



#MOVE

LEADERSHIP

Selbstorganisationsfähigkeit
der Mitarbeiter entwickeln
Mit Achtsamkeit komplexe
Situationen meistern

TEAM

Meetings effektiv gestalten

SALES

Kundenvertrauen entwickeln

AKADEMIE

Neue und aktuelle Qualifizierungen



Editorial News 2019	3
Durch Selbstorganisation die Führungsarbeit minimieren	5
Wertemanagement in verschiedenen Mitarbeitergenerationen	8
Schnittstellen- und Rollenklarheit im Team – Praxistipps für Ihren Führungsalltag	10
Vertrauen im Vertrieb	14
Mindful Leadership meets Organisationsdynamik	18
Ablösung der traditionellen Führung	23
ifsm-Akademie baut ihr offenes Seminarprogramm aus	25
ifsm #Move – was sich bei uns bewegt	27
Neues modulares Business Coaching Programm	28
Blended Learning mit ifsm	29
In Bewegung kommen – Innere Barrieren und Blockaden im Vertrieb überwinden	34

Gute Geschichten bewegen Menschen – früher wie heute!

Die Entwicklung unseres wirtschaftlichen Erfolges wird stark geprägt durch die Geschichten (das sogenannte „Narrativ“), die wir uns erzählen. Dementsprechend ist es also wichtig, aus-

zuwählen, welche Geschichten man erzählt und welche nicht! Aktuell hört man von vielen Seiten, dass die Wirtschaft auf einen Abschwung zusteuert und je öfter dieses Narrativ erzählt wird, desto mehr hat es Einfluss darauf, wie die Welt emotional von der Mehrheit wahrgenommen wird, sprich worauf wir den Blick richten. Die Gründe für diese Geschichten sind dabei mannigfaltig (Trump, Brexit, etc.) und werden u.a. mit vergangenen Erfahrungen, Studien und Zahlen, Daten, Fakten untermauert. Sind das also Fakten oder eine erzählte Wirklichkeit.

Ob Aufschwung oder Abschwung, ob Veränderungsprojekte in Unternehmen gelingen oder nicht, hängt also maßgeblich von den Geschichten ab, die wir uns erzählen. Denn Geschichten setzen uns in Bewegung – wenn wir davon ausgehen, dass auch Widerstand eine zielgerichtete Bewegung ist.

Je diverser die Perspektiven sind, umso wichtiger ist es, dass die Geschichten erzählt werden und Gemeinsamkeiten gefunden werden. Dies kann der Rahmen für eine gemeinsame Bewegung sein, die für Aufschwung und Dynamik sorgt. Besonders bemerkbar wird dieses Phänomen der narrativen Diversität bei den Themen Digitalisierung, Agilität, Zukunft des Vertriebes, Generation Y und Z um nur einige der derzeitigen Reizthemen zu nennen.

Führungskräfte haben hier die Aufgabe mit gutem Beispiel voranzugehen und genau zu erforschen, welche Geschichten die Mitarbeiter und die Branche erzählen und wie sie neue, gemeinsame Geschichten mit ihren Teams entwickeln können. Dazu braucht es innerliche und äußerliche Bewegung in den Sichtweisen und im Handeln. Ideen und Gedanken dazu finden Sie in unserer News 2019 „#Move“, wie z.B. „Geschichten, die Bewegen“ über den Wertekonflikt der Generationen X, Y, Z und wie die Führungskräfte mit Achtsamkeit die Anforderungen in einer komplexer werdenden Welt meistern können. Das Thema Vertrauen beleuchtet Dr. Till Reichert und integriert Elemente seiner Promotionsarbeit, um Impulse für den Vertrieb zu geben.

Ein Interview mit Klaus Kissel zu dem Thema Selbstorganisation und Ideen für eine effektivere Meeting Kultur finden Sie ebenso, wie Informationen über unsere neu gestaltete ifsm Akademie – ganz nach unserem Motto „Menschen bewegen – Zukunft gestalten“.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen, freuen uns, wenn Sie mit uns unter #ifsm_Move in den Austausch gehen oder uns Ihre Gedanken und was Sie gerade beschäftigt unter info@ifsm-online.com senden.

Viele Grüße und ein erfolgreiches Jahr



Klaus Kissel



Uwe Reusche



DURCH SELBSTORGANISATION DIE FÜHRUNGS- ARBEIT MINIMIEREN

VON KLAUS KISSEL

Mitarbeiter und Teams, die sich oder ihre Arbeit selbst organisieren, werden für den Erfolg von Unternehmen, immer wichtiger. Doch sie fallen nicht vom Himmel. Sie müssen sich entwickeln – ebenso wie eine entsprechende Unternehmenskultur.

Welcher Mitarbeiter-Typ bereitet Führungskräften weniger Arbeit: Mitarbeiter, denen man permanent sagen muss „Tue dies und tue das“, oder Mitarbeiter, die sich und ihre Arbeit weitgehend selbst organisieren? Der letztgenannte Mitarbeiter-Typ selbstverständlich! Entsprechendes gilt für Teams.

Doch Mitarbeiter und Teams, die sich und ihre Arbeit selbst organisieren können, fallen nicht vom Himmel: Sie entwickeln sich allmählich – zumindest, wenn das Ziel lautet: Die Mitarbeiter und Teams sollen nicht nur Routineaufgaben weitgehend eigeninitiativ und -verantwortlich erfüllen, sondern auch neue, herausfordernde Aufgaben, die man nicht nach dem gewohnten Schema F abarbeiten kann.

Genau solche Mitarbeiter und Teams benötigen die Unternehmen zunehmend in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt – zumindest, wenn sie

- schnell und flexibel bzw. agil (um das aktuelle Modewort zu gebrauchen) auf Marktveränderungen und veränderte Kundenwünsche reagieren möchten und
- ihre Innovationskraft und -geschwindigkeit steigern möchten.

Wo ist eine höhere Agilität, Selbstorganisation nötig?

Doch gilt das für alle Aufgaben? Nein! Denn auch in der VUKA-Welt gibt es in jedem Unternehmen Aufgaben, die wenn nicht

nach Schema F, so doch nach definierten Standards erledigt werden müssen, damit zum Beispiel die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden oder den Kunden zeit- und ortsunabhängig stets die gewünschte Qualität geliefert wird.

Deshalb sollten Unternehmen, die beispielsweise ihre Agilität erhöhen möchten, um zukunftsfit zu sein, zunächst analysieren: In welchen Bereichen unserer Organisation

- ist zum Erfüllen welcher Aufgaben eine höhere Agilität von Nöten und
- müssen unsere Mitarbeiter und Teams deshalb über eine hohe Kompetenz zur Selbstorganisation und Selbstführung verfügen?

Wie reif ist der Bereich zur Selbstorganisation?

Steht dies fest, sollte bezogen auf die betreffenden Bereiche analysiert werden: Wie reif ist der Bereich für eine Selbstorganisation? Denn damit sich dessen Mitarbeiter und Teams weitgehend selbstständig führen und organisieren, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein.

Voraussetzung 1: Die Mitarbeiter und Teams müssen dazu bereit und fähig sein, Verbesserungschancen eigenständig wahrzunehmen und zu nutzen. Entsprechendes gilt für Probleme, die letztlich stets Verbesserungs- und Lernchancen sind. Auch diese müssen sie in der Lage sein zu erkennen, deren Ursachen

zu analysieren und zu lösen. Sonst überfordert sie die Aufforderung „Organisiert euch und eure Arbeit selbst“ – insbesondere, wenn zudem nicht die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Voraussetzung 2: In dem Bereich muss eine Vertrauenskultur bestehen – und zwar hierarchie- und funktionsübergreifend. So müssen die Führungskräfte unter anderem das Vertrauen haben, dass die Mitarbeiter und Teams über die Kompetenz verfügen, die ihnen übertragenen Aufgaben den angestrebten Zielen gemäß zu erfüllen. Sonst übertragen sie ihnen weder die Entscheidungs-, noch Handlungsbefugnisse, die sie für ein eigenständiges Handeln brauchen. Zudem müssen die Mitarbeiter darauf vertrauen, dass ihre (Team-)Kollegen die ihnen übertragenen (Teil-)Aufgaben wie vereinbart ausführen. Sonst sind Konflikte im Team, die zu Reibungs- und somit Effizienzverlusten führen, vorprogrammiert.

