

3. Oktober 2018

Führung und digitale Transformation

Unternehmerinnenforum 2018

IHRE TRAINERIN: NIKA TRIEBE

Inhaltsverzeichnis

1. Handlungsfelder für Führung in der digitalen Welt.....	3
2. Verantwortung Führungskraft	4
3. Das psychologisch „sichere“ Klima	7
4. Drei Deep Work Strategien	8
5. Die Pomodoro-Technik	10
6. Neues Verhalten verhandeln	10
Kurzvita Nika Triebe	13

Das vorliegende Handout ist allgemein formuliert und gilt für Männer und Frauen gleichermaßen. Um die einfache Lesbarkeit sicher zu stellen, wird teilweise auf die geschlechtsneutrale Formulierung verzichtet.

1. Handlungsfelder für Führung in der digitalen Welt

Digital Preparedness – Wie gut sind Führungskräfte auf die Herausforderungen der digitalen Welt vorbereitet?

Digital Leadership – Wie können Führungskräfte erfolgreich in einer digital vernetzten Arbeitsumgebung agieren?

Digital Collaboration – Wie lässt sich eine zukunftsorientierte kollaborative Arbeitskultur gestalten?

Im Rahmen einer Studie zu Arbeiten und Führen in der vernetzten Welt wurden Startups als Pioniere für innovative Arbeitskulturen und Meister des Improvisierens befragt. Folgende Fragen standen dabei im Vordergrund:

- Wie lässt sich Leistungsfähigkeit in einer modernen digital vernetzten Arbeitswelt sichern?
- Wie können Unternehmen nachweisen, dass sie für die neuen Mitarbeitergenerationen attraktiv sind?

Die Studie ergab folgende zentrale Handlungsempfehlungen:

1. In einer „Always-on“-Arbeitskultur muss die Führungskraft auf ihre eigene und auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden achten. Sonst besteht die Gefahr, dass alle Beteiligten ausbrennen, weil die Work-Learn-Life-Integration misslingt.
2. Die Führungskraft muss den Aufbau digitaler Arbeitskulturen unterstützen. Es geht in der digitalen Arbeitswelt um das Wir, nicht um das Ich. Wir teilen Daten in der Cloud, wir benutzen gemeinsame Tools, um Datenaustausch zu organisieren und Wissen zu teilen, wir kommunizieren über Webkonferenzen.
3. Die Führungskraft muss Mitarbeitende stark machen im Netzwerk. Sie versorgt ihr Team mit Informationen und vernetzt es mit den richtigen Menschen.
4. Bei der Führung auf Distanz liegt die Herausforderung darin, auch ohne Face-to-face-Kontakt Vertrauen aufzubauen, Mitarbeitende an Entscheidungen zu beteiligen und für ihre Bedürfnisse sensibel zu sein.
5. Innovationskultur bedeutet, dass die Führungskraft für ein innovationsfreundliches Klima Sorge trägt. Die Mitarbeitenden müssen zu kreativem Handeln und disruptivem Denken motiviert werden.

2. Verantwortung Führungskraft

„Ich sehe den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr“, ist ein dominantes Gefühl, von dem Führungskräfte wie MitarbeiterInnen immer öfter überwältigt werden. Ohnmacht und Hilflosigkeit machen sich dann breit. Umstände, die mich als Führungskraft zum Opfer machen und aus der Handlungsfähigkeit bringen.

Damit agile Organisationen tatsächlich nachhaltig zukunftsfähig sind, brauchen sie eine Führungskultur der Accountability, als Kultur der gemeinsam gelebten und getragenen Verantwortung für die Ergebnisse der Organisation.

Die Bedeutung von Accountability als kulturelle Schlüsselressource erfolgreicher Unternehmen haben das amerikanische Beraterteam Connors, Smith & Hickman in mehreren Publikationen herausgearbeitet. Konkret bedeutet das:

