des Einstiegs kann es sein:

- Vorbehalte abzubauen,
- Aufgeregtheit abzubauen,
- mental auf die Inhalte einzustimmen,
- Gemeinsamkeiten herausstellen,
- auf den Abbau von Barrieren hinzuwirken,
- Glaubwürdigkeit zu signalisieren,
- Vertrauen aufbauen,
- auf Offenheit hinzuwirken.

Der Einstieg in ein Gespräch ist im Alltag häufig wenig authentisch, dafür aber stark ritualisiert. Mitunter kommt es zu floskelhaften Formulierungen ohne Tiefgang. Herr Fürstenberg weiß um die Bedeutung eines individuellen Zuschnitts bei der Begrüßung. Statt der Begrüßung: „Wie geht es Ihnen?“ knüpft er dort an, wo das Herz des Mitarbeiters schlägt, so etwa bei Herrn Prinz beim Thema Fußball: „Wie hat Ihnen das Fußballspiel gestern gefallen?“ Mit dieser Begrüßung und den sich daran anschließenden Gedankenaustausch gelingt ein „Warming-up“, ohne dass Herr Fürstenberg mit der Tür ins Haus fällt. Dieser gelungene Einstieg knüpft an ein konkretes Ereignis an und fordert eine Stellungnahme, die von dem Fußballfan Prinz sicherlich auch gern gegeben wird. Damit trifft dieser „Türöffner“ auch die individuellen Bezüge des Besuchers.

Nach diesem „Türöffner“ schließt sich die Hinführungsphase an: die Hinwendung zum Thema. In dieser Phase des Gesprächs erarbeiten beide, Herr Prinz und Herr Fürstenberg den weiteren Ablauf. „Wir wollen uns heute über das kommende Seminarprogramm abstimmen. Aus meiner Sicht sollten die Punkte 1 ..., 2 ... und 3 ... geklärt werden. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Punkte, die wir ansprechen sollten?“ Gemeinsam legen Herr Fürstenberg und Herr Prinz nach dieser Sammlungsphase die Reihenfolge der zu behandelnden Themen fest. Herr Fürstenberg weiß, dass er in diesem Gespräch auch auf das Verhalten im Seminarraum eingehen wird. Vieles davon lässt sich auf die anderen Arbeitsfelder von Herrn Prinz generalisieren. Herr Fürstenberg geht auch davon aus, dass nach diesem Gespräch weitere folgen werden. In diesen Gesprächen wird er hieran anknüpfen und weitere Akzente setzen.

Am Ende des Gesprächs wird Herr Fürstenberg noch einmal die wichtigen Punkte zusammenfassen, und er wird festlegen, wer was zu erledigen hat. Damit folgt Herr Fürstenberg einem rhetorischen „Gebot“: Am Ende eines Gespräches steht die „Aufforderung zum Handeln“.

Für das Gespräch mit Herrn Prinz orientiert sich Herr Fürstenberg an den folgenden „7 Geboten“:

1. Auf den Einstieg kommt es an! Den Gesprächspartner dort abholen, wo er steht.
2. Hinführen und Strukturieren des Gesprächs! Gemeinsam den Gesprächsablauf planen.
3. Einstiegsmonologe vermeiden.
4. Spannungsbögen schaffen und auf Informationsdichte achten.
5. Setzen Sie auf Interaktion im Gespräch. Fragen helfen weiter.
6. Fassen Sie gemeinsam alle wichtigen Punkte zusammen.
7. Enden Sie mit der „Aufforderung zum Handeln“.

Nach diesem Gespräch wird Herr Fürstenberg anhand einer Prüfliste abgleichen, was er bei weiteren Gesprächen noch verbessern kann:

- Gelang es mir, Herrn Prinz mental dort abzuholen, wo er sich befand?
- Haben wir verbindende Gemeinsamkeiten gefunden, oder wurden Barrieren durch divergierende Standpunkte errichtet?

- Bin ich auf die Hinweise von Herrn Prinz eingegangen, oder habe ich seine Botschaften überhört?
- Habe ich mich aktiv auf die Mitteilungen des Herrn Prinz konzentriert, oder sind meine Gedanken häufiger abgeschweift?
- Ist mir nach dem Einstieg „Fußballspiel“ der Übergang zum Gesprächsziel gelungen, oder vollzog sich diese Phase abrupt und damit störend für den weiteren Gesprächsablauf?
- Konnte ein „Rührpudding“ vermieden werden? Habe ich das Gespräch präzise und ergebnisorientiert geführt?
- Was habe ich aus dem Gespräch gelernt, und ist für Herrn Prinz klar, was wann zu tun ist?