Zugleich müssen jedoch die Mitarbeiter und Teams darauf vertrauen, dass ihre Vorgesetzten hinter ihnen stehen, und sie zum Beispiel, wenn sie beim Lösen eines Problems oder einer Aufgabe begründet vom gewohnten Vorgehen abweichen und scheitern, nicht sofort am Pranger stehen. Fehlt dieses Vertrauen werden sie zu Recht beim Lösen herausfordernder Aufgaben selten neue und somit risikobehaftete Wege gehen; oder sie stehen beim kleinsten Problem, wie gehabt, bei ihrer Führungskraft auf der Matte und fragen „Dürfen wir...“ oder „Sollen wir...“ – womit sich in der Organisation also nichts verändert hat.

Voraussetzung 3: Eine weitere Grundvoraussetzung für Selbstorganisation ist, dass den Mitarbeitern beziehungsweise Teams alle für ein eigenständiges Entscheiden erforderlichen Infos zur Verfügung stehen. Dies bezieht sich nicht nur auf die nötigen Fach-, Markt- und Kundeninfos, sondern auch die Zielsetzungen des Unternehmens sowie die strategische Marschrichtung, die es bei deren Erreichung verfolgt. Möchte das Unternehmen zum Beispiel der Innovationsführer oder der Serviceführer oder der kostengünstigste Me-too-Anbieter in seinem Markt sein? Und bedeutet „Serviceführer sein“ für das Unternehmen, den Kunden die innovativsten Lösungen oder die umfassendsten Servicepakete oder die beste Kosten-Nutzen-Relation zu bieten?

Fehlen den Mitarbeitern und Teams diese Infos, dann können sie oft nicht entscheiden, was es zu tun gilt, um die übergeordneten Ziele zu erreichen. Sie wissen auch nicht: Bei welchen Problemen beziehungsweise Entscheidungen sollten wir Rücksprache mit unseren Chefs halten, weil diese eventuell mit den Zielsetzungen und der Strategie des Unternehmens kollidieren? Das heißt, den Mitarbeitern und Teams fehlt im Arbeitsalltag die erforderliche Orientierung. Entsprechend zögerlich und vorsichtig agieren sie.

Selbstorganisation setzt Kulturwandel voraus

Obige Ausführung zeigen: Wollen Unternehmen, die Selbstführung und -organisation in ihrer Organisation forcieren, dann muss sich in ihr in der Regel ein Kulturwandel vollziehen. Es genügt also nicht, die Prozesse zu verändern und solche Werkzeuge wie Scrum einzuführen, vielmehr muss sich

- das Mindset aller Betroffenen – bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifend – und
- ihre Art, miteinander zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten, ändern.

Ein solcher Change erfordert Zeit. Zudem gilt es bei ihm, wie bei allen Change-Prozessen, das berühmte Tal der Tränen zu durchschreiten, bei dem scheinbar alles schlechter als früher funktioniert, weil die Betroffenen oder Beteiligten noch keine Routine unter anderem

- in der neuen Art zusammenzuarbeiten,
- in der neuen Art zu kommunizieren,
- in der neuen Art, Entscheidungen zu treffen, und
- in der Handhabung der neuen Methoden und Tools gesammelt haben.



Agile Leadership Skills

Einführung in das agile Führungsverständnis

Das Seminar richtet sich bewusst auch an Führungskräfte, die nicht in IT-Abteilungen tätig sind und vermittelt ein Grundverständnis für agiles Arbeiten in der neuen Welt.

Termin: 28.05. – 29.05.2019 und Follow-Up 16.08.2019

Netto-Investition für beide Seminare: 1.690,00 €

Anmeldung unter: www.ifsm-online.com

Deshalb brauchen solche Changeprozesse nicht nur starke Promotoren auf der oberen Führungsebene von Unternehmen, sondern auch auf den ihnen nachgeordneten Ebenen. Denn die operativen Führungskräfte sind es in der Regel, die den Mitarbeitern und Teams im Arbeitsalltag die nötige Orientierung geben müssen und sie stets auf Neue, auch im Tal der Tränen, für die neue Form der (Zusammen-)Arbeit motivieren müssen – unter anderem, indem sie ihnen immer wieder

- vermitteln, warum sich ein Engagement für das Ziel „mehr Selbstführung und Selbstorganisation“ für die Mitarbeiter und das Unternehmen lohnt, und
- vor Augen führen, welche scheinbar kleinen, jedoch sichtbaren Erfolge auf dem Weg zum großen Ziel bereits erzielt wurden.

Arbeiten am System statt im System

Dies ist keine leichte Aufgabe – zumal sich, wenn das Ziel mehr Selbstführung und Selbstorganisation lautet, auch das Selbstverständnis der Führungskräfte sowie ihr Führungsverhalten ändern muss. Noch führen viele Führungskräfte nach dem Prinzip „Führen im System“; das heißt, sie sehen ihre Kernaufgabe darin, Mitarbeiter anzuleiten, zu steuern und die fachliche Qualität ihrer Arbeit zu kontrollieren. Entsprechend groß ist ihre Arbeitsbelastung im Betriebsalltag.

Diese Führungsarbeit gilt es zu minimieren, indem die Führungskräfte statt im System sozusagen am System arbeiten. Hierbei hat Führung vor allem folgende Funktionen:

- die Rahmenbedingungen für eine Selbstorganisation und für ein selbstgesteuertes Arbeiten der Mitarbeiter und Teams schaffen,
- den Mitarbeitern vermitteln, warum ein solches Arbeiten sinnvoll ist,
- sie beim eigeninitiativen und -verantwortlichen Handeln coachend unterstützen und begleiten,
- ihnen die hierfür erforderlichen Infos bereit und zur Verfügung stellen und
- ihnen abgeleitet aus den Strategien sowie den übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens die Bedeutung ihres Tuns für den Unternehmenserfolg aufzeigen.

Selbstorganisation entlastet Führungskräfte

Statt im System zu arbeiten, also sich weitgehend mit operativen Aufgaben zu befassen, sollten die Führungskräfte also verstärkt am System arbeiten. Das heißt, sie sollten dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen können und die hierfür erforderlichen



Rahmenbedingungen existieren. Für diese veränderten Führungsaufgaben müssen die Führungskräfte qualifiziert werden. Zudem sollten sie, solange bei ihnen noch nicht die erforderliche Verhaltenssicherheit besteht, beim Wahrnehmen dieser Aufgaben gecoacht werden.

Für die Führungskräfte bedeutet der Change-Prozess in Richtung sich selbstorganisierender und -steuernder Mitarbeiter und Teams zunächst eine Mehrbelastung – auch in emotionaler Hinsicht – solange sie und ihre Mitarbeiter noch keine Routine in dieser Arbeitsform haben und sozusagen noch am Experimentieren sind. Mit der Zeit, wenn die gewünschte Verhaltenssicherheit entsteht, führt sie jedoch zu einer Entlastung. Denn je stärker ihre Mitarbeiter das eigenverantwortliche und -initiative Arbeiten verinnerlicht haben und je stärker sie in der Lage sind, sich selbst zu führen und organisieren, umso komplexere Aufgaben können die Führungskräfte ihnen zum eigenständigen Bearbeiten übertragen. Und umso seltener müssen sie als „Troubleshooter“ korrigierend eingreifen.

