



「 THINK DIGITAL! 」

LEADERSHIP

Führungspraxis in der modernen Welt

MOVEMENT

Culturemanagement 4.0

BLENDED LEARNING

Digital Lernen für die reale Welt

SPECIAL

Yoga meets Leadership

SALES

B2B-Kunden in der digitalen Zeit gewinnen

MEDIATION

Warum haben wir gefühlt mehr Konflikte



Editorial News 2018	3
Von den großen Trends zur gelebten modernen Führungspraxis	5
Die Führungskultur auf die digitalen Welten vorbereiten	9
Digital lernen für die reale Welt	13
ifsm Barcamp	17
Industrie- und Großkunden im Digitalen Zeitalter gewinnen – in sechs Schritten	19
Yoga meets Digital Leadership – Wie Yoga moderne Führungskompetenzen unterstützt ...	25
Edu Scrum – Selbstorganisiertes Lernen macht Spaß	28
Mediation – Warum haben wir gefühlt mehr Konflikte in unseren Unternehmen und wofür ist das Gut?!	30

„Alles was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert!“

Dieses Zitat von der ehemaligen CEO der Firma HP, Carly Fiorina, lässt unweigerlich die Frage aufkommen: „Und was bedeutet das für unsere Arbeitswelt, die Prozesse, für klassische Berufs-

bilder und für die Führung?“ Es scheint so, als ob unsere Gesellschaft gerade diese Antwort sucht und wir uns in einer Übergangsphase befinden. Die wohl beste Antwort lautet also: „Wir wissen es noch nicht so genau!“.

Es ist nicht die Digitalisierung an sich, die vielen von uns Angst macht, vielmehr sorgt uns die damit verbundene Ungewissheit. Manche begegnen der Ungewissheit mit Lust, bei anderen löst es Widerstand aus und wir verschwenden eine Menge Energie, in dem wir gegen Tatsachen ankämpfen, die nicht mehr zu verändern sind.

Die soziologische Forschung zeigt uns, dass jede kommunikative Lösung, die sich die Menschheit bislang erarbeitet hat, in der Entstehungsphase gesellschaftliche Übergänge und Umbrüche hervorrief. Wir können zwar heute nicht genau sagen, wie das seinerzeit war, als sich die Sprachen entwickelten – aber eines ist klar, wer eine Sprache beherrschte hatte einen Machtvorteil. Noch deutlicher wurde dieses Machtgefälle bei der Erfindung der Schrift und des Buchdruckes, wodurch eine starke Differenzierung zwischen den Menschen, die schreiben und lesen konnten und denen die es nicht konnten, entstanden ist und bis heute vorherrscht. In der neuen digitalen Welt zeichnet sich ein ähnliches Machtgefälle ab, enorme Lernchancen stecken in diesem gesellschaftlich neuen Übergang.

In Unternehmen führen diese Unterschiede zu tiefgreifenden Veränderungen, Konflikte entstehen und das Thema Führung muss in der deutschen Wirtschaft neu gedacht werden. Hierbei stellen sich gleichzeitig die Fragen: Wieviel Macht möchten wir den digitalen Medien geben? Wo ist die beste Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine?

Hierzu ein Beispiel: Viele Menschen nutzen Fitness-Tracker, um ihre persönliche Fitness zu steigern und messen zu können. Einige nutzen diese so, in dem das Tool die Mindestzahlen, die es zu erreichen gilt, vorgibt (z. Bsp. Mindestens 10.000 Schritte täglich laufen). Andere übernehmen die Führung und spüren selbst, was Ihnen guttut und wieviel Schritte sie laufen möchten, um fit zu werden. Aus unserer Sicht geht es hierbei nicht um ein richtig oder falsch, es geht vielmehr darum, achtsam zu sein und Entscheidungen zu fällen, bevor wir alles oder zu viel Führung an die digitalen Instrumente abgeben.

In dieser ifsm-news möchten wir die Umbrüche der digitalen Welt und deren Auswirkungen aus verschiedenen Blickrichtungen näher beleuchten und laden Sie ein, dabei mitzuforschen. Wie immer freuen wir uns auf Ihr Feedback zu unseren ifsm-News 2018.

Herzlichst Ihr

Klaus Kissel und Uwe Reusche



Klaus Kissel



Uwe Reusche



**Komplexität – Geschwindigkeit – Spezialisierung
sind die Handlungsfelder für Führung und Organisation**

VON DEN GROSSEN TRENDS ZUR GELEBTEN MODERNEN FÜHRUNGS- PRAXIS

VON MARTIN RUGART

Die Buzz-Wörter sind uns allen geläufig: Globalisierung, Digitalisierung, Automation, Vernetzung, Regulierung, usw. Manche können sie schon nicht mehr hören, da sie häufig zitiert, aber deutlich weniger häufig angewandt oder in praktisches Handeln umgesetzt werden. Aus der Arbeitspraxis entwickeln sich gleichzeitig Methoden und Arbeitsformen (oder werden anders und neu wiederentdeckt), die von Vielen als Mode oder Phänomene abgetan werden, da sie eben derzeit „sexy“ seien. Wenn diese Phänomene oder Instrumente jedoch Notwendigkeiten sind, um mit den Trends und ihren Auswirkungen auf die zukünftige digitale Arbeitswelt zurechtzukommen, können diese nicht mehr einfach nur als „Hype“ betrachtet und abgetan werden.

Mit dem folgenden Text möchte ich die Auswirkungen der Trends und hierbei insbesondere die Veränderungen durch die Digitalisierung auf den heutigen Führungsalltag näher betrachten. Die daraus resultierenden Herausforderungen gilt es im Führungsalltag zu meistern und es braucht somit andere Kompetenzen für modernen Führung. Ganz bewusst möchte ich hier jedoch vermeiden ein neues Kompetenzmodell zu zeichnen, da es vielmehr darum geht im heutigen Führungsalltag flexibel mit diesen Herausforderungen umzugehen – so gesehen, ist sicher Flexibilität eine der Kernkompetenzen die moderne Führungskräfte mitbringen müssen.

Welche Herausforderungen kommen auf Führung und Organisation in der digitalen Arbeitswelt zu und welche Anforderungen stellen diese an das Management von Organisationen?

Herausforderung 1

Zunehmende Dynamik der Märkte und rapider technologischer Wandel erfordern eine höhere **Geschwindigkeit** in der Antizipation und Adaption von Veränderungen, im Reagieren auf fluide Märkte und der Aneignung von Wissen. Kunden verschiedener Branchen benennen unterschiedliche Geschwindigkeiten von Veränderungszyklen in ihren Organisationen. Allerdings sind sich alle in zwei Aussagen einig: Veränderung wird der permanente Zustand sein und die Veränderungszyklen werden kürzer.

Dies vermindert u.a. Prognosehorizonte und langfristige Planungssicherheiten.

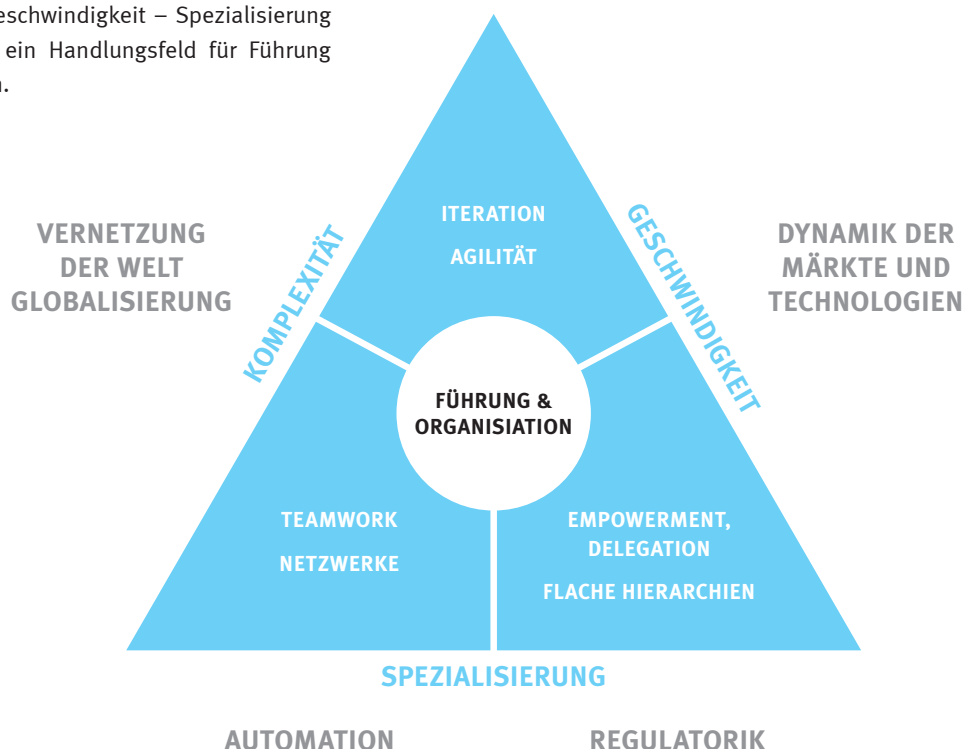
Herausforderung 2

Die Globalisierung der Märkte und Vernetzung der Welt erhöhen in vielen Arbeitsbereichen die **Komplexität** der Aufgabenstellungen. Immer weniger Themenstellungen lassen sich singulär in einem Fachgebiet oder einer Abteilung verorten und lösen. (Zu) Viele Parameter verunmöglichen es, eine Situation oder Fragestellung in ihrer Komplexität allumfassend zu begreifen. Dabei ist es wichtig, komplexe und komplizierte Situationen zu unterscheiden: komplizierte Fragestellungen lassen sich vereinfachen – komplexe werden durch Vereinfachung verfälscht.

Herausforderung 3

Automation einerseits und zunehmende Regulatorik andererseits erfordern ein zunehmendes Maß an **Spezialisierung**. Diese beiden Trends sind unabhängig voneinander – zählen aber auf dasselbe Thema ein: einfache Aufgabenstellungen werden weitestgehend automatisiert und zunehmende Regelwerke, Auflagen und Bestimmungen erfordern ein immer höheres Spezialwissen – in beiden Fällen führt dies zu einer Spezialisierung der Arbeitsaufgaben.

Jeweils zwei der drei Anforderungen Komplexität – Geschwindigkeit – Spezialisierung ergeben jeweils ein Handlungsfeld für Führung und Organisation.



Komplexität + Spezialisierung → Teamwork

Die Kombination dieser beiden Anforderungen bringen das Prinzip des allsehenden Auges an der Spitze einer Organisation sowie das des Alleskönners an sein Limit und damit an sein Ende. Komplexe und spezialisierte Situationen sind vermehrt nur noch

von heterogenen Spezialistengruppen in ihrer Komplexität begreifbar und in der hohen Spezialisierung der einzelnen Teammitglieder leistbar.

Herausforderung für Führungskräfte	Aufgaben in gemeinschaftlicher Verantwortung an Teams übertragen. Dies widerspricht dem bislang stark verbreiteten Prinzip der persönlichen und alleinigen Verantwortlichkeit eines Mitarbeiters für eine konkrete Aufgabe. Mehr Fokus auf die Befähigung und Entwicklung von weitestgehend autonom arbeitenden Teams legen.
Herausforderung für Mitarbeiter	Gemeinschaftliche Verantwortung akzeptieren und die Konflikte, die sich aus echter Teamarbeit ergeben lösen – statt diese, wie bisher, an die Führungskraft zu delegieren. Lernen mit der gegenseitigen Abhängigkeit in Teamarbeit gut zu leben und Heterogenität in Teams willkommen zu heißen.

Praxisbeispiel

Vor ca. 2 Jahren standen nahezu alle öffentlichen Verwaltungen der Kommunen und Kreise vor einer komplexen Herausforderung – dem sprunghaften Anstieg des Flüchtlingsstroms aus dem Nahen Osten und Afrika. Eine hochkomplexe Aufgabenstellung mit Auswirkungen in nahezu alle Bereiche der Verwaltung. Das klassische Prinzip einer Verwaltung – ein Thema einem Sachgebiet möglichst eindeutig zuzuordnen – funktionierte nicht mehr. Was entstand? Ämter- und hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen unter Einbezug organisationsfremder und eh-

renamtlicher Kräfte, die weitestgehend autonom funktionierten. Kritiker beschrieben das als chaotisch und aus der Not geboren – was aber, wenn diese Formen des Teamworks genau die richtige Antwort auf komplexe Herausforderungen mit spezialisierten Anforderungen waren und sind? Fakt ist, um die Probleme der Zukunft zu lösen, wird es immer stärker auf zum Teil selbstorganisiertes Teams in Unternehmen bzw. in unserer Gesellschaft ankommen.



Verantwortung ohne wirklich Kontrolle

Spezialisierung + Geschwindigkeit → Empowerment (Delegation und flache Hierarchien)

Wenn einerseits die aktuelle Fach- und Detailkompetenz immer mehr bei den Personen liegen wird, die operativ Aufgaben erfüllen und andererseits die (Reaktions-)Geschwindigkeit immer weiter zunimmt, dauern langwierige Abstimmungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesse über die klassische Hierarchie ein-

fach zu lange, bzw. konfrontieren Führungskräfte und Manager mit detaillierten Sachverhalten, die diese inhaltlich immer weniger bewerten können. Beide Faktoren machen eine Entscheidung nahe am Ort der Kompetenz sinnvoll.