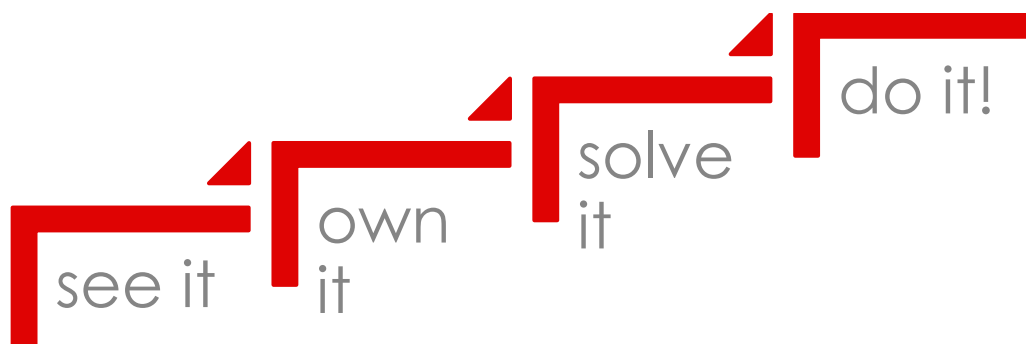
Als Führungskraft übernehme ich Verantwortung für die Ergebnisse meines Verantwortungsbereiches

und

gleichzeitig übernehme ich Verantwortung für die Ergebnisse des gesamten Unternehmens

- Wie trägt mein Handeln dazu bei, dass wir als Gesamtunternehmen unsere beste Leistung bringen und nachhaltig zukunftsfähig sind?
- Leiste ich hier meinen bestmöglichen Beitrag?

Das sind die Leitfragen der Accountability, als gelebte Kultur gemeinsam getragener Verantwortung und Führung in vier Schritten:



See it: Ich möchte Klarheit haben, was Sache ist, um besser zu werden und wachsen zu können. Ich hole Feedback und andere Perspektiven ein.

Own it: Ich kläre meinen Beitrag zum Zustandekommen des Problems und frage nach meinem persönlichen bestmöglichen Beitrag, damit wir besser werden.

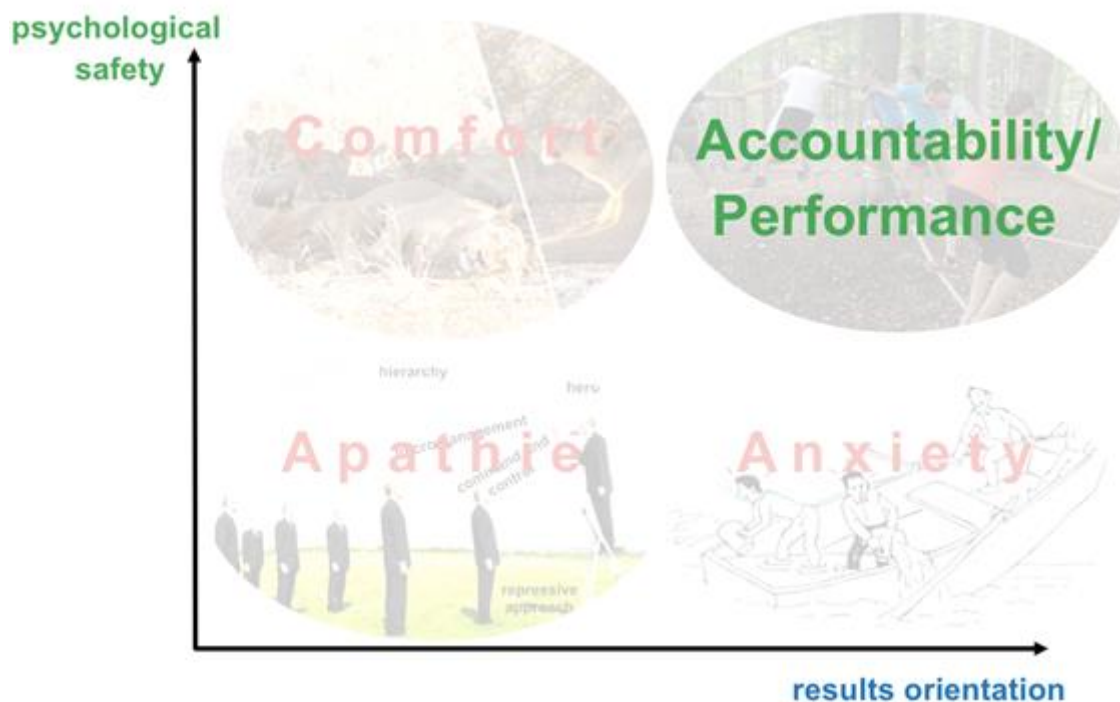
Solve it: Ich trage im Rahmen meiner Verantwortung bestmöglich zur Lösung bei und versuche dabei auch traditionelle Denkmuster zu überwinden.