Aufgabe 3: In dem Gespräch sprechen Sie Herrn Prinz auf zwei konkrete Beschwerden an. So gab es mehrfach in den zu betreuenden Abteilungen Probleme mit den Arbeitsprogrammen. Diese liefen kurz vor Dienstende bei Herrn Prinz auf. In beiden Fällen vertröstet Herr Prinz auf den nächsten Tag. Eine weitere Beschwerde kommt von Seminarteilnehmern. Sie fühlen sich von Herrn Prinz im Seminar „vorgeführt“ und unter Druck gesetzt.

Hier die Aussage von Herrn Prinz:

„Es sind fast immer dieselben, die kurz vor Dienstschluss anrufen. Wenn ich zur Hilfe eile, beschreiben sie mir kurz, aber meist sehr ungenau das Problem. Kaum mache ich mich an die Arbeit, dann verabschieden sie sich von mir mit dem Hinweis, sie hätten einen dringenden und wichtigen Termin, den sie leider nicht verschieben könnten. Dann stehe ich mit dem Problem allein da. Das kostet unnötige Zeit und Energie. Solche Spielchen mache ich nicht mit! Im Übrigen: Ich frage mich, wieso diese späten Anforderungen immer nur bei mir auflaufen und nicht auch einmal bei den Kollegen.“

Hierauf antwortet Herr Fürstenberg (wählen Sie aus den fünf Alternativen die Antwort aus, die Ihnen am meisten zusagt):

(1) Wir sind Dienstleister, und als Dienstleister sind wir für unsere Kunden da. Von diesen Aufträgen leben wir. Ich verlange von Ihnen mehr Flexibilität und ein kundenorientiertes Verhalten! Erst zählen unsere Kunden, dann erst kommt das Private! Sie sollten stolz sein, dass Sie einen so guten Ruf im Haus haben. Setzen Sie diesen Ruf nicht leichtfertig aufs Spiel! Die Besten gehören nun einmal an die Front. Daher haben wir uns auch bei der Bewerberauswahl für Sie entscheiden.

(2) Wir neigen dazu, Einzelfälle zu generalisieren. Dies gilt für Beschwerden genauso wie für Ereignisse, über die wir uns ärgern. Es ist daher gut, wenn wir einmal genauer hinschauen und erfassen, aus welchen Bereichen die Notrufe kommen. Was halten Sie davon, wenn wir unsere Kunden bitten, nach jedem Einsatz auf einem Feedback- Bogen zu melden, ob und wie unser Service bei ihnen angekommen ist? Einen vergleichbaren Bogen sollten wir dann für unsere Serviceleistungen entwickeln. Mit diesen zwei Feedbackbögen – also einem für unser Serviceteam und einen für die Kunden – wird das von Ihnen thematisierte Problem sicherlich transparenter. Auf diesem Weg können wir unsere Dienstleistungsqualität sicherlich verbessern und vor allem auch unsere Geschäftsprozesse genauer analysieren.

(3) Wenn Anrufe kurz vor Dienstende auflaufen, dann sollten Sie nicht sofort abblocken. Eine Vertagung auf den nächsten Tag kann man auch unangreifbar formulieren. Mit einer kleinen Portion an Diplomatie lassen sich diese Probleme doch aus der Welt schaffen. Auch muss ja nicht jeder sehen, wenn Sie gleich nach diesem Gespräch nach Hause gehen!

(4) Ich denke, dass Ihre Schilderung nicht für alle von Ihnen genannten Anrufe gleichermaßen gilt. Sicherlich gibt es Abteilungen, die so „ticken“. In diesen Fällen können Sie mit einer Terminverabredung großzügiger verfahren. Aber Sie sollten differenzieren und dort zupacken, wo tatsächlich „Not am Mann“ ist. Dann muss ohne Wenn und Aber geholfen werden! Diese Unterscheidungsfähigkeit traue ich Ihnen zu.

(5) Ich kann Sie gut verstehen. Sie haben den Eindruck, dass diese Einsätze vornehmlich bei Ihnen landen. Bei diesen Arbeiten sollten natürlich alle gleichermaßen zupacken. Es könnte sein, dass da etwas schief läuft. Haben Sie einen Vorschlag, wie wir dies in Ihrem Sinne besser organisieren können?