Herausforderung für Führungskräfte	Sich darauf beschränken Rahmenbedingungen zu setzen und vertrauensvoll loslassen können – Stichwort: Selbstorganisation. Hierarchiekontrolle (vertikal) durch Selbstkontrolle oder zumindest Kontrolle auf Gegenseitigkeit (horizontal) ersetzen. Akzeptieren, eine Verantwortung zu tragen ohne wirkliche Kontrolle zu haben. Arbeits- und Projektgruppen nicht mehr nach Hierarchie, sondern nach Kompetenz besetzen und entscheidungsfähig machen.
Herausforderung für Mitarbeiter	Mehr Selbstverantwortung wagen und zu den eigenen Entscheidungen stehen. Abteilungs- und Hierarchiegrenzen in der Zusammenarbeit überwinden.

Praxisbeispiel

Ich habe mir angewöhnt Führungskräften in Trainings folgende Frage zu stellen: Gibt es etwas, das Sie sich zutrauen und bereit sind die Verantwortung zu tragen – bei dem Sie aber trotzdem Ihren Chef fragen müssen? Fast jeder meiner Teilnehmer nickt und auf die Frage, wie motivierend das sei, senken alle den Kopf. Die nächste Frage ist: was glauben Sie, würden Ihre Mitarbeiter auf diese Frage antworten? Ein Teilnehmer kam dann in

der Pause zu mir und erzählte, dass er täglich ca. eine Stunde mit der „Kontrolle“ von Vorgängen seiner Mitarbeiter verbringt, bei denen es sich im Einzelfall um einstellige Eurobeträge handelt und die er nicht nachprüfen kann. Dafür brauchen wir wahrlich keine Hierarchien in Unternehmen.

Geschwindigkeit + Komplexität → Lernen im Tun (z.B. agile und iterative Prozesse)

Herausforderung für Führungskräfte	Loslaufen ohne das genaue Ziel zu kennen. Sich selbst und anderen Ausprobieren und Irrwege zugestehen. Reflexion und Retrospektiven fördern (Lessons Learned).
Herausforderung für Mitarbeiter	Dasselbe 😊 ...

Praxisbeispiel

Viele Unternehmen haben ein Betriebliches Vorschlagswesen, wo Mitarbeitende Verbesserungsideen einreichen können. Die meisten dieser Systeme funktionieren über ein Einreichungswesen in dem der Ideeninhaber mehr oder weniger formalisiert seinen Vorschlag bei einem Board einreichen kann. Dieses gibt dann ansprechende Ideen an die Fachabteilungen weiter, die eine potenzielle Umsetzung bewerten sollen. Des Weiteren wird i.d.R. eine organisationsweite Einführung angestrebt. Diese Prozesse dauern häufig Monate und führen selten zu echten Innovationen. Besser wäre es, in einem begrenzten Rahmen die Idee auszuprobieren und – falls sie nicht funktioniert – den Schaden gering zu halten. Im positiven Fall aber Erfahrungen mit der Umsetzung zu machen und die Idee sich in der Organisation ausbreiten zu lassen.

Kurzgefasst: Empowerment, Teamwork und Lernen im Tun bieten uns konkrete Antworten auf die Anforderungen an Komplexität, Geschwindigkeit und Spezialisierung in einer dynamischen und Vernetzten Welt.



DER AUTOR

**Martin Rugart // Senior-Coach
und Berater - ifsm**

Spezialisiert auf Change-Projekte zur
Agilen Transformation in „IT-Fremden
Organisationseinheiten“

IFSM SEMINAR

FÜHREN IN DER DIGITALEN WELT

Termine: 21.-23. November 2018

Ort: Höhr-Grenzhausen – ifsm-Akademie

Trainer: Klaus Kissel

Die Führungswelt ist im Wandel – wie kann ich als Führungskraft in einer ungewissen Zukunft noch der authentische und vertrauensvolle Wegbegleiter meiner Mitarbeiter sein. Dieser Frage gehen wir in unserer Weiterbildung „Führen in der digitalen Welt“ nach und finden Antworten auf Ihre persönlichen Fragen für ein Führen in der Zukunft.

Ihre Investition: 1.690,00 € netto

Anmeldung unter www.ifsm-online.com





MOVEMENT

DIE FÜHRUNGSKULTUR AUF DIE DIGITALEN WELTEN VORBEREITEN

VON LUKAS LEIST

IT-Dienstleister müssen in der heutigen Zeit noch flexibler werden, um für ihre Kunden Top-Leistungen zu erbringen. Sie brauchen hochqualifizierte Mitarbeiter und müssen diese an sich binden – hierfür braucht es eine lebendige und auf Agilität ausgerichtete (Führungs-)Kultur. Das Unternehmen ORBIT Gesellschaft für Applikations- und Informationssysteme mbH, Bonn, startete mit ifsm ein Change-Projekt und erntet heute die Früchte. zurechtzukommen, können diese nicht mehr einfach nur als „Hype“ betrachtet und abgetan werden.

In der IT-Branche ändern sich die Kundenwünsche und -bedürfnisse so rasch wie die technische Entwicklung voranschreitet. Deshalb genügt es für IT-Dienstleister nicht, fachlich fit zu sein; sie müssen immer schneller und flexibel auf Veränderungen in ihrem Umfeld reagieren, wollen sie langfristig erfolgreich sein.

Deshalb reifte vor fünf Jahren bei der damaligen Geschäftsfüh-

rung des IT-Systemhauses ORBIT die Erkenntnis: Die Struktur und Kultur unseres Unternehmens muss sich verändern. Denn ORBIT will für seine Kunden ein IT-Dienstleister sein, mit dem diese gerne und langfristig zusammenarbeiten – und das setzt neben einer hohen Fachkompetenz sowie Qualität und Zuverlässigkeit, auch eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Innovationskraft voraus.

Die beiden letztgenannten Faktoren erachten die beiden damaligen Geschäftsführer beim Systemhaus ORBIT – das zur Deteccon International GmbH, einem Unternehmen der Deutschen Telekom Gruppe und der T-Systems International GmbH, gehört – als noch nicht ausreichend entwickelt. Denn seine Kultur war noch stark von einem Abteilungs- und Bereichsdenken geprägt, obwohl die kundenrelevanten Leistungen meist in einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit erbracht wurden.

Kulturelles Change-Projekt gestartet

Typisch für die damalige Führungskultur war, dass so manche Führungskraft ihre Kernaufgabe noch darin sah, selbst intensiv mitzuarbeiten und die Leistungen der Mitarbeiter zu kontrollieren und zu bewerten. Noch nicht etabliert war ein modernes Management, das primär auf die Rahmenbedingungen der Arbeit achtet und Arbeitshindernisse für die Mitarbeiter beseitigt. Entsprechend hoch war die Mitarbeiterfluktuation – speziell bei den hochqualifizierten Spezialisten. Denn sie hatten weder das Gefühl „Wir können unser Potenzial entfalten“, noch „Wir und unsere Leistung werden gewertschätzt“.

Deshalb entschieden die beiden damaligen Geschäftsführer, ein Change-Projekt zu starten – mit dem Ziel, eine Führungskultur zu schaffen, die einem modernen, innovativen IT-Dienstleister wie ORBIT entspricht. Als externen Unterstützer wählten sie das Institut für Sales & Managementberatung (ifsm), Urbar, weil es Erfahrung mit ähnlichen Projekten hatte. Hinzu kam: Das von ifsm propagierte Konzept der „minimalen Führung“ entsprach den Vorstellungen der ORBIT-Geschäftsführer von der künftigen Führungskultur bei ORBIT. Dieses Führungskonzept zielt laut ifsm-Geschäftsführer Klaus Kissel darauf ab, mehr Entscheidungsbefugnisse auf die operative Ebene zu verlagern und die Kompetenz der Mitarbeiter systematisch zu steigern – „was mittelfristig auch zu einer Entlastung der Führungskräfte führt“.

Zu einer solchen Führungskultur gibt es, so ein Credo von Kissel, für Dienstleistungsunternehmen, die komplexe, kundenspezifische Leistungen erbringen, keine Alternative: „Denn nur so können sie das Potenzial ihrer Mitarbeiter aktivieren und diese auch emotional an sich binden. Und nur so können sie eine Aufwärtsspirale in Gang setzen, bei der die Kompetenz der Mitarbeiter und der Organisation kontinuierlich steigt.“

Führungsmaximen werden formuliert

Zu Beginn des Projekts interviewten ifsm-Berater ORBIT-Führungskräfte und -Mitarbeiter, um sich ein Bild von der Ist-Situation zu verschaffen. Die Interviews bestätigten die Erkenntnisse der ORBIT-Geschäftsführer. Zudem zeigte sich: Auch die Mitarbeiter wünschen sich einen Wandel der Führungskultur und mehr Handlungs- und Gestaltungsspielräume.



ORBIT Geschäftsführer Andreas Baumann bei einer Mitarbeiteransprache

Was dies bedeutet, definierten Führungskräfte und Mitarbeiter 2013 in einem Workshop. Entschieden wurde:

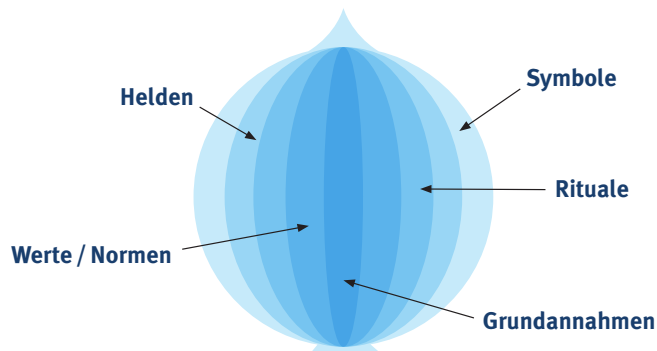
- Der Fokus der Führungsarbeit soll künftig darauf liegen, für die Mitarbeiter die Freiräume zu schaffen, die sie zum Entfalten ihres Potenzials und eigenständigen Arbeiten brauchen. Und:
- Die Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter beim (Weiter-)Entwickeln ihrer Kompetenz unterstützen.

Als Erfolgsfaktoren für das Wachstum einer solchen Führungskultur wurden eine hohe Transparenz und Beteiligung der Mitarbeiter sowie regelmäßige Feedbackgespräche der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern fixiert.

Diese Entwicklungsziele und Erfolgsfaktoren wurden an die damals 120 Mitarbeitern kommuniziert. Außerdem wurden den Führungskräften, inklusive der Geschäftsführung, in Trainings und Workshops das erforderliche Verständnis und die nötigen Skills vermittelt, um ihre Mitarbeiter den Zielen gemäß zu führen.

Führungskräfte entwickeln neues Selbstverständnis

Als Instrument hierzu diente die Kulturzwiebel des Organisationsanthropologen Geert Hofstede, dem zufolge die gemeinsamen Grundannahmen, Werte und Normen das (Führungs-) Handeln in einer Organisation prägen. Also müssen sich Unternehmen, die ihre (Führungs-)Kultur nachhaltig verändern möchten, auch mit dem Thema „Werte“ befassen.



Kulturzwiebel nach Geert Hofstede (Quelle: ifsm)

Laut Aussagen des heutigen ORBIT-Geschäftsführers Andreas Baumann betrat das Unternehmen damit Neuland, da es in ihm zuvor keine Führungskräfte-Weiterbildung gab. Diese ist laut Kissel aber eine unverzichtbare Säule des Prinzips der minimalen Führung, denn: „Auch Führungskräfte müssen sich als Lernende begreifen und sich regelmäßig fragen, wie sie ihre Wirksamkeit und Performance steigern können.“

Um das gewünschte Führungsverständnis und -verhalten in der Organisation zu verankern, finden bei ORBIT seit 2014 unter anderem jährlich Seminare für Führungskräfte statt, in denen diese das Führen von Mitarbeiter-Gesprächen trainieren. Auch neue Führungskräfte werden entsprechend geschult. Zudem reflektieren die Geschäftsführung und die Bereichsleiter mit Klaus Kissel in sogenannten Supervisionssitzungen regelmäßig die Führungsstruktur und -kultur im Unternehmen und definieren Fokusprojekte, die dem Erreichen der ORBIT-Ziele dienen.

Mitarbeiter wählen ihre Führung

Im zweiten Jahr des Projekts zeigte sich: Auch die (Führungs-)Strukturen bei ORBIT stehen der Entwicklung zu einem modernen IT-Dienstleister im Wege. Deshalb entschied die Geschäftsleitung mit einer Projektgruppe:

- Künftig soll es bei ORBIT nur noch drei Führungsebenen geben: die Geschäftsführung, die Bereichsleitung und die Leitung der Competence-Center. Und:
- An der Besetzung der Competence-Center-Leitung werden die Mitarbeiter beteiligt.