Do it: Ich mache mir die Prioritäten wirklich klar, halte in der Umsetzung den Fokus und lasse mich nicht ablenken. Wenn Schwierigkeiten auftauchen starte ich wieder mit dem „See it“.

In einer Kultur der Accountability verschwinden Aussagen à la „Das ist nicht mein Job“ – oder „Bevor die anderen nichts tun, warte ich erstmal ab“ zusehends. An ihre Stelle tritt die Frage: Was kann mein Beitrag sein? Mit den aktivierenden Fragen finden Sie gleich ein einfaches Tool, das Sie und Ihr Team immer wieder dabei unterstützen kann, in einer Haltung der Accountability zu bleiben.

Eine Führungskultur der Accountability beruht auf 2 entscheidenden Hebeln

Was können Sie als Führungskraft tun, um eine Führungskultur der Accountability in Ihrem Unternehmen zu verankern und Ihre Firma damit nachhaltig zukunftsfähig zu machen? Es sind zwei entscheidende Hebel, wenn Sie an diesen arbeiten, können Sie große Wirkung erzielen.



Psychological Safety

Sorgen Sie für eine Atmosphäre der Psychological Safety. D.h. jedes Teammitglied fühlt sich selbstbewusst und ermutigt genug, um seine Ideen, Perspektiven und kritischen Gedanken in die Gruppe/Organisation einzubringen. In “psychologisch sicheren” Teams fühlen sich Teammitglieder akzeptiert und respektiert. Von außen erkennt man das auch daran, dass in diesen Teams die Sprechzeiten einigermaßen ausgewogen sind und die Teammitglieder sich wechselseitig aktiv zuhören (Augenkontakt, Haltung: Das, was du sagst, ist wichtig).

Results Orientation

Der zweite relevante Hebel zur Herstellung von Accountability liegt in der Forcierung der Results-Orientierung. Connors & Smith berichten, dass 9 von 10 Managementteams nicht in der Lage sind, die wesentlichen Ergebnisse zu nennen, die ihre Unternehmen erzielen müssen. Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter allerdings Verantwortung für Ergebnisse übernehmen sollen, dann müssen sie Klarheit haben, was diese Ergebnisse sind.

Folgende Fragen sind in einem permanenten Klärungs- und Weiterentwicklungsprozess zu halten:

WAS SIND DIE MAX. 3-5 SCHLÜSSELERGEBNISSE (OKR´S), DIE WIR ALS UNTERNEHMEN ERREICHEN MÜSSEN?

WAS IST DER KONKRETE BEITRAG DER EINZELNEN ABTEILUNGEN ZU DIESEN OKRS?

WORAN KÖNNEN DIE TEAMS KONKRET ERKENNEN, WIE SEHR SIE IHRE BEITRÄGE ERREICHEN?

WAS IST DER KONKRETE BEITRAG JEDES EINZELNEN ZUM ERGEBNIS SEINES TEAMS?

WORAN KANN JEDER EINZELNE ERKENNEN, WIE SEHR ER SEINEN BEITRAG ERREICHT?

Diese beiden Hebel beeinflussen sich wechselseitig

Vielfach haben wir alle schon mit Organisationen und Teams Erfahrungen gemacht, in denen es weder Psychological Safety noch Results-Orientierung gibt. In solchen stark verbürokratisierten Hierarchien ist Apathie das dominante Kulturelement.

Liegt der Fokus ausschließlich auf der Psychological Safety ohne auch die Results-Orientierung mitzuentwickeln, läuft man Gefahr, hier eine gemächliche Komfortzone zu etablieren, es geht schließlich um nichts. Ist umgekehrt lediglich die Results-Orientierung im Blick, ohne eine sichere Grundkultur von Beteiligung und Zusammenarbeit mitzuentwickeln, dann befinden wir uns sehr schnell in einer Grundkultur der Angst und Ellbogengesellschaft, die nicht in der Lage ist, wesentliche Potenziale zu nutzen.