DER AUTOR



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

Klaus Kissel ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm Institut für Sales & Managementberatung, Höhr-Grenzhausen bei Koblenz (www.ifsm-online.com). Der Systemische Coach und Organisationsentwickler ist unter anderem Autor des Buches „Prinzip der minimalen Führung“ (Windmühle-Verlag).



INTERGENERATIVES MANAGEMENT

WERTE- MANAGEMENT

IN VERSCHIEDENEN MITARBEITER- GENERATIONEN

VON PETRA LEWE

Die Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen in modernen Organisationen ist nicht mehr selbstverständlich, da inzwischen die Vertreter dreier verschiedener Wertekohorten in der Führungsverantwortung angekommen sind. Es sind dies die ausscheidenden Babyboomer, die Vertreter der Generation X, die heute vielfach in oberen Führungsgremien sind und die Vertreter der berühmten Generation Y, die vielfach schon ihre erste Führungsposition erreicht haben oder sogar der zweiten sehr nahe sind. Die nachfolgende Wertegeneration, Gen Z/Digital Natives, drängen ebenfalls in innovativen Unternehmen bereits in ihre ersten Führungsrollen in Start Ups.

Die Wertesysteme all dieser Gruppen unterscheiden sich signifikant und diese Unterschiedlichkeiten sind im Alltag oft deutlich spürbar. Zusammenarbeit, wird selbst nach Absolvieren der üblichen Führungskräfte trainings oftmals alles andere als selbstverständlich. Eine Enactus Studie von 2014 mit dem Thema:

„Arbeitgeberwahlverhalten der Generation Y – eine werteorientierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Sinns der Arbeit“, die in Kooperation mit dem SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing der HHL Leipzig Graduate School of Management erstellt wurde, kam zu folgenden Ergebnissen:

Typische Wertekonflikte die zwischen diesen Generationen auftreten, können z.B. sein:

- Hohe Eigenverantwortung und selbstbestimmte Arbeitsweise: 62 % bei Gen Y und Z versus tradierter Verantwortungsübernahme
- Hohe Unzufriedenheit mit Routinetätigkeiten: Neuartige und unbekannte Aufgabenstellungen 58 % bei Gen Y und Z versus geplanter Aufgabenzuteilung
- Anlassbezogenes, sofortiges Feedback: 55 % bei Gen Y und Z versus statisch regulativer Feedbackprozesse

Diese Konfliktpotenziale werden besonders bedrohlich für den Erfolg der Abteilung oder der Organisation, wenn die jüngere Führungskraft ältere Mitarbeiter führt. Zu den ohnehin schwierigen Führungssituationen gesellt sich dann noch der Wertekonflikt, der nur überpersonal lösbar ist. Typische Beispiele solcher Wertekonflikte sind Reibungen, die aus dem Selbstverständnis des älteren Mitarbeiters, durch das Plus an Erfahrung auch das Sagen zu haben gegenüber dem Selbstverständnis des jüngeren Mitarbeiters aufgrund ihres aktuelleren und spezifischeren Wissens mehr Einfluss auf Entscheidungen zu haben, erzeugt werden. Diese Form von Konflikten lässt sich oft nur durch generelle Thematisierung der Wertekonflikte im Unternehmen, bei den Teams – also jenseits des operativen Einzelfalls – lösen.

Auch in Bezug auf die Anforderungen an einen potenziellen Arbeitgeber ist häufig der Wunsch nach starkem, als sinnvoll erlebtem Handeln feststellbar. So ist teilweise für die Vertreterinnen und Vertreter der Generationen Y und Z feststellbar, dass diesen die Innovationskraft des Unternehmens sowie die Aufstiegs-/Entwicklungs-/Weiterbildungsmöglichkeiten deutlich wichtiger sind als Sozialleistungen/Altersvorsorge und auch Urlaubstagen. Insofern könnte man zugespitzt formulieren: Die Unternehmen, denen es gelingt, gezielt potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Wunsch nach sinnvoller Arbeit für sich zu gewinnen und diese adäquat in das Unternehmensgeschehen einzubinden, verfügen über außerordentlich engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zwar anspruchsvoll sind, aber auch eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft aufweisen. Diese Eigenschaften können genutzt werden, um eine langfristige Mitarbeiterbindung zu erreichen, was heutzutage bereits eine Ausnahme darstellt.

Die neuen Facetten des Nachwuchsmanagements in Unternehmen werden in vielen Unternehmen immer noch eher nach traditioneller oder unzureichender Art und Weise behandelt. Innovative, zielgerichtete und auf notwendige Veränderungen ausgerichtete Maßnahmen sind eher der Ausnahmefall. Dies ist äußerst kritisch und wird zu Engpässen führen. Denn die fortschreitende technische Entwicklung in unserer Gesellschaft wird die Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachleuten weiter steigen lassen, um Arbeitsplätze, die nicht durch exzellente Technologien übernommen werden können, besetzen zu können. Zudem stehen wir mitten in der digitalen Revolution. Damit Unternehmen und ihre Mitarbeiter anschlussfähig bleiben, ist es nicht nur dringend nötig, neue Technologien auszubauen und Digitalisierung von Prozessen voran zu treiben, sondern die Mitglieder der Generationen Y und Z in Führung und Entwicklung des Unternehmens kooperativ und kollaborativ einzubinden.

Die Bindung von Mitarbeitern ans Unternehmen sowie das Aufzeigen entsprechender Entwicklungsperspektiven sind allein über Personalentwicklungsmaßnahmen oder Benefit Strukturen nicht zu leisten. Vielmehr muss das Thema der Personalentwicklung um die Perspektive der Persönlichkeitsentwicklung ergänzt werden, um jenseits verhaltenstechnisch wirkender Trainingshaltungs- und wertorientierte Veränderungsmaßnahmen zu ermöglichen.

Immer dann, wenn wir mit unseren Modulen zur Persönlichkeitsentwicklung „Rolle, Persönlichkeit und Haltung“ Mitarbeiter in die Selbstreflektion bringen, stellen wir fest, dass die Notwendigkeit von kollaborativer Führung erkannt wird und Unternehmen offener werden, neue Wege für das intergenerative Management zu gehen.

DIE AUTORIN



Petra Lewe // Trainerin, Mediatorin und Coach ifsm

Petra Lewe ist Trainerin und Coach für Werteorientierung in Unternehmen und Teams, Cultural-Change-Coach



Workshops und Meetings moderieren

Sie lernen...

- Ihre Haltung in der Moderation sowie in der Begleitung von Gruppen zu reflektieren
- eine Struktur für lebendige Inhalte von Meetings und Workshops zu erarbeiten
- eigene Workshops und Meetingformate zu planen. Dabei erhalten Sie zu Ihrem Moderationsverhalten Feedback und Coaching.

Termin: 19. +20.09.2019

Ihre Nettoinvestition 1.250 €

Anmeldung unter www.ifsm-online.com



MOVEMENT

SCHNITTSTELLEN- UND ROLLENKLARHEIT IM TEAM

PRAXISTIPPS FÜR IHREN FÜHRUNGSALLTAG

VON CLAUDIA EISINGER UND SILKE LÖBNER

Sie kennen sicher den Spruch, „Wofür steht das Wort TEAM? Antwort: Als Akronym für Toll Ein Anderer Machts“. Wo fangen Teamkonflikte häufig an? Genau an diesem Punkt, wenn jeder denkt, der Andere wäre doch für eine Sache zuständig.

Klärung von Zuständigkeiten im Teamworkshop

Wenn wir als Beraterinnen in ein Unternehmen kommen, geht es sehr häufig um das Thema Rollen und Verantwortlichkeiten klären, Schnittstellen festzurren. Es ist ein Thema, das irgendwann aufpoppt, wenn im Team zu wenig Transparenz herrscht und Kommunikation aus Zeitmangel selten stattfindet. Das führt zu Frust und Reibungsverlusten.