Zuvor wählte die Geschäftsleitung die Führungskräfte alleine aus – primär nach den Kriterien „fachliche Kompetenz“ und „Anzahl Dienstjahre“. Diese Kriterien sind weiterhin wichtig. Doch welcher Kandidat eine Führungsposition erhält, wird nun in einer geheimen Wahl bestimmt durch ein Gremium, dem Mitarbeiter, Betriebsrat und Geschäftsleitung angehören. Dies war laut Kissel ein starkes Signal seitens der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter: „Wir wollen eine andere Art von Führung etablieren, und dabei sind wir auf eure Mitarbeit und euer Engagement angewiesen.“

Mitarbeiter bewerten Qualität von Führung

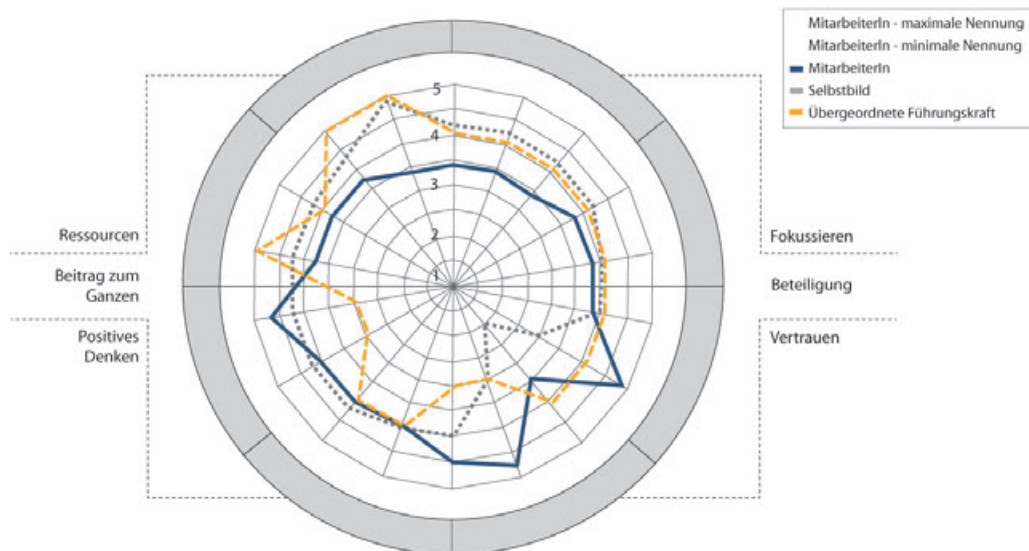
Um den Entwicklungsprozess zu evaluieren, wurde 2016 mit ifsm-Unterstützung ein IT-gestütztes Führungsfeedback durchgeführt. In ihm konnten die Mitarbeiter ein Votum abgeben, wie sie die Qualität ihrer Führung einstufen. Dabei zeigte sich: Die Beziehung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern hat sich seit der Befragung zu Beginn des Projekts verändert. Sie ist heute viel stärker als früher von Vertrauen und einem partnerschaftlichen Miteinander geprägt. Die Ergebnisse der Befragung wurden erneut publik gemacht. Zudem trafen sich ifsm-Berater mit den Führungskräften zu Coaching-Gesprächen über das Mitarbeiter-Feedback – auch um im Bedarfsfall zu klären, wie konstatierte Mängel beseitigt werden.

Neue Vision: „Unverkennbar ORBIT“

2016 entwickelte ORBIT zudem die neue Vision „Unverkennbar ORBIT“. Dahinter steckt laut Geschäftsführer Baumann das Ziel: „Für unsere Kunden soll auf allen Ebenen der Zusammenarbeit mit ORBIT erfahrbar sein, dass wir anders als die meisten IT-Dienstleister sind. Die Kunden sollen wie die Mitarbeiter im alltäglichen Miteinander die Werte spüren, für die ORBIT steht – und zwar an vielen scheinbaren Kleinigkeiten, die letztlich jedoch den großen Unterschied ausmachen.“

Dies setzt voraus, dass sich die ORBIT-Mitarbeiter regelmäßig vor Augen führen „Wofür stehen wir?“ und „Was ist uns deshalb bei unserer Arbeit, im Miteinander und Kundenkontakt wichtig?“ Um dieses Bewusstsein zu schärfen, übernahmen einige Mitarbeiter freiwillig die Funktion von Visionsbotschaftern: Sie fördern die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern über die verschiedenen Facetten und Implikationen der Vision. Mit diesen Botschaftern wird aktuell daran gearbeitet, dass die Vision des Unternehmens im Arbeitsalltag und Kundenkontakt noch stärker erfahrbar ist.





Führungskräftefeedback-Radar (Quelle: ifsm)

Diese Weiterarbeit an kulturverändernden Themen ist Andreas Baumann sehr wichtig – obwohl die Kultur von ORBIT bereits heute der eines modernen Dienstleisters entspricht, mit dem sich die Mitarbeiter stark identifizieren. Entsprechend gering ist die Mitarbeiterfluktuation. Und aufgrund der vielen positiven Bewertungen durch Arbeitnehmer und Bewerber wurde ORBIT vom Arbeitgeber-Bewertungsportal kununu das Gütesiegel „Top-Company“ verliehen.

Die Veränderung lohnt sich und geht weiter ...

Auch die Kunden spüren offensichtlich: Bei ORBIT hat sich viel verändert. Kein Zufall ist es für Andreas Baumann, dass

sich der Umsatz des IT-Dienstleisters seit 2012 fast verdreifacht und die Mitarbeiterzahl mehr als verdoppelt hat. Als zentrale Ursache für diesen wirtschaftlichen Erfolg sieht er „die konsequente und nachhaltige Entwicklung eines neuen Wertesystems und Führungsverständnisses: Die bezahlten Beraterhonorare haben sich um ein Vielfaches amortisiert.“

Dies darf jedoch, so sein Credo, kein Anlass sein, sich selbstzufrieden auszuruhen: „Das Wachstum unseres Unternehmens stellt uns vor neue große Herausforderungen. Wir müssen schauen, dass die Organisation und die Strukturen mitwachsen und immer wieder angepasst werden. Deshalb werden wir auch künftig außer in die Entwicklung der fachlichen Kompetenz, auch in die kulturelle Entwicklung unseres Unternehmens investieren.“ Denn ORBIT möchte für seine Kunden und Mitarbeiter „unverkennbar“ sein und bleiben.“

PROZESSWERKSTATT SYSTEMISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Ein Seminar für Personalentwickler, Consultants und Coaches

Wie Organisationen nachhaltig lernen können – eine Weiterbildung für Personalentwickler, Consultants und Coaches die durch systemische Interventionen Bewegung in die Unternehmen bringen möchten.

Die Teilnehmer gehen in dieser Weiterbildung der Kernfrage nach: Wie größere und komplexe Veränderungsvorhaben in Organisationen in der digitalen Welt gelingen können?

Sollten Sie Interesse an Antworten auf diese und damit verbundenen Fragen haben, besuchen Sie diese Weiterbildung im Herbst 2018.

Gesamtdauer: 2 x 2 Tage

Termine:

Modul 1: 12.11. – 13.11.2018

Modul 2: 07.02. – 08.02.2019

Informationen und Anmeldung unter: www.ifsm-online.com



BLENDED LEARNING

DIGITAL LERNEN

FÜR DIE REALE WELT

VON UWE REUSCHE

Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet Unternehmen die Chance, ganz neue Lernarchitekturen zu schmieden – Architekturen, die effizienter und effektiver als die tradierten sind und stärker den Bedürfnissen insbesondere ihrer jungen Mitarbeiter entsprechen.

Um die Effizienz ihrer Weiterbildung und Personalentwicklung zu erhöhen, denken Unternehmen, seit die ersten PC in den Büros Einzug hielten, darüber nach: Wie können wir das Lernen in Präsenz-Seminaren und -Trainings mit einem computergestützten Lernen verknüpfen?

Besonders intensiv beschäftigen sich die Unternehmen mit solchen „Blended-Learning“ genannten Lernkonzepten bereits seit 25 bzw. 30 Jahren,

- in denen große Gruppen von Mitarbeitern weitgehend identische Tätigkeiten verrichten, weshalb sie auch nahezu dieselben Kompetenzen brauchen, und
- die regelmäßig vor der Herausforderung stehen, große Mitarbeitergruppen zu schulen.

Als Beispiel seien die großen Finanzdienstleister und Kranken-

kassen genannt, die zumindest in der Vergangenheit nicht nur oft Tausende von Sachbearbeitern in ihrer Verwaltung beschäftigten, sondern auch Heerscharen von Verkäufern und Kundenbetreuern im Innen- und Außendienst zum Betreuen der Bestandskunden und Akquirieren von Neukunden.

Motiv: Zeit und Geld sparen

Sie erhofften sich von den Blended Learning-Konzepten vor allem eine Ersparnis von (Arbeits-)Zeit und Geld, wobei das allgemeine Credo lautete: Mit computergestützten Lernprogrammen lassen sich zwar kognitive Lerninhalte vermitteln, zum Herbeiführen von Einstellungs- und Verhaltensänderungen sowie zum Einüben des gewünschten Verhaltens ist jedoch weiterhin eine Begegnung von Mensch zu Mensch nötig – also ein persönliches Treffen zwischen dem „Lernenden“ und seinem Trainer.

Eine entsprechend große Rolle spielten in den damals entwickelten Blended-Learning-Konzepten noch Präsenz-Seminare und -Trainings, obwohl viele Unternehmen versuchten, den Mangel an zwischenmenschlicher Kommunikation beim computergestützten Lernen mit Chatrooms, Tele-Tutoren und vereinzelt sogar eigenen Business-TV-Sendern auszugleichen.

Motiv: Weiterbildung stärker individualisieren

Etwa um die Jahrtausendwende, als in den Betrieben PCs bereits allgegenwärtig waren, gewann neben dem Motiv, Zeit und Geld zu sparen, in den Unternehmen ein weiteres Motiv an Bedeutung, sich mit den Themen „computer-gestütztes Lernen“ und „Blended Learning“ zu befassen. Zu diesem Zeitpunkt erkannten viele Unternehmen: Da aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung in unserer Organisation zunehmend die einfachen Tätigkeiten entfallen, werden die Aufgaben unserer Mitarbeiter stets herausfordernder und komplexer. Deshalb und aufgrund der immer stärker praktizierten Team- und Projektarbeit sind auch die Lernbedarfe insbesondere unserer höher qualifizierten Mitarbeiter sehr verschieden – nicht selten sogar so verschieden, dass sie mit top-down organisierten und zentral geplanten Entwicklungsmaßnahmen nur noch bedingt befriedigt werden können.

Also begannen die Firmen verstärkt darüber nachzudenken: Wie könnte eine Lernarchitektur gestaltet sein, die einerseits unserem Bedarf entspricht und andererseits eine individuelle Förderung der Mitarbeiter ermöglicht und ihnen die Chance eröffnet, bedarfsorientiert zu lernen? In Folge davon begannen die Unternehmen zu dieser Zeit, Lernprogramme für die unterschiedlichsten Lernbedarfe zu entwickeln, auf die ihre Mitarbeiter von ihren Rechnern aus sozusagen jederzeit Zugriff hatten – angefangen bei den Themen Führung und Verkauf bis hin zu Selbst- und

Stressmanagement. Diese Programme dienten einerseits dazu, den Mitarbeitern die jeweils relevanten kognitiven Lerninhalte zu vermitteln, und andererseits dazu, zum Beispiel nach Präsenzseminaren und -trainings den Transfer in den Arbeitsalltag zu sichern.

Individualisierung führt zu Coaching-Boom

Parallel dazu begannen in den Unternehmen die Coachings zu boomen, da die Praxis zeigte: Insbesondere wenn es um das Überwinden gewohnter Denk- und Verhaltensmuster, also einen sogenannten Musterwechsel, geht, benötigen die meisten Menschen weiterhin eine persönliche Unterstützung und beim Versuch ein verändertes Verhalten im Arbeitsalltag zu zeigen, treten oft so viele Unsicherheiten auf, dass eine individuelle, unterstützende Begleitung sinnvoll ist, damit bei den Mitarbeitern die gewünschte Verhaltenssicherheit entsteht.

Deshalb enthielten fortan die meisten Blended-Learning-Konzepte auch Coaching-Elemente, wobei die Coachings in der Regel Präsenz-Coachings waren. Das heißt, bei den Coachings trafen sich der Coach und der Coachee, persönlich, da weiterhin ein Credo lautete: Wenn es darum geht, eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern herbeizuführen und bei ihnen im Verhaltensbereich einen Musterwechsel zu bewirken, ist eine Begegnung von Mensch zu Mensch nötig.

Mobile Endgeräte sind heute Alltagsbegleiter

Seit drei, vier Jahren – beziehungsweise seit die Floskeln „Digitalisierung der Wirtschaft“ und „Digitale Transformation der Unternehmen“ sozusagen in aller Munde ist – findet jedoch auch ein Überdenken dieser Personalentwicklungskonzepte in den Unternehmen statt – aus vielerlei Gründen.

Anders als vor 10, 15 Jahren sind heute die meisten Mitarbeiter der Unternehmen (beziehungsweise zumindest das Gros der Hauptzielgruppen der Personalentwicklung) bereits „digital natives“. Das heißt, sie wuchsen mit dem Computer auf und sind es aus der (Hoch-)Schulzeit gewohnt, diesen auch als Lerninstrument zu nutzen. Zudem haben sich die mobilen Endgeräte – vom Laptop, über das Tablet bis hin zum Smartphone – zu einem Alltagsbegleiter beruflich und privat entwickelt. Und die jungen Mitarbeiter der Unternehmen von heute sind es nicht nur gewohnt, sich mit diesen Medien zu informieren und mit ihnen zu kommunizieren, sondern auch ihre (Zusammen-)Arbeit zu planen. Außerdem nutzen sie im Privatbereich ganz selbstverständlich nicht nur Apps zum Sprachlernen, sondern lassen sich durch diese auch bei solchen Tätigkeiten wie dem Sporttreiben und für solche Ziele wie Abnehmen coachen.