Dort wo es Führungskräften gelingt, in gleichem Maße eine Grundkultur der Psychological Safety gemeinsam mit einem starken Ergebnisfokus zu etablieren, dort ist auch der Nährboden für Accountability gesetzt. Es geht dann nicht mehr darum, wie im Dieselskandal, ex post Schuldige zu suchen. In einer Kultur der Accountability werden Ideen und auch Bedenken schon viel früher eingebracht, gehört und mit Blick auf

die gemeinsamen Ziele auf ihre Umsetzungsrelevanz eingeschätzt. Denn alle wissen, dass sie die Verantwortung für die Ergebnisse gemeinsam tragen.

Buchtippl: Das Oz-Prinzip: Ergebnisse erreichen durch praktizierte persönliche und organisatorische Verantwortung Taschenbuch – 12. April 2016 von DOOR International B.V. (Herausgeber), Roger Connors

3. Das psychologisch „sichere“ Klima

Die amerikanische Psychologin Amy Edmondson beschreibt psychologische Sicherheit als geteiltes Verständnis in einer Gruppe darüber, dass es sicher ist, als Einzelperson ein Risiko einzugehen. Niemand muss sich Sorgen machen, dass eine Äußerung abschätzendes Gelächter, Tratsch oder Kritik nach sich zieht – gegenseitiger Respekt sowie Vertrauen in einen wertschätzenden Umgang mit dem, was man zu sagen hat, prägen das »psychologisch sichere« Klima. In einem solchen Klima fällt es Menschen sehr leicht zu arbeiten und zu lernen – Fragen sind dann kein Zeichen der Inkompetenz, sondern werden als Interesse und Neugier wahrgenommen. Bedenken zu äußern wird nicht nur geduldet, sondern sogar eingefordert.

Im Falle fehlender psychologischer Sicherheit sieht das Klima in der Organisation ganz anders aus: Personen fühlen sich dabei nicht wohl, ihre Meinung auszusprechen, insbesondere wenn es kritische Äußerungen oder Bedenken betrifft. Aus Angst heraus, als inkompetent wahrgenommen zu werden, wählen Mitarbeitende lieber den Weg des geringeren Widerstandes: Man sagt einfach nichts, denn was man nicht sagt, tut oder von sich zeigt, macht einen auch nicht angreifbar. Forschungsergebnisse belegen, dass psychologische Sicherheit eine Kernkomponente ist, wenn es um die Lern- und Leistungsfähigkeit von Gruppen geht: Wie miteinander gesprochen wird und mit welcher Offenheit Themen diskutiert werden, hat einen signifikanten Einfluss darauf, wie die schlussendliche Performance eines Teams ausfällt.

7

Psychologische Sicherheit ist gestaltbar

Psychologische Sicherheit in einer Organisation geht Hand in Hand mit einer Kultur, die von Wertschätzung geprägt ist. Führungskräfte spielen in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle – durch ihre Vorbildwirkung tragen sie maßgeblich zur Herstellung von psychologischer Sicherheit bei. Es gibt zahlreiche konkrete Möglichkeiten, wie das getan werden kann.

- Eine leicht anwendbare Technik ist das ***Framing von Aufgaben als Lernherausforderung***. Das schlichte Anerkennen, dass die meisten Aufgaben in der modernen Arbeitswelt ständige Zusammenarbeit erfordern und es zur erfolgreichen Bewältigung die Fähigkeiten aller braucht, ist bereits eine sehr wirkungsvolle Intervention.

Anwenden lässt sich dies beispielsweise durch explizites Aussprechen in Meetings: »Für dieses Projekt benötigen wir die Augen und Ohren aller in diesem Team – ich bin darauf angewiesen, dass sich alle einbringen. Eure Meinungen sind mir wichtig.«

- Weitere Gestaltungsmöglichkeiten in der Gesprächsführung und in Meetings sind das Stellen von interessierten Fragen, die Einladung an alle, sich zu Wort zu melden sowie sich für Kritik und Bedenken explizit zu bedanken.
- Sehr wirkungsvoll ist es auch, als Führungskraft den intendierten Umgang mit Fehlern aktiv vorzuleben. Sie hätten gerne, dass in Ihrem Team Fehler oder Unsicherheiten zeitnah und in wertschätzender Art und Weise besprochen werden? Stellen Sie Ihre eigenen Fehler und Unsicherheiten zur Verfügung! Durch Ihr Beispiel setzen Sie ein Zeichen für gelebte Fehlerkultur.
- Darüber hinaus können Sie in Ihrem Team auch eine erste Bestandsaufnahme machen, indem Sie einfach beobachten, wer sich in Ihrer Runde immer zu Wort meldet und wer zu kurz kommt.