Daher ist der erste Schritt: Fragen Sie sich selbst, weiß jeder in Ihrem Team welche Rollen, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten er hat und an wen er an Schnittstellen übergibt? Weiß jeder Mitarbeiter welchen Entscheidungs- und Handlungsspielraum Sie ihm überantworten und bei welchen Themen er auf Sie zukommen sollte?

Rollen- und Schnittstellenklärung

Es ist wichtig, dass jeder im Team weiß, wer wofür den Hut aufhat. Ein Team braucht Regeln und Rollenklarheit. Nur so können Teammitglieder effizient und motiviert arbeiten. Die Verantwortung hierfür liegt bei der Führungskraft!

Kommen Sie mit Ihrem Team in einem gemeinsamen Workshop zusammen, in dem alle an einem Tisch sitzen. Als Vorbereitung ist eine Befragung im Team sinnvoll. Der Fokus hierbei ist: wie zufrieden ist jeder Einzelne im Team mit...

- der Verteilung der Kompetenzen und Zuständigkeiten? (Infoweitergabe, gemeinsames Ablagesystem etc.)
- der Kommunikation in jedem Arbeitsbereich? (Erreichbarkeit, Kalenderzugriff etc.)
- der Kommunikation mit der Führungskraft? (Lob und Anerkennung, Umgang mit Fehlern etc.)
- der Leistung des Arbeitsbereichs? (Auslastung, Kundenzufriedenheit etc.)

Fragen Sie auch welche Themen konkret die Aufgabenerledigung erschweren. Die Ergebnisse der Befragung werden nun im Workshop besprochen. Um für eine neutrale Sichtweise zu sorgen, ist hier der Einsatz von externen Beratern sinnvoll.

Dann werden alle Aufgaben gesammelt, die das Team zu erledigen hat und es werden klare Verantwortlichkeiten vergeben:

- Wer hat den Hut auf, wer entscheidet, wer führt aus?
- An welcher Stelle finden Übergaben statt?
- Bei welchen Schnittstellen, Entscheidungen etc. gibt es Probleme?
- Wer vertritt wen im Falle einer Abwesenheit?
- Was läuft gut im Team und soll auf jeden Fall beibehalten werden?
- Was soll geändert werden?

Planen Sie für dieses Thema je nach Teamgröße 3-4 Stunden ein. Lassen Sie sich Zeit, damit alle Themen auf den Tisch kommen.

Hilfreich ist an dieser Stelle die Arbeit mit dem Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann. Hierbei wird geschaut, welche Präferenzen jeder Einzelne bei der Arbeit hat und welche Rollenverteilung sich daraus im Team ergibt. Selten brauchen Teams mehrere Mitarbeiter, die genau das Gleiche können, sondern es ist wichtig, dass sich die Teammitglieder in ihrer Arbeitsweise sinnvoll ergänzen.

Rollenklarheit motiviert und schafft Effizienz. Das Team-Management System benennt dabei folgende 8 Rollen, die in jedem Team in irgendeiner Weise besetzt sein sollten, egal wie viele Mitglieder das Team hat: Den kreativen Innovator, den Entdeckenden Promotor, den Auswählenden Entwickler, den Zielstrebigem Organisator, den Systematischen Umsetzer, den Kontrollierenden Überwacher, den Unterstützenden Stabilisator und den Informierten Berater.

Weitere Teamstudien haben gezeigt, dass Teams die zu viele Menschen haben, die die gleiche Rolle einnehmen (beispielsweise ein Team, dass nur aus Innovatoren besteht) nicht effizient arbeiten kann. Das können Sie sich sicherlich bildlich vorstellen. Wir haben so ein Team mal begleitet und es war sehr kreativ und innovativ und doch sehr chaotisch in der Umsetzung. Denn es war niemand da, der sich um die Organisation, die langfristig geplante Umsetzung und die Nachhaltigkeit von Projekten kümmerte. Kaum war eine Idee fertig gedacht, hatten die innovativen Köpfe schon wieder neue Ideen.

Ein Teamworkshop kann lediglich der Auftakt zu einer gelungenen Teamarbeit sein; noch entscheidender ist jedoch, was danach umgesetzt wird, wenn ein Team sich mit dem Thema Rollen auseinandergesetzt hat. Aus diesem Grund beinhaltet ein gelungener Workshop auch die Frage nach konkreten Maßnahmen, die umgesetzt werden müssen, um die besprochenen Themen und gewonnen Ideen, nachhaltig in dem beruflichen Teamalltag zu etablieren.

Integration neuer Teammitglieder

Kommt ein neues Mitglied in einem Team hinzu, ist es ein bisschen so, als ob ein neues Baby in eine Familie geboren wird. Alles rund herum muss sich noch einmal neu sortieren, positionieren und behaupten. Waren die Teamrollen vorher klar, wird, allein dadurch, dass jemand Neues da ist, manchmal einiges nochmal in Frage gestellt und neu sortiert.

„In einem Team, in dem ich gearbeitet habe, kam eine neue Mitarbeiterin hinzu. Im nächsten Team Jour fixe spielten auf einmal alle verrückt. Es wurde eine Art Showlaufen veranstaltet, in dem jeder dem Chef und der neuen Kollegin zeigen wollte, was er oder sie für ein toller Typ ist“ erzählt uns eine Mitarbeiterin einer Bildungseinrichtung.

Warum ist das so?

Die psychodynamische Gruppenanalyse (Foulkes, 1940) gibt einige Erklärungsansätze. Jede/r Einzelne in einem Team bringt unvermeidlich ihre/seine prägenden, sozialen Erfahrungen mit in die Gruppe. Daher finden gerade in der ersten Teamphase, in der sich ein Team neu sortiert allerhand Projektionen statt. Die Führungskraft ist gleichzeitig „Mama“ und „Papa“ der Gruppe, das heißt von ihr erwarten die Mitarbeiter Fürsorge und Leitung und haben ganz eigene Vorstellungen davon, wie diese Rolle konkret aussieht. Zudem möchte jede/jeder gerne Aufmerksamkeit und Anerkennung. Es ist daher nicht verwunderlich, dass alle Mitarbeiter darum buhlen gesehen zu werden.

Schenken Sie als Führungskraft dem Thema Gruppendynamik Aufmerksamkeit und justieren Sie im Zweifel noch einmal nach was die Rollenklarheit und die Schnittstellen angeht. Sie sind dafür verantwortlich einen sicheren Rahmen zu schaffen, in dem alle Beteiligten gesehen werden und auch die „Spielregeln“ des Umgangs miteinander kennen. Wichtig ist auch, dass ein Mitarbeiter, der vielleicht gegangen ist in einem Ritual verabschiedet werden kann. Behalten Sie im Auge wie sich Ihr Team neu ausrichtet, was kommt dazu, was fällt vielleicht weg. Nicht immer müssen Sie reagieren, manchmal sortiert sich das Team auch wunderbar wieder von selbst. Erst wenn es in die falsche Richtung zu gehen scheint, greifen Sie ein.

Teamregeln für effiziente Teams

Gerade eben haben wir die „Spielregeln“ für ein Team erwähnt. Ein Team braucht nicht nur implizite Regeln, die sich irgendwann mal so eingebürgert haben, sondern es ist wichtig auch dieses Thema offen und mit Allen anzusprechen. Ein Teamworkshop bietet hierzu Gelegenheit! Sprechen Sie mit Ihrem Team wie sie gemeinsam zu einem „high performance team“ zusammenwachsen wollen. Dabei bieten sich folgende Fragen an:

Wie wollen wir zusammenarbeiten?

Was ist uns wichtig?

Welche Werte prägen unsere Zusammenarbeit?