Digital natives wollen mit moderner Technik lernen

Deshalb wirkt es für sie heute oft geradezu antagonistisch, wenn sie im Bereich der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung auf diese Hilfsmittel verzichten sollen. „Bei unserer Projektarbeit nutzen wir sie doch.“

Dies gilt insbesondere dann, wenn sie, wie viele junge Leistungsträger in den Betrieben herausfordernde Jobs haben und in betriebliche (oft standort- und zuweilen sogar länderübergreifende) Netzwerke eingebunden sind. Denn dann fällt meist schwer zu sagen:

- „In drei, vier Wochen habe ich Zeit für ein mehrstündiges Coaching“ oder
- „In zwei, drei Monaten habe ich Zeit für die Teilnahme an einem Seminar, das 200 Kilometer entfernt von meinem Wohn- bzw. Arbeitsort stattfindet.“

Wird diesen Mitarbeitern von außen, also zum Beispiel vom Personalbereich, die Teilnahme an einem ein-, zwei-tägigen Seminar aufoktroyiert, dann sehen sie darin häufig nicht eine Chance, sich zu entwickeln, sondern eine lästige zusätzliche Aufgabe. Entsprechend gering ist ihre Lernmotivation, was sich auch an ihrem Verhalten zeigt. In den Kaffeepausen hängen sie sofort in einer Ecke an ihrem Handy, um mit Kollegen dringliche Dinge zu besprechen; und in den längeren Pausen verschwinden sie auf ihren Zimmern, um an ihren Laptops wichtige Aufgaben zu erledigen. Entsprechend wenig nachhaltig wirken bei ihnen die in den Seminaren und Trainings besprochenen Inhalte. Kurz nach Verlassen des Seminarhotels sind sie nicht selten wieder vergessen, denn auf dem Weg nach Hause parlieren sie im Auto via Handy zum Beispiel schon wieder mit Kollegen darüber, wo es in ihrem Projekt brennt.

Ziel: die Weiterbildung bedürfnisgerecht gestalten

Vor diesem Hintergrund denken seit einigen Jahren Unternehmen verstärkt darüber nach, wie sie die betriebliche Weiterbildung mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik nicht nur effizienter und effektiver, sondern auch den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter gerechter gestalten können.

Dabei ist es weitgehend Konsens: Auch künftig wird, wenn das Lern- oder Entwicklungsziel eine Einstellungsänderung voraussetzt, eine persönliche Beziehung, also auch ein persönliches Kennenlernen zwischen dem „Lerner“ und der Person, die ihn in seiner Entwicklung begleitet (also dem Trainer, Mentor oder Coach), unerlässlich sein, damit

- das erforderliche Vertrauen entsteht und
- die Beteiligten ihr jeweiliges Gegenüber auch als Person einschätzen können.

In manchen Fällen kann dieses Sich-kennenlernen jedoch auch via Video-Konferenzen erfolgen.

Bei allen hierauf aufbauenden Prozessen stellt sich jedoch die Frage: Inwieweit können hierfür nicht auch elektronische Medien als Hilfsmittel genutzt werden? So können und werden die Unternehmen künftig zum Vermitteln von Lerninhalten gewiss verstärkt auf Webinare statt Präsenz-Seminare setzen – nicht nur weil hierdurch Reisezeiten und -kosten entfallen, sondern auch weil sich bei ihnen leichter solche Designs wie „vier Module á 2 Stunden“ statt einmal einen ganzen Tag realisieren lassen. Und beim Coachen ihrer Mitarbeiter werden sie verstärkt auf solche „Kanäle“ wie das Telefon- und Video-Coaching sowie das Coachen mittels WhatsApp setzen – auch weil diese sich kurzfristiger planen lassen.

IFSM MICRO LEARNING

Im Rahmen unserer Blended Learning Strategie bieten wir das Tool Micro Learning, eine onlinebasierte Lernplattform mit gamification Funktion an.

Ihre Mitarbeiter bereiten sich auf den Workshop vor oder vertiefen das Gelernte durch wiederholtes Beantworten und Reflektieren von Fragen, Videos, Audios und vielem mehr zu den geforderten Themenfeldern. So kann sich das Wissen auch langfristig bei den Menschen und in der Organisation festigen.

Interessiert? Sprechen Sie uns an und wir bieten Ihnen die Möglichkeit über ein kurzes Webinar dieses Tool kennenzulernen.

info@ifsm-online.com

Tel: 0261.9623641

Micro-Learnings ersetzen „en bloc“-Lernen

Und beim Trainieren der Verhaltenssicherheit, die die Mitarbeiter im Arbeitsalltag brauchen? Hier werden die Unternehmen verstärkt auf solche Apps setzen, wie sie ihre Mitarbeiter im Privatbereich heute schon nutzen, denn die Erfahrung zeigt: Sie sind geeignete Tools, um mit sogenannten „Micro-Learnings“ wie Transferfragen und -aufgaben sowie (Kurz-)Videos und Audios das Gelernte einzuüben und zu vertiefen.

Mit Hilfe der vielen Möglichkeiten, die die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet, lassen sich heute bereits nicht nur ganz neue Lern- beziehungsweise Blended Learning-Konzepte schmieden – Konzepte, die viel stärker als die tradierten nicht nur dem Bedarf der Unternehmen, sondern auch den Bedürfnissen der Teilnehmer entsprechen. Das wirkt sich auch positiv auf deren Lernmotivation aus.

Augmented reality ermöglicht auch Verhaltenstraining

Und die Möglichkeiten werden in den nächsten Jahren weiter steigen, wenn die „Virtuelle Realität“ beziehungsweise „augmented reality“ (zu Deutsch: erweiterte Realität) in die compu-

ter- und netzgestützten Lernprogramme Einzug hält. Je stärker dies der Fall ist, umso häufiger wird es auch möglich sein, virtuelle Lernlandschaften zu kreieren, in denen die Teilnehmer nicht nur – wie heute bereits üblich – das Handling von Maschinen, sondern auch den adäquaten Umgang mit Menschen, seien dies Kunden oder Mitarbeiter, trainieren.

Diese Zukunft ist heute bereits teilweise Gegenwart – wie ein Blick in die „Gaming-World“, also ein Blick in der Welt der elektronischen Unterhaltungsspiele zeigt. Also sollten sich zumindest die Profis in Sachen Weiterbildung und Personalentwicklung mit ihr befassen – denn die digitale Transformation der Unternehmen macht auch vor betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung nicht halt.

DER AUTOR



Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm

Uwe Reusche, Geschäftsführer des ifsm Institut für Sales & Managementberatung. Er fokussiert u.a. das Thema „Wie können moderner Lernarchitekturen & Features Lernen im digitale Zeitalter unterstützen.“

PRINZIP DER MINIMALEN FÜHRUNG

Eine neuntägige Weiterbildung für Führungskräfte, die leicht, effektiv und ergebnisorientiert führen möchten.

Unser Angebot „Das Prinzip der minimalen Führung“ richtet sich an Führungskräfte, die einen effizienten und ergebnisorientierten Führungsstil entwickeln möchten, der Selbstführungskräfte bei den Mitarbeitern entwickelt.

Die Weiterbildung besticht durch starken Praxisbezug und hohe Transferierbarkeit in den Managementalltag der Firmen.

TERMINE 2018:

Modul 1: 11.-13.04.2018

Modul 2: 02.-04.07.2018

Modul 3: 14.-16.11.2018

Ihre Investition: 3.360,00 € zzgl. MwSt.

Infos unter www.ifsm-online.com

EIGENVERANTWORTUNG

SINN

LEISTUNG

ZIELE





MOVEMENT

IFSM BARCAMP

„CHANGE & MOVEMENT“

Führungskräfte, Organisationsentwickler und Berater dachten gemeinsam über neue Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte für das digitale Zeitalter nach.

„Change & Movement: Menschen bewegen. Zukunft gestalten“ – so lautete der Titel des BarCamps, das wir Ende November im Kloostergut Besselich, Urbar (bei Koblenz), durchführten. Die eintägige Veranstaltung fand in Zusammenarbeit mit der Fachgruppe „Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung“ des Verbands DGSF (Deutsche Gesellschaft für Systemische Paar- und Familientherapie) statt.

Eröffnet wurde das BarCamp durch ein Trommelevent von Tobias Mrzyk vom Unternehmen Leadschlag, Memmingen. Er stimmte die circa 50 Teilnehmer auf das Thema des Tages „Menschen bewegen. Zukunft gestalten“ ein. Danach folgte die erste von vier jeweils 45-minütigen Workshop-Runden, in denen sich die Teilnehmer in zahlreichen Workshops mit den unterschiedlichen Facetten des Themas befassten.

Ein Workshop zum Thema Metaphern in Unternehmen wurde von Klaus Schenk geleitet. Metaphern bieten in einer Welt zunehmender Komplexität eine Möglichkeit Dinge zu vereinfachen und bewegende Nachrichten zu transportieren.

Mit einem verwandten Thema befasste sich ein von ifsm-Geschäftsführer Klaus Kissel moderierter Workshop: „Menschen bewegen, Unternehmen nachhaltig verändern“, mit der zentralen Frage:

„Wie schaffen es Unternehmen, dass anstehenden Veränderungen nicht mit einer großen Verwirrung enden, sondern dauerhaft wirksam sind?“ Eindrucksvoll wurde gezeigt, wie wichtig es ist Kulturarbeit im Unternehmen zu etablieren, um neue Ausrichtungen für alle erklärbar zu machen.

Wie können Change-Prozesse evaluiert werden? Dies war die Frage von Timo Gerst, ifsm-Trainer und –Coach, der Antworten in seinem Workshop mit den Teilnehmern diskutierte und Ideen präsentierte.

In Zeiten von Agilität wird auch der Aufbau einer Fehler- beziehungsweise Vertrauenskultur in Unternehmen immer wichtiger. Frau Birgit Lamboy ging dabei der Fragen nach, wie wichtig ist es beim Betreten von Neuland, dass Fehler gemacht werden dürfen – sollte der Mut nicht sogar belohnt werden.

ifsm Geschäftsführer Uwe Reusche hingegen zeigte im Workshop „Den Vertrieb in die Zukunft führen“ wie Vertriebsführungskräfte in ihrem Bereich die Mitarbeiter auf den Weg in die Zukunft gewinnen und beteiligen können. Dabei fokussierte er, wie im speziellen ein Paradigmen- beziehungsweise Musterwechsel herbeigeführt werden kann, so dass die Vertriebseinheit ganz neue Wege sich erlaubt zu gehen.

Einigkeit herrschte unter den Teilnehmern: Wenn Veränderungen in Unternehmen nachhaltig sein sollen, dann ist es wichtig, dass sich auch dessen Kultur und Wertesystem wandeln. Zudem muss bei solchen Veränderungsprozessen, die stets langwierig sind, mit Bedenken und Widerständen gerechnet werden. Aus diesem Grund benötigen die Betroffenen eine (fachliche und) mentale Unterstützung – zum Beispiel in Form von Coachings- oder Supervision in Gruppen.

Auf eine entsprechende große Resonanz stieß der Vortrag von ifsm-Trainerin Lisa Bastian zum Thema „Yoga & Coaching“. In ihm legte sie unter anderem dar, dass Achtsamkeit nicht nur

eine Grundhaltung beim Yoga und Coaching ist: Auch Führungskräfte benötigen sie beim Versuch, Menschen – nicht nur in Veränderungsprozessen – zu führen – ein Thema welches unter dem Schlagwort Digitalisierung eine neue Bedeutung bekommt.



Was moderne Führung bedeutet und in welchen Einstellungen sowie Verhaltensmustern sie sich zeigt, davon konnten sich die Teilnehmer gegen Ende des BarCamps selbst einen Eindruck verschaffen. Gemeinsam erlebten sie die Premiere eines von ifsm initiierten Tanztheaters zum Thema: „Moderne Führung“. 5 junge Tänzerinnen des Tanztheaters „InMotion“ aus Koblenz setzten nach einem entsprechenden Input von ifsm ein Tanztheaterstück mit der Überschrift „Traditionelle Führung“ versus „Moderne Führung“ um. ifsm hat dieses Tanztheater auch in einem Kurzfilm aufgenommen, den Film können sich Interessierte auf Webseite (www.ifsm-online.com) in der Rubrik news/filme beziehungsweise auf YouTube anschauen.





SALES DEVELOPMENT

INDUSTRIE- UND GROSSKUNDEN IM DIGITALEN ZEITALTER

GEWINNEN – IN SECHS SCHRITTEN

VON DR. TILL REICHERT

Das Worldwide-Web und die Möglichkeiten des digitalen Zeitalters bieten Einkäufern und Kunden neue Möglichkeiten den Markt zu selektieren und sich zu informieren. Verkäufer lernen schon seit Jahren sich mit diesen Möglichkeiten neu auseinanderzusetzen. Manchmal führt es dazu, dass die Tätigkeit eines Verkäufers an sich in Frage gestellt wird. In diesem Artikel sollen die Auswirkungen der digitalen Veränderung auf den Vertrieb knapp beschrieben werden, um dann Ableitungen zu formulieren, was dies für einen strukturierten Neukundengewinnungsprozess bedeuten kann.



B2B

Früher war alles so einfach ...heute alles transparent?