Selbstverständlich gibt es individuelle Präferenzen, sich in einer Runde einzubringen – es muss kein Zeichen psychologischer Unsicherheit in der Gruppe sein, dass Sprecherzeiten nicht gleich verteilt sind. Allerdings lohnt es sich, als Führungskraft einen Blick darauf zu werfen und auch das Meeting-Setting dahingehend zu gestalten, dass es einladend für alle ist, sich einzubringen. Einfache Interventionen wie beispielsweise kurze Einstiegsrunden, in denen alle zu Beginn des Meetings zu Wort kommen, können die Qualität des Meetings bereits maßgeblich beeinflussen.

Die Verantwortung bleibt

Heißt das nun, dass alles erlaubt sein muss und Fehler vom Team ausgebadet werden? Ganz klar: Nein! Das Gegenteil ist der Fall: In einer psychologisch sicheren Organisation wird die Verantwortung jedes und jeder Einzelnen nicht ausgehebelt, sondern transparent dargestellt. Um zu wissen, wo alle stehen, welche Schwierigkeiten auftreten oder welche Unsicherheiten vorhanden sind, braucht es aber Sicherheit, diese auch ansprechen zu können, ohne mit Sanktionen rechnen zu müssen. Fehler werden weiterhin passieren – durch psychologische Sicherheit können Sie diese allerdings an die Oberfläche bringen und damit besprechen.

Buchtipps 2: TEAMING TO INNOVATE (ENGLISCH) – 16. DEZEMBER 2013 VON AMY C. EDMONDSON

4. Drei Deep Work Strategien

Die erste Strategie ist, dass ich mit Deep Work umgehe wie mit jedem anderen Termin auch und es in meinen Kalender eintrage. Wenn mich jemand für genau diesen Zeitraum zu einem Treffen einlädt oder ich einen Vortrag halten soll, muss ich leider absagen. Ich habe keine feste Regel, wie viel Zeit ich pro Woche ansetze, das hängt davon ab, was sonst gerade ansteht. In einer vollen Woche mitten im Semester sehen die Zeitabschnitte, in denen ich konzentriert arbeite, anders aus als in einer ruhigen Woche in den Semesterferien im Sommer. Wichtig ist für mich auch, dass ich meistens drei bis vier Wochen im Voraus plane. Die Erfahrung hat einfach gezeigt, dass mein Kalender schon zu voll mit kleinen Verpflichtungen ist, dass keine Zeit mehr für echtes Nachdenken bleibt.

Meine zweite Strategie ist, dass ich mit meiner Zeit und Aufmerksamkeit sehr sorgsam umgehe. Da ich meinen Lebensunterhalt mit geistigen Tätigkeiten verdiene, lege ich, ebenso wie ein professioneller Athlet, Wert auf einen körperlich gesunden Lebensstil. Und auf ein gesundes mentales Leben – auch wenn es Abstriche erfordert. Die Leute wundern sich oft, dass ich zum Beispiel nie ein Benutzerkonto für soziale Medien hatte. Außerdem surfe ich selten aus Langeweile im Netz und schon vor langer Zeit habe ich meine für die Allgemeinheit bestimmte E-Mail-Adresse aufgegeben. Kurz: Ich bin schwer erreichbar. Ich weiß zwar, dass mir durch eine so geringe Onlinepräsenz kleinere berufliche Vorteile verloren gehen. Aber ich bin ebenso sicher, dass ich auf diese Weise meine Fähigkeit verbessere, mich über lange Zeiträume hinweg stark zu konzentrieren. Und das ist am Ende mindestens genauso viel wert.