Führungsregeln

Will ich als Führungskraft mein Team schnell zu einem effektiven, leistungsstarken, motivierten Team machen, so sollte ich dabei folgende Führungsregeln beachten:

Führungsregel Nummer 1: Kommunikation

Kommunizieren Sie! Planen Sie feste, sich wiederholende Termine mit Ihren Mitarbeitern ein: Wöchentlich, monatlich, zwei-monatlich – egal, Hauptsache Sie tun es! Fördern Sie den kommunikativen Austausch in Ihrem Team! Effiziente Teams haben einen Manager, der regelmäßig Zeit im Austausch mit seinen Mitarbeitern verbringt und so eine Basis für eine gute Beziehungsebene schafft. Und in der Praxis sehen wir, dass das die Termine sind, die am leichtfertigsten verschoben werden. Wenn das bei Ihnen anders ist, weiter so!

Führungsregel Nummer 2: Transparenz

Schaffen Sie Transparenz in Ihrem Team! Weiß jeder, was der andere in dieser Woche tut, woran der andere gerade arbeitet, warum er es tut und wo er Unterstützung benötigt? Wo will das Team hin? Achte ich als Führungskraft auf Transparenz, so gebe ich die Möglichkeit für sinnerfülltes Arbeiten.

Führungsregel Nummer 2: Priorisieren

Im Zeitalter der Informationsüberflutung und parallellaufenden Anforderungen an einzelne Teammitglieder, muss es mir als Führungskraft gelingen, klare Prioritäten zu setzen. So gebe ich den Rahmen vor, in dem die einzelnen Teammitglieder eigenverantwortlich frei agieren können und das gesamte Team sich zu einem leistungsfähigen System formt.

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH

Selbstverantwortung und Lösungskompetenz der Mitarbeiter stärken sind relevante Faktoren, um Mitarbeiter auf die Zukunft vorzubereiten. In diesem Seminar lernen Sie, durch gezielte Coachinginterventionen in Ihren Mitarbeitergesprächen die Selbstverantwortung und die Lösungskompetenz der Mitarbeiter nachhaltig zu stärken. Auf Basis eigener Führungssituationen reflektieren Sie bisheriges Verhalten und lernen alternative Vorgehensweisen in der Rolle als „Coach“.

Termin: 24.06. – 25.06.2019

Netto-Investition: 1.250,00 €

Anmeldung unter: www.ifsm-online.com



Teamworkshop: Rollen und Schnittstellen klären

Egal, ob ein Team groß oder klein ist, der Wunsch nach mehr Information, Rollen- und Schnittstellenklarheit eint sie Alle. Hier heißt es frühzeitige und umfassende Kommunikation sicherzustellen, Alle aktiv einzubinden und so den Fokus auf Ziele und nächste Schritte zu richten. Unterstützt und angeregt durch den neutralen Blick eines externen Beraters, können die Teammitglieder Prozesse kritisch reflektieren und gemeinsam Lösungen erarbeiten. Entscheidend ist, dass die Lösungen immer vom Team mitentwickelt und mitgetragen werden.

Inhalte

- Einzelinterviews mit Teammitgliedern vorab
- Wer macht was?
- Wer ist für was verantwortlich?
- Wo sind Schnittstellen?
- Wo liegen Arbeitspräferenzen nach dem Team Management System (TMS)
- Wie schaffen wir Transparenz im Tagesgeschäft?
- Wo sind Reibungsverluste?
- Was wollen wir beibehalten?
- Womit wollen wir neu beginnen?
- Wo wollen wir hin?
- Welche Werte kennzeichnen unsere Zusammenarbeit?
- Welche Teamregeln sind uns wichtig?
- Wie integrieren wir neue Teammitglieder?

DIE AUTORINNEN



**Claudia Eisinger // Business Coach /
systemischer Lehrcoach**

Psychologin für
Wirtschaftswissenschaften



**Silke Löbner // Trainerin/ Coach
Geschäftsführer ifsm**

Systemische Organisationsberaterin
und Mediatorin



SALES

VERTRAUEN

IM VERTRIEB

VON TILL REICHERT

Lohnt sich Vertrauen im Vertrieb? Der US-amerikanische Präsident und Immobilienmogul Donald Trump würde eventuell behaupten: „Nein! Denn beim Vertrieb geht es ja nur um den nächsten ‚Deal‘, der an Land zu ziehen ist! Und wenn dieser sich rechnet, brauche ich kein Vertrauen!“ Und aus dieser einen Sicht hätte er damit recht: Tatsächlich entfaltet Vertrauen seine volle Kraft nicht in auf Kurzfrist angelegten Geschäftsbeziehungen.

Worum handelt es sich bei Vertrauen eigentlich genau? In der Alltagssprache kennen wir ja die Redewendung des Vertrauens auf z.B. schönes Wetter, Geldwertstabilität und die eigenen Fähigkeiten. Das ist hier nicht gemeint. Es geht nicht um Hoffnung, Zuversicht oder ein allgemeines positives Gefühl. Vielmehr sind hier zwei Dimensionen von Vertrauen angesprochen (s. im Folgenden Reusche/ Reichert 2017 sowie Reichert 2005, S. 119ff.):

1. Vertrauen zwischen Menschen liegt einem bestimmten **Mechanismus** zugrunde. Denn Vertrauen ist ein aktiver

Vorgang und kann daher auch bewusst eingesetzt werden: Eine Person vertraut, indem sie freiwillig eine „riskante Vorleistung“ gegenüber einer anderen Person erbringt, auch auf die Gefahr hin, dass diese Person das ihr entgegengebrachte Vertrauen ausnutzt. Ein Außendienstmitarbeiter führt beispielsweise ein längeres Beratungsgespräch mit einem Kaufinteressenten mit dem Risiko, dass dieser sich doch für ein Produkt eines anderen Unternehmens entscheidet. Sollte dieser Interessent allerdings das Vertrauen erwidern und das empfohlene Produkt kaufen,

kann hiermit eine Vertrauensbeziehung begründet sein. Dann hat sich die Investition für den Mitarbeiter gelohnt.

2. Neben diesem Vertrauensmechanismus ist Vertrauen aus wissenschaftlicher Perspektive auch als **Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit** anderer Personen interessant. Menschen vertrauen anderen Menschen in unterschiedlichem Maße. Warum ist das so? Es gibt drei Komponenten dieses Einschätzungs-Vertrauens (s. Grund 1998, S. 108ff. Vgl. auch Ahlert/ Kenning/ Petermann 2001, S. 287f.):

- a. **Affektives Vertrauen** zeigt die grundsätzliche Einstellung von Menschen im Hinblick auf das Vertrauen gegenüber anderen. Manche Menschen vertrauen leichter, manche nicht.
- b. Bei **Reputationsvertrauen** handelt es sich um Vertrauen, welches aufgrund der Reputation eines Menschen besteht. Diese Reputation konkretisiert die öffentliche Wahrnehmung eines Menschen, es ist sein „guter Ruf“. Auch wenn Sie einen Menschen noch nicht kennen, eilt ihm vielleicht schon sein Ruf voraus und Sie haben das Gefühl, ihm vertrauen zu können, oder auch nicht.
- c. **Erfahrungsvertrauen** schließlich entsteht erst aufgrund von positiven Erfahrungen mit einer anderen Person. Menschen erfahren, dass sie einer anderen Person vertrauen können. Bei negativen Erfahrungen leidet das Vertrauen.

Im Zeitablauf zeigt sich: Affektives Vertrauen bleibt gleich, während Erfahrungsvertrauen erst mit dem Kennenlernen, mit dem wortwörtlichen „Erfahren“ zum Tragen kommt. Am Anfang ist daher das Reputationsvertrauen für Ihr Gegenüber entscheidend: Was weiß der andere von Ihnen, bevor er Sie kennenlernt? Wie ist Ihr Ruf?