Anfang des letzten Jahrhunderts entwickelte Frederick Winslow Taylor in den USA das Managementkonzept des Scientific Management, der „wissenschaftlichen Betriebsführung“. Dieses zeichnete sich dadurch aus, dass es die Effizienz im Bereich der handwerklich orientierten Massenproduktion perfektionierte: Taylor führte zahllose Bewegungsstudien mit Arbeitern durch, anhand derer er Arbeitsaufgaben extrem detailliert zerlegen konnte und einen optimalen Weg der Arbeitsmethode für jede Tätigkeit fand: „one best way“. Seine Studien führten auch dazu, dass er den Arbeitsort und den Leistungszeitpunkt exakt fixieren konnte und auch detaillierte Zielvorgaben für den einzelnen Arbeiter ermittelte. Taylor war ein Meister der Standardisierung und Optimierung.

Auf dem Konzept Taylors aufbauend perfektionierte Henry Ford die Fließbandfertigung im Bereich des Automobilbaus. Sie erinnern sich an das weltberühmteste Standardisierungs-Zitat in Bezug auf sein erstes Ford-Modell T (Tin Lizzy): „Jeder Kunde kann sein Auto in einer beliebigen Farbe lackiert bekommen, solange die Farbe, die er will, schwarz ist.“

Nun verspricht die moderne IT: Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden. Schon immer galt in der Wirtschaft: Alles, was standardisiert werden kann, wird standardisiert. Aus ökonomischer Sicht ist dies ja auch sinnvoll. Standardisierung schafft Sicherheit hinsichtlich der Qualität von Prozessen, Produkten und Leistungen. Standardisierung bewirkt einen geringeren Aufwand und damit geringere Kosten. Das Vereinbaren einschlägiger Standards verkürzt und vereinfacht Vertragsverhandlungen und Verträge.

Was bedeutet Digitalisierung nun für die Neukundengewinnung im B2B?

Das Ziel für Einkäufer ist klar: Immer objektiviertere Kriterien sollen dafür sorgen, dass nun auch immer komplexere Leistungen effizient über Software standardisiert bewertet werden können. Wenn Unternehmen früher Leistungen ausgeschrieben haben, haben sie ausgewählte Anbieter kontaktiert und deren Angebote verglichen. Heute kann Software Angebote, die auf Einkaufsplattformen eingestellt werden, binnen Sekunden bewerten und ggf. aussortieren. Dieses Vorgehen ist mittlerweile vielen Bewerbern bei großen Unternehmen bekannt, denn ihre Unterlagen

werden im ersten Schritt nicht mehr von Menschen gesichtet, sondern von einem Algorithmus, der bestimmte Kriterien im Hinblick auf die Erfüllung durch den Bewerber überprüft und nur die geeigneten Unterlagen freigibt. Man verspricht sich dadurch eine schnellere und objektivere Auswahl.

Bedeutet dies nun, dass das traditionelle Beziehungsmarketing unwichtig wird? Wir sagen: Im Gegenteil. Denn: Wer als Anbieter nun etwa im Vorhinein eines Einkaufsprozesses bereits weiß, nach welchen Kriterien der Algorithmus des ausschreibenden Unternehmens Angebote bewertet und ggf. aussortiert, ist nun umso mehr im Vorteil.

Denn die basalen Schritte im strategischen Neukundengewinnungsprozess bleiben gleich, es gilt nur, den Schritt der „digitale Hürde einer objektivierten Software-Auswahl“ zu integrieren. Danach entscheiden in größere Unternehmen nach wie vor meist mehrere Personen, was und wo eingekauft wird. Diese Personen haben oft unterschiedliche Erwartungen an die Problemlösung. Entsprechend gezielt müssen potenzielle Lieferanten agieren, um einen Auftrag zu erlangen. Diese an zentralen Kaufentscheidungen beteiligten Menschen bilden das sogenannte Buying Center. Die Herausforderung an potenzielle Lieferanten lautet, die Entscheidungsprozesse in diesem Personenkreis so zu beeinflussen, dass ihr Unternehmen den Auftrag erhält – zu attraktiven Konditionen.

1. Das Buying Center analysieren

In einem Buying Center gilt es, folgende Personengruppen zu unterscheiden:

- die Anwender (User), die mit der gekauften Lösung arbeiten,

- die Einkäufer (Buyer), die den Auftrag unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten verhandeln und gegebenenfalls erteilen,
- die wirtschaftlichen Entscheider (Decider), die aufgrund ihrer Position die finale Entscheidung über die Problemlösung und deren Lieferanten treffen,
- die Experten/Techniker in der Organisation (Experts), die darauf achten, dass die Lösung technisch und organisatorisch den Anforderungen entspricht.

Diese Personengruppen haben an die Problemlösung meist unterschiedliche Erwartungen. Während zum Beispiel die Anwender primär darauf achten, dass die Lösung unkompliziert zu handhaben ist, achten die Einkäufer darauf, dass sie „preiswert“ ist. Und während die Geschäftsleitung darauf schaut, dass das Unternehmen mit der Lösung seine strategischen Ziele erreicht, achten die Experten/Techniker primär darauf, dass diese mit den Prozessen und der technischen Infrastruktur harmoniert.

Wie Kaufentscheidungsprozesse in den Unternehmen verlaufen, hängt stark vom Produkt beziehungsweise der Problemlösung ab. Haben diese eine geringe strategische Relevanz – wie zum Beispiel das Büromaterial – sind in größeren Unternehmen die Top-Entscheider meist nicht involviert.

Anders ist es bei Problemlösungen, die für das Erreichen der Ziele des Unternehmens eine hohe Bedeutung haben, die – wie eine Computeranlage – auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt sein müssen oder bei deren Kauf das Unternehmen mit dem Lieferanten sozusagen eine Partnerschaft über die Lebensdauer des Systems eingeht. Bei ihrem Kauf behalten sich die Top-Entscheider in der Regel zumindest das finale Entscheidungsrecht vor.

In der 20-tägigen **AUSBILDUNG ZUM ZERTIFIZIERTEN SALES COACH ifsm** lernen Sie als Vertriebsführungskraft, Trainer oder Coach, wie Sie zielorientierte Lernprozesse bei Vertriebsmitarbeitern und in Vertriebsteams auslösen und nachhaltig begleiten können. Im Fokus stehen hohe Praxisrelevanz sowie fundierte, wissenschaftstheoretische Modelle. Die Qualifizierung schließt mit einem Zertifikat „Zertifizierter Sales Coach ifsm“ ab, das u.a. von unserem wissenschaftlichen Beirat ausgesprochen wird.

Termine: 1. Modul 25.04. - 28.04.2018 / 2. Modul 20.06. - 23.06.2018 / 3. Modul 26.09. - 29.09.2018 / 4. Modul 28.11. - 01.12.2018 / 5. Modul 23.01. - 26.01.2019

Referenten: Frau Heike Bruckhuisen, Herr Uwe Reusche, Herr Klaus Kissel, weitere Referenten bei Kaminabenden

Dauer: 20 Seminartage in 5 Modulen

Ihre Investition: 6.400 € zzgl. MwSt.,
Sonderfrühbucherrabatt für News Leser: 5.800 € zzgl. MwSt. (bis 01.03.2018)

Nähere Infos unter und www.ifsm-online.com

ifsm

Termin:
Start 25. April 2018

2. Die nötigen Kundeninfos erlangen

Die wichtigsten Fragenkomplexe, die potenzielle Lieferanten bezüglich des Buying Centers zu klären haben, sind: Wer sind seine Mitglieder? Welche Entscheidungskriterien sind für die einzelnen Mitglieder/Funktionsgruppen die wichtigsten? Und: Welchen Einfluss haben sie auf die finale Kaufentscheidung? Um die Kaufentscheidung zu seinen Gunsten zu beeinflussen, benötigt der potenzielle Lieferant also viele Informationen. Zum Beispiel über die Marktposition des Unternehmens und die Herausforderungen, vor denen es steht – betriebswirtschaftlich, technisch und marktbezogen. Außerdem darüber, wie das Unternehmen aktuell die relevanten Probleme/Aufgaben löst, sowie darüber, wie Entscheidungsprozesse im Unternehmen ablaufen. Viele relevante Informationen sind heutzutage im Netz abrufbar, denken Sie z.B. an die Geschäftskontaktplattformen XING oder LinkedIn. Alleine durch den Umstand, dass Sie auch ganze Sätze bei den Suchmaschinen eingeben können, können Sie oft eine Menge über das Unternehmen, die Branche und die Buying Center-Mitglieder erfahren. Darüber hinaus gilt es das firmeneigene Netzwerk zu aktivieren - zum Beispiel zu Mitbewerbern, Lieferanten oder Kunden des Unternehmens, zu denen die eigene Organisation eine Beziehung hat. Viele wichtige Infos lassen sich jedoch nur im Kontakt mit Mitgliedern der Kundenorganisation ermitteln. Also gilt es diese auf den unterschiedlichsten Ebenen (zum Beispiel auf der Techniker- und der Verkäuferebene) aufzubauen. Diese Informationsgewinnung bietet jetzt die Möglichkeit, zielgerichtet selbst verfasste Artikel oder Studien, die für die Zielpersonen interessant sein könnten, zu selektieren und zuzusenden bzw. bei einem Termin mitzubringen.

3. Ein Selling Team formieren

Wichtig ist es zudem, ein sogenanntes Selling Team zu bilden, das gemeinsam daran arbeitet, vom Zielkunden den gewünschten Auftrag zu erlangen. Der Aufbau solcher Selling Teams – als Pendant zum Buying Center – ist im B2B-Vertrieb, bei dem oft kundenspezifische Lösungen entwickelt werden, gang und gäbe, denn hieran wirken neben den eigentlichen Verkäufern häufig auch Techniker, Mitarbeiter des (Verkaufs-) Innendienstes sowie nicht selten Teile der Geschäftsleitung mit.

Eine zentrale Aufgabe des Selling Teams ist es, den Neukundengewinnungsprozess – also die Strategie, wie der Kunde gewonnen werden soll – zu definieren. Dabei ist es wichtig, dem Team die größtmögliche Freiheit für Struktur, Planung, Recherche und Aktivitäten zu geben. Hierbei kann der Führungskraft die Methode von EduScrum dienen, d.h., dass das Team über eine klare Aufgabe selbstständig an der Gewinnung und Strukturierung von neuen Kunden arbeitet. Hat das Team seine Aktivitäten geplant und erste Informationen gewonnen, agiert die Führungskraft als „Scrum Master“, der den Prozess in wöchentlichen Loops mit dem Team gemeinsam reflektiert. Wie oben schon erwähnt, gilt es in der ersten Phase relevante Informationen über das Unter-

nehmen, die Buying Center Mitgliedern und deren Motive, Erwartungen und die aktuellen Probleme herauszuarbeiten. Hierfür dient dem Team das TAPA-Modell:

- T = Trendanalyse: Welche Trends, Entwicklungen, kommen auf das Zielunternehmen zu?
- A = Auswirkungen: Welche Auswirkungen haben diese auf das Unternehmen?
- P = Probleme: Welche Herausforderungen ergeben sich hieraus für die Mitglieder des Buying Centers beziehungsweise ihre Funktionsbereiche?
- A = Auswirkungen: Welche negativen Auswirkungen hat es mittel- und langfristig für das Unternehmen und die Funktionsbereiche der Buying Center-Mitglieder, wenn das Problem nicht gelöst wird? Welche positiven Auswirkungen hat es, wenn das Unternehmen die Herausforderungen meistert?

Die TAPA-Analyse ist für die Hypothesenbildung wichtig bei der Frage, welcher Algorithmus des Zielunternehmens bei der automatisierten Unterlagenauswertung genutzt wird und wie der Zielkunde zur gewünschten Kaufentscheidung geführt werden kann. Und die Ergebnisse der Analyse? Sie fließen in das erstellte Angebot und nach der Einladung zu einem Termin in die firmeninterne Präsentation ein.

4. Dem Zielkunden einen Mehrwert bieten

Neben der Beachtung des Algorithmus gilt es im Angebot, die Leistungen des eigenen Unternehmens so zu präsentieren, dass für die Mitglieder des Buying Centers der Mehrwert gegenüber Konkurrenz-Angeboten sofort erkennbar ist. Zudem sollte das Angebot so gestaltet sein, dass für die Mitglieder des Buying Centers auch emotional zu erfahren ist: „Das ist eine maßgeschneiderte Problemlösung für uns!“

Steht das Angebot oder die Präsentation, gilt es zu entscheiden, welche Mitglieder des Selling Teams in die firmeninterne Präsentation oder den Pitch gehen. Dies sollte davon abhängen, wie sicher die Team-Mitglieder im Präsentieren sind, wer die Hauptentscheider im Buying Team sind und welchen Eindruck das Unternehmen hinterlassen möchte; zum Beispiel: „Wir sind ein innovatives Unternehmen“ oder „Wir sind ein etabliertes Unternehmen, dem Sie vertrauen können“.

5. Den Auftritt beim Zielkunden trainieren

Wichtig ist vor dem Auftritt in der Kundenorganisation zudem ein Pitch- oder Präsentationstraining, bei dem die Teammitglieder in die verschiedenen Rollen im Buying Center schlüpfen - zum Beispiel in die Rolle der Einkäufer und der Geschäftsleitung.