Meine dritte Strategie sind Rituale, die meine Konzentration unterstützen. Wenn ich ein Kapitel eines Buches oder einen Artikel schreibe, setze ich mich morgens zu Hause immer zuerst auf einen bestimmten Stuhl vor ein Fenster, durch das die Morgensonne hereinscheint. Sobald ich in Schwung gekommen bin, ziehe ich normalerweise für einen neuen Inspirationsschub in ein Café um die Ecke um. An diesen Vormittagen erlaube ich es mir nicht, auch nur einen einzigen Blick ins Internet zu werfen. Wenn ich hingegen Beiträge für Blogs schreibe, warte ich bis zum Abend, nachdem ich meine Jungs ins Bett gebracht habe, und trinke ein Bier oder eine Tasse Tee beim Arbeiten – je nach Jahreszeit und Stimmung. In meiner wissenschaftlichen Forschung geht es darum, Theoreme zu beweisen. In diese Beweise vertiefe ich mich gerne bei Waldspaziergängen. Dazu nutze ich vor allem drei verschiedene Waldwege in der Nähe meines Hauses. Ich nehme ein altmodisches Notizbuch mit, um Notizen zu machen, wenn ich einen Durchbruch habe. Zum Abtippen der Beweise setze ich mich dann am liebsten an den Tisch in meinem Garten hinter dem Haus. Auch ich also suche – so wie Jung, Darwin und McCullough – manchmal die Natur.

- Welche Strategie für wen sinnvoll ist, hängt von der Arbeit ab

Diese Rituale habe ich über die Jahre für mich entwickelt und lange herumexperimentiert, bis ich herausgefunden habe, was für mich gut funktioniert und was nicht. Und welche Strategie zu welcher Form der Arbeit passt. Die Anstrengungen haben sich gelohnt, ich kann mich besser konzentrieren. Für mich ist ein Tag voller idyllischer Muße – so wie ihn Jung, Darwin und McCullough benötigten – nicht der einzige Weg. Deep Work ist keine nostalgische Anwendung von Denkern und Philosophen. Den Zustand von Deep Work kann jeder erreichen. Und wer von seinem Arbeitgeber nicht ganz schnell ersetzt werden will, sollte diese Fähigkeit erlernen. Deep Work ist so wichtig, dass wir es mit den Worten des Business-Autors Eric Barker durchaus als "Supermacht des 21. Jahrhunderts" bezeichnen dürfen.¹

¹ Dieser Text enthält Auszüge aus dem Buch *Konzentriert arbeiten* von Cal Newport

5. Die Pomodorotechnik

Das System verwendet einen Kurzzeitwecker, um Arbeit in 25-Minuten-Abschnitte – die sogenannten pomodori – und Pausenzeiten zu unterteilen. Der Name pomodoro stammt von einer Küchenuhr in Tomatenform, die Cirillo bei seinen ersten Versuchen benutzte.

Die Methode basiert auf der Idee, dass häufige Pausen die geistige Beweglichkeit verbessern können.

Die Technik besteht aus fünf Schritten:

- 👉 die Aufgabe schriftlich formulieren
- 👉 den Kurzzeitwecker auf 25 Minuten stellen
- 👉 die Aufgabe bearbeiten, bis der Wecker klingelt; mit einem X markieren
- 👉 kurze Pause machen (5 Minuten)
- 👉 nach jeweils vier pomodori eine längere Pause machen (15–20 Minuten)

6. Neues Verhalten verhandeln

Ganz ehrlich: sprechen Sie Dinge, die Sie in Ihrem Team stören, immer offen an? Vor allem „Kleinigkeiten“ lassen wir meistens lieber unter den Tisch fallen, um das Arbeitsklima ja nicht zu belasten. Doch wenn sich diese störenden Kleinigkeiten häufen, kann uns schon einmal der Geduldsfaden reißen. Dann werden aus Mücken Elefanten und die Stimmung im Team kippt.

- Warten Sie also nicht zu lange, sondern verhandeln Sie mit Ihren Kollegen vorher neue Verhaltensweisen.

Oft sind es nur Kleinigkeiten, aber sie stören die Zusammenarbeit: Sie brauchen rasch eine kurze Antwort, aber ihr Kollege erklärt lang und breit, warum er Ihnen jetzt nicht helfen kann. Ein anderer Kollege kommt prinzipiell zu spät und unvorbereitet zu Meetings. Sie und Ihre Kollegen verlieren dadurch kostbare Zeit. Da kann man schon einmal die Geduld verlieren. Die Folge ist ein gereiztes Gesprächsklima und Unzufriedenheit. Es brodelt unter der Oberfläche und die Situation droht, zu einem wirklichen Konflikt zu werden.

Um die Spannungen offenzulegen und Erwartungen zu definieren, gibt es eine einfache und effektive Methode: **„Rollenverhandeln“**.

Mit dieser Methodik bearbeiten Sie Konflikte, definieren Erwartungen und treffen konkrete, überprüfbare Vereinbarungen, wie Sie in Zukunft besser miteinander arbeiten können.