Welche Schlussfolgerungen lassen sich für Sie nun aus diesen unterschiedlichen Blickwinkeln auf den Vertrauensbegriff ziehen, was lässt sich für die Gestaltung eigener Vertriebsbeziehungen lernen?

- Wenn wir Vertrauensbeziehungen anstreben, können wir dies aktiv tun. Aktiv vertrauen bedeutet zunächst einmal, Risiko einzugehen: „Vertrauen ist der Wille, sich verletzlich zu zeigen.“ (Osterloh/ Weibel 2006, S. 35). Dies tun wir bewusst in der Hoffnung auf Erwidierung des Vertrauens. Es kann sein, dass unser Vertrauen nicht erwidert wird, d.h. „missbraucht“ wird. Sollte dies passieren, sollten wir unser Vertrauen dieser Person gegenüber bedenken. Erst dann.
- Vertrauen ist nicht zu verwechseln mit Naivität. Es bedeutet nicht, auf jegliche Sicherungsmechanismen zu verzichten. Um einem Kaufinteressenten für ein Auto eine Probefahrt anzubieten, bedarf es eines bestimmten

Maßes an Vertrauen. Diesem Interessenten auch den Fahrzeugbrief mitzugeben, wäre naiv.

- **Reputationsvertrauen** eilt Menschen voraus. Wie wichtig ist Ihnen dieses Vertrauen, bevor Sie einen Menschen kennenlernen? Ihre eigene Reputation können Sie beeinflussen, denn es spiegelt ja nur die Summe der Erfahrungen mit Ihnen im Zeitablauf wider. Für potenzielle Neukunden von Ihnen ist die Bedeutung dieses Reputationsvertrauens natürlich umso größer, je weniger das Erfahrungsvertrauen bislang ausgeprägt ist.
- **Erfahrungsvertrauen** ist das, was Sie gegenüber Ihrem (potenziellen) Geschäftspartner ganz konkret am besten beeinflussen können. Wenn Sie selbst vertrauensvoll und vertrauenswürdig handeln, wächst dieses Vertrauen beim Gegenüber mit der Zeit. Hier gilt es, nachhaltig zu handeln.
- Und, genau: Vertrauen ist wichtig für das Gefühl des „Preis-Leistungs-Verhältnisses“. Menschen sind oft durchaus bereit, einen guten Preis zu zahlen, wenn sie das Gefühl haben, dafür eine gute Leistung erhalten zu haben. Und Vertrauen kann dieses Gefühl bewerkstelligen (s. Siehe Ahlert/Kenning/Petermann 2001).

Vertrauen ist nützlich. Vertrauen hilft Ihnen, nachhaltig erfolgreich zu sein. Dazu ist es für Sie wichtig, Erfahrungsvertrauen beim Gegenüber aufzubauen. Je mehr er Ihnen vertraut, umso effizienter verläuft Ihre Vertrauensbeziehung, wenn sich erst einmal eine „Vertrauensspirale“ aufgebaut hat. Und mit steigender Anzahl funktionierender Vertrauensbeziehungen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie Ihren guten Ruf weiter verbessern, also Ihr Reputationsvertrauen steigt. Unterstützen können Sie diesen Prozess noch mit einem wesentlichen Werkzeug: Mit Ihrer Kommunikation. Denn glaubwürdige Kommunikation ist der Schlüssel für Vertrauen. Einige Tipps an dieser Stelle:

- Kommunizieren Sie von Mensch zu Mensch. Auch wenn Sie das Gefühl haben, mit einem Unternehmen zu verhandeln. Dahinter steht in jedem Fall ein Mensch.
- Hören Sie Ihrem Gegenüber zu und klären Erwartungen – auf beiden Seiten.
- Seien Sie ehrlich und transparent in Ihrem Handeln.
- Halten Sie Ihre Versprechen. Und wenn dies einmal unverhofft nicht klappt: Seien Sie ehrlich.

Als Faustregel gilt: Verbessert sich die Kommunikation, steigt das gegenseitige Vertrauen. Haben Sie in Ihrem Unternehmen oder vielleicht auch mit Kunden oder anderen Stakeholdern mit unterschiedlichen Kulturen bzw. kulturellen Hintergründen zu tun? Vielleicht haben Sie gemerkt, dass Kommunikation hierbei oft das zentrale Element ist. Gelungene Kommunikation bedeutet oft gegenseitiges Verstehen und führt zu gegenseitigem Vertrauen. Und dies wiederum führt zu guten Geschäften.

Unser Appell an dieser Stelle: Teilen Sie mit uns unseren „Mind-set“, unsere Denk- und Handlungsweise in Bezug auf Vertrauen. Vertrauen ist nicht nur eine „nette Soft Skill“, die Spaß macht und zu angenehmeren Beziehungen führt. Vertrauen ist auch aus harten ökonomischen Erwägungen sinnvoll. Gerade in der heutigen Zeit. Investieren Sie daher in Vertrauensbeziehungen.

Literatur

Ahlert, D./Kenning, P./Petermann, F. (2001), Die Bedeutung von Vertrauen für die Interaktionsbeziehungen zwischen Dienstleistungsanbietern und -nachfragern, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 279–298

Covey, S. M. R. (2009), Schnelligkeit durch Vertrauen: Die unterschätzte ökonomische Macht (Dein Erfolg), Offenbach am Main

Frey, C. (2011), Erfolgsfaktor Vertrauen. Instrumente für eine Vertrauenskultur im Unternehmen, Wiesbaden

Grund, M. A. (1998), Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden

Osterloh, M./Weibel, A. (2006), Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Wiesbaden

Reichert, T. (2005), Outsourcing interner Dienste: Agenturtheoretische Analyse am Beispiel von Personalleistungen, Wiesbaden

Reusche, U./Reichert, T. (2017), Die B2B-Sales-Matrix: Strategische Akquise planen und systematisch umsetzen, Wiesbaden

DER AUTOR



**Dr. Till Reichert // Business Coach/
Trainer**

Hochschuldozent für Management,
Marketing und Wirtschaftspsychologie

Buchtipps zum Seminar:
**DIE B2B-SALES-MATRIX –
Strategische Akquise planen
und systematisch umsetzen**



Vertrauen bei Zielkunden aufbauen – aber wie?

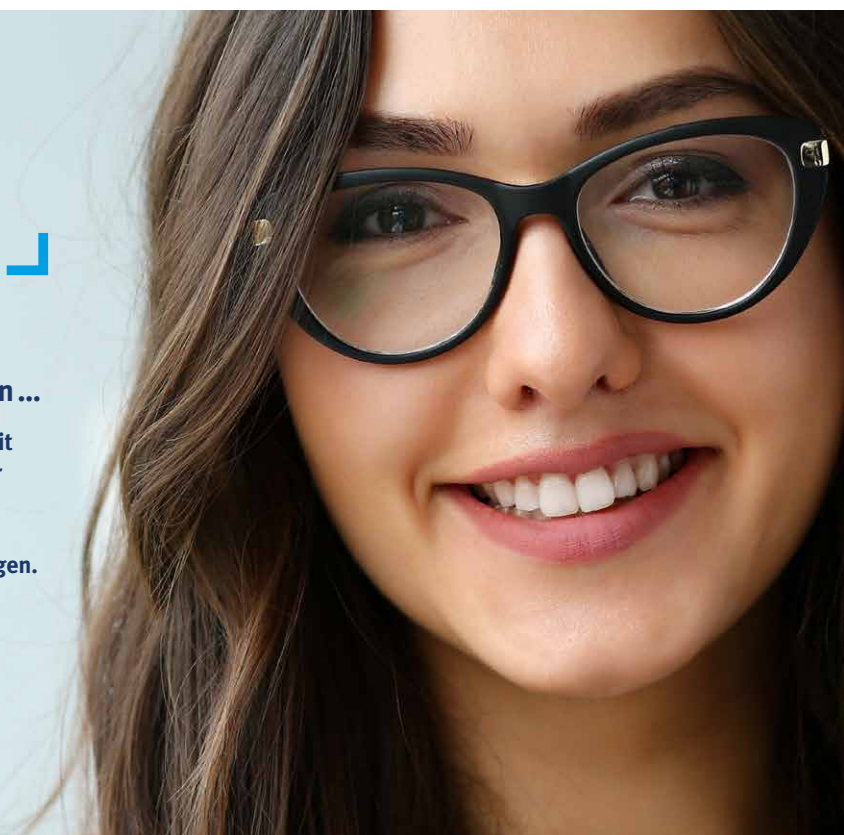
Unser Seminar: Neue Kunden strategisch gewinnen ...