Trainiert werden sollten mit Rollenspielen folgende Phasen und Herausforderungen im Pitch oder in der Präsentation:

- Die Begrüßungsphase: Wie gewinnen wir schnell die Aufmerksamkeit? Wie schaffen wir ein perfektes Match mit dem Gegenüber schon in der Vorstellungsrunde? Wer sagt was für welches Buying-Center-Mitglied?
- Die Präsentationsphase: Festgelegt werden sollte, wer welchen Part präsentiert; zudem welchen Typ auf der Kundenseite die jeweilige Person abholen soll – damit Rollenklarheit besteht.
- Die Argumentationsphase: In der Rolle des Kunden fallen den Teammitgliedern meist viele Einwände, Bedenken und Rückfragen ein. Diese gilt es zu sammeln, um dann zu überlegen, wie man sie abfedern kann.

Geklärt werden sollte auch, wie das Team für das „We want you“-Gefühl beim Kunden sorgt – also das Gefühl: „Wir sind begeistert! Der Anbieter bemüht sich um uns.“

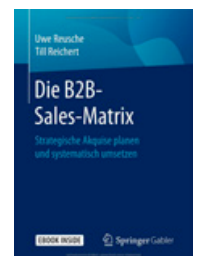
6. Realistische Ziele formulieren

Vor dem Pitch oder der Präsentation sollte zudem definiert werden: Welches Ziel wollen und können wir erreichen? Denn für den Verkauf komplexer Produkte oder Dienstleistungen im B2B-Bereich gilt meist: Die Problemlösungen haben für den Kunden eine hohe strategische Relevanz und sind maßgeschneidert. Deshalb fällt die Kaufentscheidung selten beim oder nach dem ersten Treffen. Vielmehr treffen sich, nachdem die Kundenorganisation eine Vorentscheidung für einen Lieferanten getroffen hat, zum Beispiel die Experten auf der Anbieter- und Kundenseite und erarbeiten gemeinsam die Detailanforderungen an die, Lösung oder diese selbst. Diese Vorschläge werden dann erneut dem Buying Center präsentiert, bevor schließlich der Auftrag erteilt wird.

Fazit

Neukundengewinnung wird auch in Zukunft eine relevante und lukrative Tätigkeit in Unternehmen sein. Die Digitalisierung braucht auf der einen Seite erweiterte Überlegungen und Hypothesen in der Vorarbeit, auf der anderen Seite bietet das Web die Möglichkeit, wesentlich mehr Informationen als früher zu erlangen. Auch Besucher auf der eigenen Website können in der heutigen Zeit wesentlich präziser identifiziert werden, was einen zusätzlichen Weg bietet, neue Kunden proaktiv zu verfolgen und letztlich zu gewinnen. Hier können auch digitale Möglichkeiten der Kommunikation über Smartphone-Applikationen oder Videochats hilfreich sein.

Und letztlich: Wird das Vertriebsteam aktiv in den Prozess eingebunden, wird dadurch die Motivation gesteigert, was einen wesentlichen Treiber für den Erfolg der Neukundengewinnung darstellen kann.



DER AUTOR



Dr. Till Reichert // Coach ifsm für das Thema Neukundenakquisition

Mitautor des Buches B2B -Sales-Matrix – erschienen im SpringerGabler-Verlag

LEADERSHIP DEVELOPMENT

YOGA MEETS DIGITAL LEADERSHIP

WIE YOGA MODERNE FÜHRUNGS- KOMPETENZEN UNTERSTÜTZT

VON LISA BASTIAN

Vielleicht fragen Sie sich auch, was hat Yoga mit guter Führung zu tun? Zwei Themen die augenscheinlich auf den ersten Blick nichts miteinander gemein haben. Geht es doch in dem einen Thema um körperliche Ertüchtigung und um ein „zu-sich-finden“ und in dem anderen um eine Aufgabe und Rolle, welche viel Verantwortung verlangt, Weitsicht einfordert und darum, ein Unternehmen am Laufen zu halten und in die Zukunft zu führen.



Früher war alles so einfach ... heute alles transparent?

Gibt es eine gemeinsame Schnittmenge in der sich die beiden unterschiedlichen Themen begegnen und vielleicht sogar gegenseitig ergänzen?

Die Anforderungen an gute Führung haben sich gewandelt. Das „gut“ beinhaltet früher eher ein klares Hierarchieverständnis und der Anspruch an Führung erklärte sich aus dem Vorsprung an Fachwissen und Information gegenüber den Mitarbeitern.

In der heutigen Zeit, der Zeit von digital Leadership, VUCA und Agilität, schwimmt dieses Hoheitsverhältnis. Die Führungskraft von heute überzeugt durch eine starke Beziehungskompetenz und ein hohes methodisches Wissen. Fachwissen tritt in den Hintergrund.

Während wir immer stärker unser Denken und Handeln digitalen Medien überlassen, könnte darüber hinaus moderne Führung auch ein Korrektiv in puncto Intuition und Reflexion über das „WIE“ sein. Soll heißen, Führung könnte hier auch die Frage stellen, wo verlassen wir uns auf das Navigationssystem und wo sollten wir uns selbst anstrengen.

Wir fühlen nicht mehr unseren Puls, sondern fragen unser Handy wie es uns gerade geht, wie fit wir sind und wann wir wieder etwas trinken sollten. Sagt uns unser Handy auch bald, wie oft wir unsere Mitarbeiter loben sollen?

In der digitalen Welt laufen wir Gefahr, diese Punkte aus dem Blick zu verlieren.

Die Führungskraft von heute führt demnach weniger von oben, sondern steht dem Team und den Mitarbeitern eher beratend zur Seite. Das neue Führungsverständnis ist also gekennzeichnet von Schlagworten wie: Selbstorganisation, Diversitätsmanagement, kollektiver Intelligenz, Innovationsmanagement und um das Thema Sinnstiftung. Doch welche konkreten Kompetenzen braucht es für diesen Paradigmenwechsel?

Laut einer Befragung von Führungskräften „Forum guter Führung“, werden Selbstführung- und Beziehungsfähigkeit zukünftig enorm wichtig. Michael Schwalbach beschreibt in seinem Buch: „Gute Führung durch Yoga und Meditation“, dass es für die oben genannten Veränderungen u.a. Kompetenzen wie Mut, Vertrauen, Selbstwahrnehmung und Intuition bedarf. Fragen Sie sich doch einmal selbst, mit einer Skala von 1-5 (1 = wenig bis 5 = hoch ausgeprägt), wie die Kompetenzen bei Ihnen persönlich ausgerichtet sind. Hand aufs Herz, bei welchen sagen Sie von sich selbst: ja, diese Kompetenz ist bei mir voll und ganz ausgeprägt und bei welcher Kompetenz müssen Sie sich eingestehen, da dürfte es noch etwas mehr sein? Fragen Sie sich

auch, wie Ihre Mitarbeiter und Ihr bester Freund/ beste Freundin Sie einschätzen würden?

Wichtige Kompetenzen für das neue Führungsverständnis

Was soll gute Führung im 21. Jahrhundert bewirken?	Welche Kompetenzen werden benötigt?
Selbstorganisierte Vernetzung	Vertrauen, Mut, Willenskraft
Sinnstiftung	Selbstwahrnehmung, Willenskraft
Kooperation wichtiger als Wettbewerb	Empathie, Vertrauen, Mut
Adaption	Mut, Vertrauen, Konzentration
Diversität	Empathie, Wertschätzung, Mut
Befähigung	Vertrauen, Empathie, Wertschätzung, Zuhören
Mehr emotionale und intuitive Intelligenz	Empathie, Intuition, Mut
Erneuerung und Rhythmus	Selbstwahrnehmung, körperliche Regeneration, Mut, Willenskraft
Reflexion	Selbstwahrnehmung, Gelassenheit, Konzentration, Willenskraft

Als einer von vielen „Vordenkern“ auf dem Gebiet dieses Paradigmenwechsels, zählt Otto Scharmer mit seiner „Theory U“. Hierbei geht es u.a. um das Thema Führen mit hoher Achtsamkeit und Aufmerksamkeit. Er beschreibt, dass es Führungskräften weniger an Fachwissen und Fachkompetenzen mangelt, vielmehr fehlt es Ihnen an einer Haltung zum Gebrauch der inneren Qualitäten. Dieses Feld auszulassen bedeutet, dass wir eine wichtige Ressource außer Acht lassen. Laut Scharmer sind Menschen leistungsfähiger und erzeugen bessere Ergebnisse, durch die Verbindung zu den eigenen, inneren Qualitäten, indem sie sich vorurteilsfrei einer Frage oder Aufgabe stellen und diese mit neuen Augen betrachten. Dies beinhaltet ebenfalls, dass Loslassen alter und bekannter Vorstellungen. Scharmer beschreibt dieses Vorgehen als „Sensing“: die Fähigkeit sich zu öffnen und bei sich und seiner Umwelt etwas Neues zu erleben. Hierbei entsteht eine neue Form des Miteinanders mit seinen Kollegen und Mitarbeitern und außerdem die Möglichkeit, auf neue Antworten zu kommen. Das Unternehmen Aetna, eines der 100 umsatzstärksten Unternehmen in den USA, bietet schon seit längerem für seine Mitarbeiter Meditations- und Yogakurse an. Das Feedback der Mitarbeiter lautet: weniger körperliche Schmerzen und Stressempfinden, sowie eine deutliche Verbesserung der Schlafqualität. Darüber hinaus lernen die Führungskräfte eine neue Haltung und vertrauen mehr wieder auf Ihre Intuition.

Der Kern im Yoga ist das Streben nach Selbsterkenntnis, einer Art effektiver Führung von innen. Dazu gehört auch, dass der Geist, unser sogenannter „Monkeymind“, zur Ruhe kommt und wir nicht das Gefühl bekommen, unsere Gedanken bestimmen unser Handeln. Wie auch in unseren Trainings und Coachings, bedarf es der Freiwilligkeit und der Einsicht der Notwendigkeit. Die Körperübungen, die sogenannten „Asanas“, sind nur ein Teil der Yogapraxis. Achtsamkeit und Meditation machen diese komplett.

Die richtige Frage an dieser Stelle ist, wie schafft Yoga die Brücke zu den o.g. Fähigkeiten wie Selbstführung und Beziehungsfähigkeit?

Im Yoga lerne ich mich automatisch zu konzentrieren. Der Atem steht oftmals in Verbindung mit den Übungen, was den charmananten Effekt hat, unseren Monkeymind zu beschäftigen. Da es im Yoga nicht um das altbekannte höher-schneller-weiter geht, sondern darum achtsam wahrzunehmen, wo meine körperlichen und mentalen Grenzen zu diesem Zeitpunkt sind, werden wir mit der Methode der Wertfreiheit vertraut. Würden wir uns ständig mit anderen vergleichen und uns bewerten, würden wir uns damit nur selbst im Wege stehen. Und genau das ist auch ein wesentlicher Bestandteil der Meditation. Ein urteilsfreies



Wahrnehmen, ein Loslassen der Gedanken, die uns hindern zu uns zu finden und weiterzukommen und das Konzentrieren auf den gegenwärtigen Moment, schaffen Klarheit. All dies unterstützt uns, auf Menschen, also beispielsweise unsere Mitarbeiter und Kunden, offen zuzugehen und richtig hinzuhören. Sich auf das zu konzentrieren was gerade in diesem Moment passiert und nicht das Gefühl der inneren Zerrissenheit aufkommen zu lassen. Es unterstützt uns dabei, uns selbst nicht mit unseren Gedanken zu sabotieren. „Worst-case-Szenarien“ zu erschaffen, was bei dem Projekt alles schiefgehen könnte, oder wer mir in dem Unternehmen etwas Schlechtes will.

Wer als Führungskraft wachsen will, sollte sich auf seine Stärken und inneren Ressourcen konzentrieren. Diese außen vor zu lassen wäre beispielsweise so, wie wenn Sie einen Sportwagen fahren und diesen immer nur bis zum dritten Gang bedienen. Yoga und Führung treffen sich also gerade in den Bereichen der Selbstführungs- und Beziehungskompetenz und bilden somit ein harmonisches Team.



Wie integrieren wir Yoga und Führung bei ifsm?

Seit einiger Zeit integrieren wir in mehrtägige Trainingsformate bereits Yoga-Events und haben hierbei sehr gute Erfahrungen gemacht. Im laufenden Jahr werden wir weitere offene Formate entwickeln, die die Themen: Moderne Führung und Yoga verbinden.

Anfang dieses Jahres veranstalteten wir zum Beispiel einen Workshop mit dem Titel: „Hell yeah it's 2018“. Ziel dieses Workshops war es, dass Teilnehmer die Möglichkeit hatten das alte Arbeitsjahr zu reflektieren und sich auf die Ziele im neuen Jahr einzuschwingen. Das Loslassen und neu Fokussieren wurde mit Yoga unterstützt.

Nächster Termin für den Mindset und Yogaworkshop „Hell yeah it's 2019“ am 12.01.2019 in den neuen Akademieräumen von ifsm im Westerwald.

DIE AUTORIN



Lisa Bastian // Personalentwicklung, Trainer und Coach bei ifsm

Lisa Bastian ist Personalentwicklerin, Trainerin und Coach bei ifsm – Institut für Sales & Managementberatung, Dipl. Pädagogin und Beraterin für Kommunikation, Präsentation und Entspannung



MOVEMENT

EDU SCRUM

SELBSTORGANISIERTES LERNEN MACHT SPASS

VON LISA BASTIAN

Viele Unternehmen setzen bei ihrem Wunsch nach mehr Agilität im IT-Entwicklungsprozess auf die sogenannte Scrum Methode. Diese Methodik hilft den selbstorganisierten Teams komplexe Vorgänge effektiv und effizient zu bearbeiten. Wenn diese Methode bei der Entwicklung von Software hilft, könnte dies ja auch bei einem gemeinsamen Lernprojekt helfen – da dieser Vorgang ähnlich komplex und vielschichtig ist. Aus dieser Aussage heraus wurde in den Niederlanden das sogenannte EduScrum (Abkürzung für Education-Scrum) entwickelt.