Eine weitere Aussage von Herrn Prinz:

„14 Tage vor dem Seminar schicke ich den Teilnehmern die Seminarunterlagen zu und bitte alle, sich anhand dieser Unterlagen vorzubereiten. Dabei geht es um ein paar Grundbegriffe und Grundfertigkeiten. Das kann jeder ohne größere Probleme vorbereiten und zu Hause kurz einüben. Wenn alle Teilnehmer vor dem Seminar diese Aufgaben lösen, dann können wir die knappe Zeit des Seminars optimal nutzen. Wenige sind dazu bereit! Ich finde dieses Verhalten nicht in Ordnung und sage das auch recht deutlich.“

Hierauf antwortet Herr Fürstenberg: (wählen Sie auch hier aus den fünf Alternativen die Antwort aus, die Ihnen zusagt):

(1) So wie Sie das schildern, klingt das alles vernünftig. Es fällt mir daher schwer, nachzuvollziehen, warum es hierbei zu Beschwerden kommen kann. Es gibt doch sicherlich einen Weg, Ihre Ansprüche mit den Bedürfnissen der Seminarteilnehmer in Einklang zu bringen. Daran sollten Sie arbeiten!

(2) Das Engagement, das Sie zeigen, ist neu für unser Haus und für Ihre Kolleginnen und Kollegen. Sie setzen damit wichtige Impulse, mit denen wir uns auseinandersetzen sollten. Allerdings müssen wir unsere Kunden dort abholen, wo sie stehen. Das setzt einen Einstellungswandel voraus. Ich denke, da sind auch die Leitungen der jeweiligen Organisationseinheiten gefordert. Was halten Sie davon: Sie tragen Ihre konzeptionellen Überlegungen und Erfahrungen im Kreis der Dezenten vor.

(3) Wir sind Dienstleister, und deshalb können wir uns unsere Kunden nicht aussuchen. Es ist nicht Ihre Aufgabe, das Verhalten Ihrer Seminarteilnehmer zu hinterfragen, sondern Ihre Aufgabe ist es, auf deren Bedürfnisse einzugehen. Ich halte die Beschwerden der Seminarteilnehmer für durchaus berechtigt. Sorgen Sie dafür, dass sich dies nicht wiederholt!

(4) Diese Konflikte helfen weder Ihnen noch den Teilnehmern. Dieser Konflikt kostet nur unnötig Energie. Warum machen Sie es sich und den Teilnehmern so schwer? Sich gezielt auf einen Seminarbesuch vorzubereiten, das hat es bei uns bislang nicht gegeben. Das schreckt doch nur ab, Ihre Seminare zu besuchen. Gehen Sie die Sache etwas ruhiger an. Lassen Sie diese Übungssequenzen im Seminarablauf zu. Das entlastet Sie doch auch!

(5) Ich freue mich über Ihr Engagement, stelle bei Ihnen aber auch eine gewisse Enttäuschung fest. Nicht alle brennen für das Thema so wie Sie. Das können Sie auch nicht erwarten. Auf Dauer könnten Sie tief enttäuscht sein, wenn es nicht so läuft, wie Sie sich das vorstellen.

Auswertung

Bei der ersten Aussage von Herrn Prinz steht die Antwortalternative 2 für die Führungskraft als Coach. Hier gelingt der Ausgleich von mitarbeiter- und aufgabenorientierten Interessen (gelungene Antwort). Dagegen steht die Antwortalternative 3 für einen Führungsstil nach der Methode „U-Boot- Fahren“: Tauchen Probleme auf, taucht die Führungskraft ab (weniger gelungene Antwort). Die anderen Antworten (1, 4 und 5) betonen entweder die Aufgabe oder aber den Mitarbeiter zu stark.

Bei der zweiten Aussage von Herrn Prinz steht die Antwortalternative 2 für den Coach (gelungene Antwort) und die Antwortalternative 4 für den U-Boot- Fahrer (nicht gelungene Antwort). Die anderen Antworten (1, 3 und 5) betonen auch hier entweder die Aufgabe oder aber den Mitarbeiter zu stark.

Zu den „Praktischen Fällen“ werden Seminare angeboten, die diese Inhalte vertiefen. Hinweise zu Inhalten, Ort, Konditionen und den Seminarterminen finden Sie unter

www.H-E-Meixner.de Seminare

www.kbw.de/Seminare/index.php?seite=seminar&seminarcode=0709FKB160M

www.kbw.de/Seminare/index.php?seite=seminar&seminarcode=0507FKB176