Ein Seminar zu unserem Erfolgsbuch: „Die B2B-Sales-Matrix“ mit dem Autor Herrn Uwe Reusche / Dr. Till Reichert. Dieses Seminar richtet sich an Führungskräfte, Mitarbeiter und Geschäftsführer, die gezielt neue Kunden im B2B-Bereich gewinnen möchten. Entwickeln Sie Ihre eigene B2B-Neukunden-Strategie in zwei Tagen.

Termin: 22. Und 23.05.2019

Netto-Investition: 1.250,00 €

Anmeldung unter: www.ifsm-online.com





Pater Anselm Grün und Uwe Reusche gemeinsam
beim ifsm Kongress 2012 in Urbar

Seminar Mindful Leadership – Durch Achtsamkeit steigende Komplexität managen

Sie lernen...

- wie Sie komplizierte oder komplexe Gegebenheiten erkennen, unterscheiden und „be-greifen“ können.
- über systemischen Perspektivwechsel mehr Handlungsoptionen zu generieren.
- über Intuition und Achtsamkeit mit Misserfolgen konstruktiv umzugehen und gleichzeitig die Changekompetenz zu erhöhen.
- wie Sie flexiblerem Denken mehr Raum geben und Mut und Schnelligkeit beim Entscheiden gewinnen können.

Referenten: Silke Engelke und Uwe Reusche

Als Gastreferent Pater Anselm Grün

Veranstaltungsort: Abtei Münsterschwarzach

Termin: Modul 1: 16.-18.10.2019

Modul 2: 09.-11.12.2019

Ihre Nettoinvestition 3.000 € (inkl. Übernachtung
und Verpflegung)

Anmeldung unter www.ifsm-online.com

Unser
Seminarort
Abtei
Münster-
Schwarzach





MINDFUL LEADERSHIP

MINDFUL LEADERSHIP

MEETS ORGANISATIONSDYNAMIK

VON UWE REUSCHE UND SILKE ENGELKE

Gezielt zu entschleunigen und eine höhere Achtsamkeit auch für sich selbst zu entwickeln – das können Führungskräfte nicht nur lernen, sie müssen es lernen, um in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt nicht ihre innere Balance und Leistungsfähigkeit zu verlieren.

In der von rascher Veränderung geprägten modernen Welt, auch VUKA-Welt genannt, verlieren viele Menschen den Überblick: Sie fühlen sich sozusagen „erdrückt“ von den vielen Ereignissen zugleich.

Albert Einstein war überzeugt: Man kann Probleme nicht auf der gleichen Ebene lösen, wie sie entstanden sind. Verbindet man diesen Gedanken mit der steigenden Komplexität in unserem beruflichen und privaten Umfeld, dann bedeutet dies:

Wir können mit einem noch höheren Tempo nicht alle Herausforderungen, vor denen wir stehen, erfassen und lösen. Wir müssen uns vielmehr auf eine andere Ebene begeben. Doch auf welche Ebene? Auf die der Achtsamkeit durch gezielte Entschleunigung.

Achtsamkeit und gezielte Entschleunigung werden seit über tausend Jahren im Buddhismus und anderen Religionen gelehrt und finden langsam wieder Platz in unserer Gesellschaft, denn immer mehr wissenschaftliche Studien zeigen: Hier wirkt etwas, was man schon früher wusste, jedoch jetzt endlich auch valide belegen kann.

Gezielte Entschleunigung im Führungsalltag gefragt

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie den Überblick haben und rasch entscheiden. Beides ist in der von rascher Veränderung, sinkender Planbarkeit und steigender Komplexität geprägten VUKA-Welt nur noch bedingt möglich. Also brauchen die Führungskräfte teils neue Fähigkeiten. Hierzu zählt die Fähigkeit, organisationale und kommunikative Muster zu erkennen – also ein systemisches Wahrnehmen der Wechselwirkungen zwischen Menschen und Organisationen, die entweder konstruktiv, neutral oder destruktiv sein können.

Durch eine achtsame Entschleunigung verknüpft mit einem Blick aufs Ganze können Entscheidungen zu einer anderen Zeit getroffen werden – beispielsweise bevor sich Destruktives bereits verbreitet hat. Mit diesem achtsamen Blick können unternehmerische Veränderungen effektiver begleitet und Korrekturen schneller eingeleitet werden.

Mindful Leadership heißt, sich selbst führen

Mindful Leadership beginnt bei sich selbst, genau wie der Spruch: „Wenn du die Welt verändern willst, fange in deinem Land an. Wenn du dein Land verändern willst, fange in deiner Stadt an. Wenn du deine Stadt verändern willst, fange bei deiner Familie an, und wenn du bei deiner Familie etwas verändern willst, fange bei dir selbst an.“

Was fängt jedoch „bei mir selbst“ an? Eine Führungskraft trägt Ergebnisverantwortung, und sie muss die aktuelle Situation und die Zukunft managen. Das gelingt Führungskräften nur mit motivierten und engagierten Mitarbeitern.

Den beiden Motivationsforschern Richard M. Ryan und Edward L. Deci zufolge, die das Modell des Motivationskontinuums entwickelt haben, wird die intrinsische Motivation, also Eigen- und Selbstmotivation der Mitarbeiter stark vom Verhalten ihrer Führungskraft beeinflusst. Diese hat eine Vorbildfunktion.

Sie kennen gewiss Führungskräfte, die in sich unruhig, hektisch und unklar sind und deshalb nur eine geringe motivierende Wir-

kung haben – selbst wenn sie ihre Mitarbeiter noch so oft loben. Andere Führungskräfte hingegen, die in sich ruhen und achtsam mit sich umgehen – beispielsweise aufgrund eines aktiven Zeitmanagements, einer Grenzziehung bei Überlast und einem Blick fürs Ganze – wirken stark motivierend, denn: Durch ihre Präsenz im Kontakt und ihre achtsame Gestaltung der Beziehungen entsteht bei ihren Mitarbeitern ein Gefühl der Wertschätzung.

Die eigene, motivierende Wirkung steigern

Wie kann man nun als Führungskraft seine entsprechende Wirkung steigern? Primär indem man die eigene Selbstreflexionsfähigkeit erhöht – also ein Gespür dafür entwickelt,

- was mache ich gerade wie,
- mit welchem Gefühl und Muster folge ich meinen Gedanken und
- wie treffe ich Entscheidungen.

Diese Fähigkeit des kurzen Innehaltens kann mit Achtsamkeitsübungen geschult werden. Dieses sich bewusst werden, „was geschieht gerade und welchem Muster folge ich“ ermöglicht es dann, andere Entscheidung zu treffen, die stimmiger mit der eigenen Persönlichkeit, den eigenen Werten und Überzeugungen sind. So entsteht eine Kongruenz zwischen Verhalten, Werten und Überzeugungen, was die eigene intrinsische Motivation erhöht (Deci & Ryan). Und diese Stimmigkeit spüren auch die Mitarbeiter, was wiederum deren Motivation erhöht.