Quid Pro Quo

Nehmen wir drei Konfliktparteien: A, B, C. Sie wollen ihr gegenseitiges Verhalten als Kollegen verbessern und gehen wie folgt vor:

- A schreibt auf, welche konkreten Verhaltensänderungen er sich von B wünscht. Wichtig ist, keine Allgemeinheiten oder Haltungen, sondern sichtbares und konkretes Verhalten zu beschreiben, z. B. „Ich wünsche mir von Dir, dass Du zu unserem wöchentlichen Jour-fix pünktlich kommst und die zur Vorbereitung ausgesandten Unterlagen studiert hast“. „Mehr Hilfsbereitschaft“ oder „mehr Unterstützung“ sind keine hilfreichen Aussagen.
- B schreibt auf, was er sich von C wünscht und C schreibt für A.
- Die Beteiligten tauschen die Blätter untereinander aus. Sie lesen diese erst durch und denken darüber nach, wie sie auf die Wünsche der anderen reagieren wollen.
- Jetzt finden bilaterale Verhandlungen statt. Es ist ein Prozess des Gebens und Nehmens. A und B fangen an. Wenn A einem Wunsch von B entspricht, muss auch B einem Wunsch von A entgegenkommen. Wenn nötig, werden die Wünsche noch näher spezifiziert. Es geht immer um konkretes Verhalten.
- In dieser Runde ist C Beobachter und Begleiter: er greift ein, wenn zwischen A und B kein wechselseitiges Geben und Nehmen mehr stattfindet, also wenn z. B. A nur fordert, aber selbst keine Zugeständnisse machen will.
- Jede Verhandlungsrunde wird mit genauen Vereinbarungen abgeschlossen. Beide einigen sich auch auf ein Datum zur Überprüfung der Vereinbarung.
- Danach verhandeln B und C, A führt die Aufsicht. Zuletzt verhandeln C und A, B beobachtet und greift nötigenfalls ein.

Spielregeln

- Die Botschaft muss sehr konkret sein, damit der Empfänger weiß, was gemeint ist.
- Ein Überprüfungstermin wird fix vereinbart.
- Wenn jemand etwas nicht erfüllen will/kann, gilt es zu verhandeln, wie Sie damit zukünftig umgehen wollen.
- Überlegen Sie sich, ob Sie die Übung öffentlich oder nicht öffentlich machen, denn diese Methode kann sehr konfrontativ sein.
- Öffentlichkeit hat eine Gruppendruck-Wirkung und ist Einhaltung-Kontrolle.
- Das Verfahren soll hoch ritualisiert und formalisiert ablaufen.

Probieren Sie die Methode selbst aus. Sie werden feststellen, dass Spannungen offen angesprochen werden und Teams wieder besser arbeitsfähig werden. Viele bzw. die meisten Stolpersteine, die den täglichen Arbeitsalltag mühsamer machen, lassen sich mit dieser Methodik aus dem Weg räumen. Das Betriebsklima und die Beziehungsqualität untereinander verbessern sich markant.

Kurzvita Nika Triebe

Kommu-NIKA-tions-Trainerin, Moderatorin, Autorin



Als selbstständige Kommunikationsexpertin ist Nika Triebe heute über die österreichischen Grenzen hinaus trainierend, klärend, moderierend für unterschiedlichste Unternehmen und Institutionen tätig.

Internationale Moderationen und Vorträge (Englisch und Deutsch) von Kongressen, Konferenzen, Workshops, Symposien und Galas runden ihre Karriere ab.

Werdegang: Ausgebildete Schauspielerin, TV-Moderatorin, Journalistin, seit 2001 Trainerin, Coach, 13 Jahre lang Abteilungsleiterin für Rhetorik und Trainerausbildung an „Die Schule des Sprechens“, Wien, Führungskräfte-Training, ehem. Lektorin FH-Wien, diplomierte Erwachsenenbildnerin

Bücher:

„**Rede-Diät**“ – Lackner / Triebe - Residenz (Bestseller)

„**Be Boss**“ – Lackner / Triebe - Manz (Platz 3, Buch des Jahres 08)

„**Klangvoll**“ – Ein Lern- und Lehrvergnügen zur deutschen Phonetik, Nika Triebe, Goethe-Institut Krakau, 2014