Ursprünglich wurde die Idee in den niederländischen Schulen ausprobiert und findet heute immer mehr Anklang auch in deutschen Schulen. Der Vorteil dieser Methode ist, dass die Lernenden die volle Verantwortung für den Lernstoff und dessen Erarbeitung übernehmen, die intrinsische Motivation wird gestärkt. Erste Evaluationen aus den Niederlanden zeigen hervorragende Ergebnisse bezüglich des nachhaltigen Lernerfolgs.

ifsm hat sich in Form einer Train-the-Trainer Veranstaltung mit der Methode genauer befassen und konnte in einer Lernveranstaltung mit Trainern und Kunden, wertvolle Erkenntnisse gewinnen.

Die Verantwortlichkeiten sind klar verteilt, das Team ist komplett selbstorganisiert und entscheidet, wie die gesteckten Ziele erreicht werden sollen. Wie auch bereits bei der Scrum Methode



gibt es verschiedenen Rollen, die alle unterschiedliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten tragen. Das Team, bestehend aus 4-5 Mitgliedern, ist für die Einhaltung der Akzeptanzkriterien zuständig, der EduScrum-Master stellt die Transparenz des Verlaufes sicher und ermöglicht beispielsweise teamübergreifendes Zusammenarbeiten. Der Master hält darüber hinaus die Korrespondenz zum Productowner (in den Schulen ist das der Lehrer oder im Erwachsenenlernen beispielsweise der Trainer). Dieser setzt die Lernziele fest und dient als Begleiter des Prozesses. Beide, sowohl Productowner als auch EduScrum-Master, unterstützen das lernende Team mit einer inneren Haltung des „Dienstens“ für den Erfolg des Teams. Dies wird deutlich in den weekly loops oder monthly retrospectives, die es dem Team ermöglicht durch Reflexion zu lernen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Spaß der durch die gemeinsame Arbeit entsteht, darüber hinaus entsteht durch das eigene Gestalten und Bewerten eine hohe Motivation, das Ziel zu erreichen.

Wir lernten EduScrum als eine sehr effektive und abwechslungsreiche Methode kennen. In 3 Teams arbeiteten wir uns durch die einzelnen Phasen der EduScrum-Methode, dabei diskutierten, planten, probierten wir aus, legten Kriterien fest uvm. Deutlich ist uns am Ende aufgefallen, dass gerade die ersten Durchläufe im Prozess viel Klarheit benötigen und einige Durchgänge notwendig sind, um sich mit der Methode vertraut zu machen. Viel Energie und eine deutliche Identifikation der einzelnen Teilnehmer mit der Methode, wurde in der anschließenden Retrospektive festgestellt.

Uns ist bewusst geworden, welche wertvolle und effektive Methode EduScrum ist, gerade für Unternehmen, die Menschen bewegen wollen, um gemeinsam in die Zukunft mit dem Team zu gehen. Wir sehen sie als Mehrwert für persönliche Arbeits-



prozesse, Leadership-Trainings, für die agile Zusammenarbeit und den Transfer in der Teamentwicklung. ifsm wird in den nächsten Jahren diese Form des Lernens immer stärker in die eigenen Lernszenarien und Beratungen einbinden.

PROZESSHAFTE FÜHRUNG BEGINNT MIT EINER INNEREN HALTUNG

Top-Führungstrainings zu den Themen: Gruppendynamik, Konfliktmanagement und Transaktionsanalyse im Jahr 2018 bei der ifsm Akademie

Termine Gruppendynamik am:

04.02.-09.02.2018 Bensheim bei Darmstadt

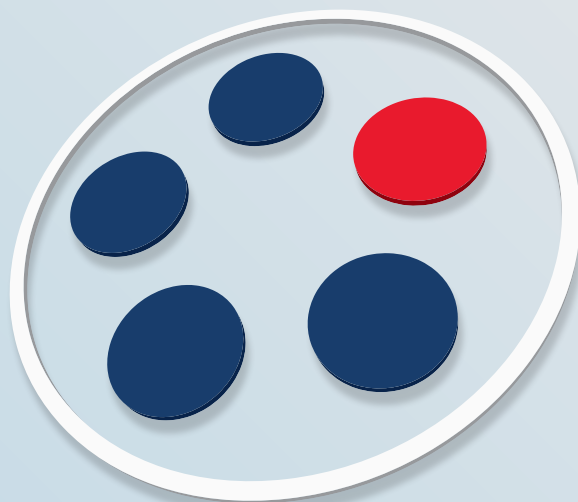
08.04.-13.04.2018 Allmannshofen bei Augsburg

**14.05.-19.05.2018 Bad Griesbach bei Passau
oder Saalfelder Höhe bei Erfurt**

05.08.-10.08.2018 Uslar bei Göttingen

**Ihre Investition: 2.450 € zzgl. MwSt. + Hotelkosten,
Selbstzahler 1.715 € zzgl. MwSt. + Hotelkosten**

Infos, weitere Termine und Anmeldung unter www.ifsm-online.com





MOVEMENT

MEDIATION

WARUM HABEN WIR GEFÜHLT MEHR KONFLIKTE IN UNSEREN UNTERNEHMEN UND WOFÜR IST DAS GUT?!

VON JOSEF MIKUS UND KLAUS KISSEL

„Jetzt hat es wieder geknallt in der Abteilung X, können Sie da mal nachschauen?“ Diese Anrufe häufen sich in unserem Institut in den letzten Monaten und Jahren in massiver Weise. Sind wir alle gereizter? Wir sind sicher, dass es einen Zusammenhang zwischen der Zunahme an Komplexität und Schnelligkeit und den damit verbundenen heutigen Anforderungen an Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu tun hat.

Oftmals sehen die Auftraggeber für Konfliktklärungen nur defizitär auf die Streitigkeiten: „Können die sich nicht zusammenreißen!“ Man übersieht dabei aber sehr oft, dass es meist mit einem hohen Engagement und oft auch einer hohen Identifikation mit dem Arbeitsplatz aller Konfliktbeteiligten einhergeht. Anders ausgedrückt: Man könnte das vermehrte Konfliktaufkommen auch als echte Motivationsquelle im Unternehmen wahrnehmen. Gelingt dieser wohlwollende Blick des Auftrags-

gebers auf den Konflikt, ist oftmals die Lösung auch leichter. Konflikte sind also für die Unternehmen in Zeiten des digitalen Wandels eine echte Chance zur Bündelung der Kräfte in eine gemeinsame Richtung. Deshalb wollen wir in unseren Mediationsaufträgen immer auch für die Wertschätzung der Konflikte in gewisser Weise kämpfen. In diesem Artikel möchten wir die Hintergründe und unser Vorgehen im Konfliktlösungsverfahren näher beleuchten.

Identität, Differenzen und Konflikte

Zum Anfang einen kleinen Hintergrund zu Konflikten und den ifsm Konfliktlösungsverfahren. Wir unterscheiden uns alle voneinander, letztlich ist es immer der Unterschied, der uns ausmacht. Und gleichzeitig basiert die Möglichkeit des Unterschieds immer auch auf dem uns Gemeinsamen. Der große, neuplatonische Philosoph Plotin hat schon in dritten Jahrhundert nach Christus intensiv sich mit diesen Themen auseinandergesetzt und eines seiner wichtigen Werke „Identität und Differenz“ genannt. Auch die hegelsche Dialektik baut auf dem Spannungsfeld von Differenzen und Identität auf und für Systemtheoretiker wie heute Luhmann ist die Ausdifferenzierung das Ausschlaggebende für Identitätsfindung eines Systems. Aber genug zu Philosophie und Theoriebildung. So schön und wichtig „Das sich Unterscheiden und wieder Finden“ für uns sein mag oder notwendig ist, so anstrengend und problematisch wird es, wenn die Unterschiede gefühlsmäßig sehr aufgeladen sind oder so wahrgenommen werden. Dann beharren wir immer stärker auf diesen Unterschieden und sie werden für uns noch wichtiger. Damit entsteht aus dem Unterschied der Konflikt. Manchmal kann man ausweichen, oft aber nicht, da wir uns in vielen Kontexten, ob privat, nachbarschaftlich oder betrieblich in einer mehr oder minder großen Abhängigkeit zu einander befinden.

Konflikte haben deshalb eine so große Bedeutung für uns, weil sie es uns ermöglichen unsere Identität zu wahren, in dem wir uns behaupten, uns helfen uns neu und genauer zu definieren (= abgrenzen) und uns weiter zu entwickeln. Andererseits können starke, ungelöste Konflikte uns aber auch lähmen, niederdrücken oder in die Regression führen, wenn sie übermächtig geworden sind, bedrohlich werden und unser Handeln blockieren. Zudem geht es in Konflikten nahezu auch immer um Macht und Gegenmacht und beide sind oft ungleich verteilt. Unser Stammhirn ist für solche Konflikte vorprogrammiert und reagiert in der Regel mit drei Uraltmustern: fight, flight, freeze. Nur können wir uns mit diesem Verhalten heute meistens nicht mehr so gut behaupten.

Im Laufe der Evolutionsgeschichte kommt mit dem Entstehen der Sprache und dem sich Entwickeln größerer Sozialverbände ein entscheidendes neues Muster dazu: wir haben gelernt mit einander zu verhandeln. Solches Verhandeln kann ganz unterschiedlich vor sich gehen, wichtig ist dabei aber immer ein Ausgleich der vorliegenden unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse. Es gibt viele Vorbilder für solche Verhandlungen. Sie waren schon im alten Griechenland und in der römischen Zeit en vogue und sind gut dokumentiert. Auch in der neueren Zeit sind Verhandlungen zwischen Konfliktparteien gang und gäbe: so zum Beispiel die Verhandlungen zum Beenden des 30-jährigen Kriegs 1648 oder die Verhandlungen über die Neuaufteilung der Machteinflusssphären im Wiener Kongress 1815 oder auch 1976 das Abkommen zwischen Israel und Ägypten in Camp Davis.

Auch in der betrieblichen Welt ist das Abklären von Differenzen, Interessen und Bedürfnissen ein ständiges Thema. Unternehmen handeln untereinander ihre Interessen, Beziehungen und Ansprüche aus, wozu sich teilweise auch eines neutralen Unterhändlers bedienen. Auch innerbetrieblich werden Differenzen und Interessen meist nicht nur über einen Machtweg „gelöst“, sondern ausgehandelt: zum Beispiel zwischen Mitarbeitervertretung und Unternehmensleitung oder zwischen „rivalisierenden“ Abteilungen oder auch unmittelbar zwischen Mitarbeitern. Manchmal braucht es dazu eine Schiedsstelle oder auch einen Schiedsspruch (zum Beispiel in einer Einigungsstelle oder eines Schlichters wie zum Beispiel bei Tarifverhandlungen. Außerdem ist seit 2006 in Betrieben die Einrichtung der sog. Beschwerdestellen nach AGG vorgeschrieben).

Wir kennen zur Lösung solcher Konflikte eine Reihe von Verfahren, oft juristischer Art oder mit einem Schiedsrichter oder oft aber auch in gemeinsamen Klärungsprozessen (1)

Die Mediation

In den letzten 30 Jahren hat sich nun ein schon früher bewährtes Verfahren – nunmehr in einem neuen Gewand – etablieren können: die Mediation. Was ist dabei der wesentliche Unterschied zu anderen Formen der Verhandlung? Aus unserer Sicht sind es vier Elemente:

- die Konfliktparteien einigen sich auf einen von allen Seiten akzeptierten, „allparteilichen“ Vermittler. Es gilt das Prinzip der Freiwilligkeit, jede Partei kann darüber hinaus das Vermittlungsverfahren auch wieder aussetzen oder abbrechen
- dieser allparteiliche Vermittler ist Herr des Verfahrens, aber nicht wie ein Schlichter auch der Herr der „Sache“. Er ist im Wesentlichen für den Prozess und das Regelwerk und die notwendigen Rahmenbedingungen verantwortlich, denn das ganze Verfahren beruht auf einem typischen und geregelten Verfahrenssystem
- in diesem Verfahren werden auch tiefer liegende Interessen, Emotionen und Gefühle zur „Sprache gebracht“ und nicht nur die vorgeblich rein sachlichen Themen bearbeitet. Die Klärungen gehen also tiefer als in den meisten anderen Verhandlungsverfahren und daher viel nachhaltiger
- das vierte Element scheint uns mit am wichtigsten zu sein: in der Konfliktbearbeitung entwickeln sich die Konfliktparteien selbst weiter. Die Konfliktbearbeitung ist gleichsam ein Lern – und Entwicklungsmodell für alle Beteiligten

Wie funktioniert eine solche Konfliktmediation in der Praxis?

Damit Mediation überhaupt funktionieren kann, muss die Unternehmenskultur dafür geeignet sein. Denn für eine Mediation gelten als die wesentlichen Prinzipien das Gebot der Freiwilligkeit und Zustimmung der Beteiligten. Aber da auch Machtthemen, Gefühlswelten und Emotionen ein großes Thema sind, bedarf es einer Unternehmenskultur, in der Machtthemen nicht tabuisiert werden und in der auch für die Arbeit an Gefühlen Raum ist. Mediation kann dennoch auch in eher streng hierarchisch organisierten Systemen einen Platz haben, zumindest auf den horizontalen Ebenen. Natürlich ist es kulturell auch wichtig, dass Offenheit, Vertrauen, gemeinsames Lernen und sich gemeinsam Weiterentwickeln einen Stellenwert haben.

In manchen Fällen ist es durchaus möglich, dass ein organisationsinterner Mediator, entsprechende Ausbildung vorausgesetzt, eine Mediation durchführen kann, wenn seine Allparteilichkeit gewährleistet, Verschwiegenheit und Lösungsoffenheit gegeben sind. Bei Konflikten in Teams oder zwischen Mitarbeitern gibt es dafür gute Einsatzmöglichkeiten. Bei schwierigeren, hierarchieübergreifenden oder Konflikten in oberen Hierarchieebenen ist es eher sinnvoll, einen externen Mediator dazu zu ziehen. Insbesondere die Beziehungs- und die Lösungsneutralität sind dann von internen Mediatoren nur schwer zu realisieren. Konflikte mit mehreren Mitarbeitern sind häufig auch nur durch einen externen Moderator zu klären, da auch hier die beiden Neutralitätsgrundsätze von internen Mediatoren kaum abgedeckt werden können.

Welche Bausteine hat eine Mediation?

In allen Fällen ist aber eine „saubere“ Auftragsklärung notwendig. In der Auftragsklärung sind die genannten Prinzipien und Verfahrensregelungen (Freiwilligkeit, Lösungsoffenheit, Vertraulichkeit, Allparteilichkeit, Informationsregelungen, Aufwand und Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Räumlichkeiten und „Freistellungszeiten“) zu klären. An dem Punkt unterscheidet sich die Mediation nicht sehr von anderen Auftragsklärungen.

Das Mediationsverfahren selbst vollzieht sich in der Regel in fünf Phasen:

- Die schon genannte „äußere“ Auftragsklärung, an die sich die „innere“ Auftragsklärung mit den Beteiligten anschließt: das Verfahren, seine Prinzipien und Regeln werden vorgestellt und entsprechende Vereinbarungen getroffen. Hier, wie auch immer wieder während des gesamten Verfahrens, geht es um die Legitimation des Vorgehens, der Methoden und später im Prozess von Interventionen durch alle Betroffenen. Der Mediator be-

spricht mit dem Auftraggeber in dieser Phase auch andere Lösungen insbesondere vor dem betriebswirtschaftlichen Aufwand, den eine Mediation auch immer mit sich bringt.

- Die Sichtung der Positionen der beteiligten Abteilungen: oftmals empfiehlt es sich an dieser Stelle Einzelgespräche mit den einzelnen Parteien vorzuschieben (ein Verfahren, das auch während des späteren Prozesses noch manchmal sinnvoll sein kann). Wir nennen dies Konflikteinzelcoaching. In erster Linie geht es in dieser Phase darum die Lösungsbereitschaft der einzelnen Konfliktparteien zu ergründen und ggfs. zu fördern. Der Mediator forscht in dieser Phase nach dem Vorteil, den der bestehende Konflikt für die jeweilige Partei haben kann. Ist der Vorteil für den Fortbestand des Konfliktes für einen der Beteiligten größer als eine mögliche Konfliktlösung kann durch aktives Zuhören und behutsames Fragen nach weiteren Auswirkungen die Position in Richtung – neue Lösungsoffenheit gefördert werden.
- Die gemeinsame Klärung: Sind die Beteiligten für ein gemeinsames Gespräch bereit, geht es darum, dass der Mediator die hinter den Positionen stehenden Interessen, Bedürfnisse, Gefühle (zum Beispiel auch Kränkungen) beleuchtet, dabei ist wichtig, dass sich die Konfliktparteien jeweils in die Lage der anderen ein Stück weit hineinzusetzen lernen. Als Mediatoren arbeiten wir in dieser Phase mit Methoden des kontrollierten Dialogs, Spiegelns, Framing, Doppelns (der Mediator drückt tiefere Gefühle und Bedürfnisse einer Partei aus, wenn er spürt, dass Blockaden vorliegen), zirkulärem Fragen oder dem sogenannten Drei-Positionen oder auch dem Neun-Felder-Modell (2). Entscheidend ist, dass die Konfliktparteien verstehen lernen, was in der jeweils anderen vor sich geht und wo deren tiefere Interessen und Bedürfnisse liegen. Oft erstellen wir eine Liste der „Dissenspunkte“, um uns dann klärend vom „Leichterem“ zum „Schwierigeren“ vorzuarbeiten. Wir nennen das „Vernähtechnik“ der Positionen und Interessen.
- Lösungen suchen: Das Herausarbeiten gemeinsamer, meist für die Beteiligten oft selbst nicht so klarer, tiefer liegender Interessen und Schaffen eines Rahmens, in der sie selbst ihre eigenen und damit in der Regel tragfähigeren und nachhaltigeren Lösungen finden können. Als Mediatoren können wir in dieser Phase des Prozesses den Teilnehmern meist schon vertraute „klassische“ Methoden der kreativen Lösungsfindung einsetzen
- Treffen von Vereinbarungen und Festlegen von Controllingpunkten, um die Nachhaltigkeit der Lösung sicherzustellen. Wichtig hierbei ist, dass der Mediator einen Zeitpunkt für das Controlling wählt, bei dem die Chance einer gegenseitigen positiven Konnotation größer ist, als das man sich wieder etwas vorzuwerfen hat. Sprich: Oft empfiehlt es sich kurze Abstände zu wählen, damit die Konfliktparteien eine erste positive Resonanz finden.

Erfahrungen

Bei ifsm haben wir gute Erfahrungen mit Mediation bei Konflikten zwischen Mitarbeitern, aber auch zwischen Hierarchiestufen oder zwischen Funktionsträgern an unterschiedlichen Stellen einer Prozesskette gemacht. Konflikte machen freilich auch vor Vorstandsebenen oder auch zwischen Unternehmen und Mitarbeitervertretungen nicht Halt. Auch hier haben wir mit unseren Mediationsmethoden die Erarbeitung guter Lösungen begleiten können. In der Regel kommt es mit den Mediationsverfahren zu nachhaltigen Lösungen, insbesondere dann, wenn es gelingt, die gemeinsamen tieferliegenden Werte und Interessen herauszuarbeiten. Auch in Konfliktbereichen zwischen Unternehmen und Kunden oder Lieferanten kann die Mediation sehr wirksam sein, wenn sie die gemeinsamen Interessen des Aufeinanderangewiesenseins herausarbeitet und zeigen kann, wie produktiv eine neue gedeihliche Zusammenarbeit für alle Beteiligten Parteien ist. Oft sind dazu nur mehrere kleine vertrauensbildende Schritte dazu notwendig und werden im Mediationsverfahren erarbeitet. Wir haben mehrfach die Erfahrung machen können, dass die Beteiligten aus einem solchen Mediationsverfahren nicht nur gestärkter, reflektierter und sehr viel lernbereiter herausgingen, sondern dass die Zusammenarbeit auf eine neue und nachhaltige Basis gestellt werden konnte.

DIE AUTOREN



Josef Mikus // Senior-Coach bei ifsm und Mitglied des wissenschaftlichen Beirates von ifsm

Ausbilder in Organisationsentwicklung und Mediation am Institut



Klaus Kissel // Geschäftsführer ifsm und Senior-Coach/Berater

Spezialisiert auf Mediation, Change-Management Arbeitswelt 4.0. und Kulturelle Change-Projekte in Organisationen

- (1) weitere verbreitete Verfahren sind die Harvard-Verhandlungstechnik und die Methode der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg: auch hier werden Bedürfnisse angesprochen und den Wünschen artikuliert
- (2) das sogenannte Neun-Felder-Modell ist eine Frage-Matrix, mit der ein Problem oder Konflikt aus der aktuellen, gegenwärtigen Perspektive und darüber hinaus aber auch mit Blick auf ähnliche Themenstellung in der Vergangenheit oder mit Blick von der Zukunft her betrachtet und gleichzeitig auch der Blick auf Ressourcen und Lösungen geworfen wird. Zusätzlich kann diese Matrix mit zirkulären Sichtweisen aus der Position anderer Beteiligter oder neutraler Dritter bearbeitet werden

AUSBILDUNG IN MEDIATION

Eine 4 tägige Ausbildung die das Ziel hat, die Teilnehmer zu befähigen als Konfliktberater und mediativer Berater in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern tätig zu sein.

Dauer: Die Ausbildung umfasst 2 Module á 2 Tage

Modul 1: 23. - 24. Oktober 2018 / Modul 2: 11. - 12. Dezember 2018

Infos, weitere Termine und Anmeldung unter www.ifsm-online.com

Alle offenen Seminare der ifsm Akademie auf einen Blick

Prinzip der minimalen Führung

14.03. - 09.11.2018	bereits ausgebucht!	Klostergut Besselich bei Urbau ifsm-Akademie, Höhr-Grenzhausen
14.04. - 16.11.2018		Klostergut Besselich bei Urbau ifsm-Akademie, Höhr-Grenzhausen

Motivierend motivieren

25.10. - 26.10.2018		ifsm-Akademie, Höhr-Grenzhausen
---------------------	--	---------------------------------

Führen in der digitalen Welt

1.11. - 23.11.2018		ifsm-Akademie, Höhr-Grenzhausen
--------------------	--	---------------------------------

Transaktionsanalyse

04.02.-09.02.2018		Bensheim bei Darmstadt
08.04.-13.04.2018		Allmannshofen bei Augsburg
14.05.-19.05.2018		Bad Griesbach bei Passau oder Saalfelder Höhe bei Erfurt
05.08.-10.08.2018		Uslar bei Göttingen
16.09.-21.09.2018		Roetz bei Regensburg
21.10.-26.10.2018		Stimpfach bei Schwäbisch-Gmünd
18.11.-23.11.2018		Ratzeburg bei Lübeck

Gruppendynamik

18.02.-23.02.2018		Uslar bei Göttingen
11.03.-16.03.2018		Stimpfach bei Schwäbisch-Gmünd
15.04.-20.04.2018		Stimpfach bei Schwäbisch-Gmünd
14.05.-19.05.2018		Allmannshofen bei Augsburg
10.06.-15.06.2018		Allmannshofen bei Augsburg
08.07.-13.07.2018		Bad Griesbach bei Passau oder Allmannshofen bei Augsburg
05.08.-10.08.2018		Bensheim bei Darmstadt
09.09.-14.09.2018		Bensheim bei Darmstadt
14.10.-19.10.2018		Bad Griesbach bei Passau
11.11.-16.11.2018		Stimpfach bei Schwäbisch-Gmünd
02.12.-07.12.2018		Stimpfach bei Schwäbisch-Gmünd

Anmeldung und Infos für die Trainings und Sonderveranstaltungen unter:

Tel. +49 (261) 9 62 36 41 | Fax. +49 (261) 9 62 31 14 | email: info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com/ifsm-akademie

Konfliktmanagement

18.02.-23.02.2018		Vahrn bei Brixen / Südtirol
17.06.-22.06.2018		Roetz bei Regensburg
16.09.-21.09.2018		Stimpfach bei Schwäbisch-Gmünd
04.11.-09.11.2018		Saalfelder Höhe bei Erfurt

Sales

25.04.2018 – 26.01.2019	Zertifizierter Sales Coach ifsm	Urbar / Höhr-Grenzhausen
14.06.2018 – 15.06.2018	Neue Kunden strategisch gewinnen	ifsm Akademie, Höhr-Grenzhausen
04.10.2018 – 05.10.2018	Vertrieb 3.0 – Was Kunden wirklich wollen	ifsm Akademie, Höhr-Grenzhausen

Movement

23.10. - 12.12.2018	Ausbildung in Mediation	ifsm Akademie, Höhr-Grenzhausen
12.11.2018 - 08.02.2019	Organisationales Lernen fördern	ifsm Akademie, Höhr-Grenzhausen

Impressum

www.ifsm-online.de

Die redaktionelle Leitung und wirtschaftliche Verantwortung übernimmt:

ifsm Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co.KG
Klostergut Besselich | 56182 Urbar

Tel. +49 (261) 9 62 36 41 | Fax. +49 (261) 9 62 31 14
info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com

Amtsgericht Koblenz HRA 21214 | USt.-IdNr. DE 273304625

Persönlich haftende Gesellschafterin:
ifsm Verwaltungs GmbH | Amtsgericht Koblenz HRB 23584
Geschäftsführer: Uwe Reusche & Klaus Kissel

Inhaltlich Verantwortliche gemäß § 10 Absatz 3 MDStV: Klaus Kissel, Uwe Reusche

Anschrift:
Klostergut Besselich | 56182 Urbar
Tel. +49 (261) 9 62 36 41 | Fax. +49 (261) 9 62 31 14 | info@ifsm-online.com

Gestaltung:
Pellicci Kommunikation | Otto-Erich-Str. 8a | 14109 Berlin
Tel. +49 (30) 355 10 210 | info@pellicci.de

Bildnachweise:
Fotolia, Adobe Stock, iStock





ifsm

Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co.KG
Klostergut Besselich | D - 56182 Urbar | Tel. +49 (261) 9 62 36 41 | Fax. +49 (261) 9 62 31 14
info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com