Durch die regelmäßige Reflexion des eigenen Handelns sowie der Beurteilungs- und Entscheidungsprozesse in der jeweils aktuellen Situation befinden sich die Führungskräfte sozusagen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der zu einem nachhaltigen Lernen und einem Optimieren ihres Führungshandelns führt. Und Fördern und unterstützen die Führungskräfte entsprechende Selbstreflexions- und -führungsprozesse auch bei ihren Mitarbeitern, dann ist die Grundlage für eine Lernende Organisation gelegt.

Achtsam führen heißt auch sich bewusst entscheiden

Der Arbeitsalltag einer Führungskraft besteht aus vielen kleinen und größeren Entscheidungen. Durch die zunehmende Dynamik in den Unternehmen befinden sich Führungskräfte immer häufiger in Situationen, in denen sie schnell eine Einschätzung vornehmen und Entscheidung treffen müssen. Und genau hierbei ist Achtsamkeit hilfreich. Sie ermöglicht es, in dem Einschätzungs- und Entscheidungsprozess seine eigenen Gedanken, Bewertungen und Emotionen wahrzunehmen.

Der kurze Blick nach Innen und die Fähigkeit, seine Aufmerk-

samkeit so zu steuern, dass man sich der in der eigenen Person unbewusst ablaufenden Prozesse und der sie begleitenden Emotionen (wie Sympathie und Antipathie) bewusst wird, schafft den Raum für eine offene, unbefangene Betrachtung der Situation. Das gewohnheitsbedingte Reiz-Reaktionsmuster bei Führungsentscheidungen wird durch Achtsamkeit durchbrochen und eine neue, der Situation angemessene Entscheidung kann gefällt werden. So entsteht der Raum, auch mal andere, kreative Wege zu gehen.

Wie wir diese Fähigkeit entwickeln

Ein Spitzen-Fußballer trainiert regelmäßig seine Schusstechnik; ebenso gilt es auch beim Mindful Leadership, die eigene Achtsamkeit-Fähigkeit gezielt zu trainieren und auszubauen. Um im Bild zu bleiben, das Fußballtraining entspricht dem regelmäßigen Praktizieren der Achtsamkeitsübungen, und das Bundesliga- oder Champions League-Spiel dem Anwenden der erlernten Grundtechniken im Führungsalltag.

Mahathera Henepola Gunaratana, der Mitbegründer der Bhavana Society und Abt ihres Meditationszentrums im Shenandoah-Tal in West Virginia, USA, schreibt in seinem Buch „Die Praxis der Achtsamkeit“: Selbst der erfahrenste Meditierende praktiziert weiterhin regelmäßig seine Achtsamkeitsübungen, weil dies die

grundlegenden geistigen Fähigkeiten einstimmt und schärft, die es für einen achtsamen Alltag braucht.

Deshalb bieten wir Ihnen in unserem Mindful Leadership Programm die Möglichkeit, Achtsamkeit über einen längeren Zeitraum zu praktizieren, damit Sie erfahren, wie positiv sich dies auf Ihren Lebens-, Führungs- und Arbeitsalltag auswirkt. Die Gehirnforschung stellte schon nach einem Acht-Wochen-Programm mit einem regelmäßigen Üben Veränderungen fest.

DIE AUTOREN



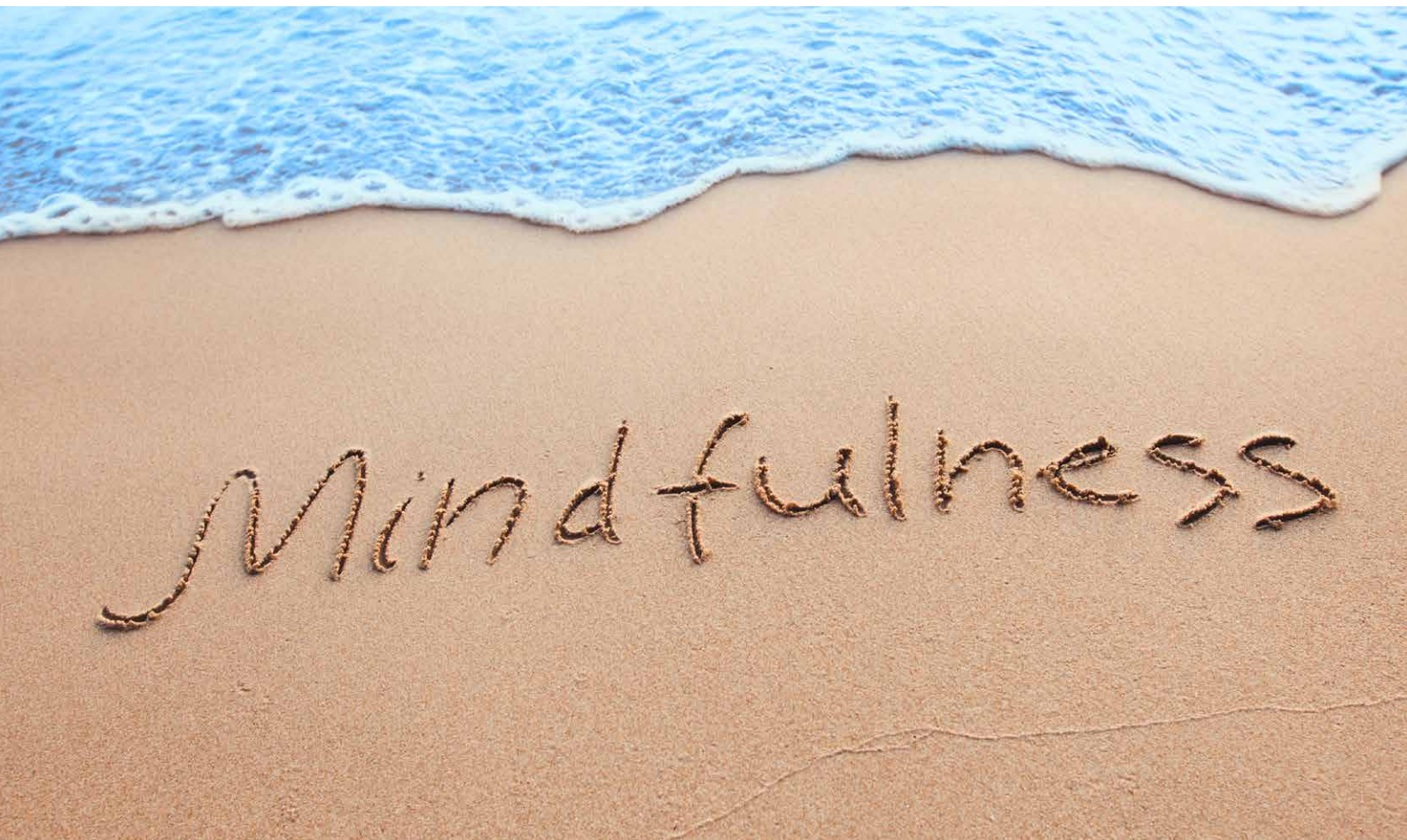
Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm

Uwe Reusche ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm Institut für Sales & Managementberatung, Höhr-Grenzhausen (bei Koblenz) (www.ifsm-online.com).



Silke Engelke // Trainerin / Coach

Systemische Organisationsentwicklerin, MBSR-Lehrerin



Mehr Achtsamkeit im (Arbeits-)Alltag

Sie wollen Ihre Achtsamkeit erhöhen. Folgende drei Übungen für einen achtsamen Arbeitsalltag können Sie sofort umsetzen und anwenden.

1. Kurz innehalten – 10 bewusste Atemzüge nehmen.

Setzen Sie sich aufrecht hin, achten Sie darauf, dass Ihre Schultern sich entspannt anfühlen. Schließen Sie die Augen und nehmen mit allen Sinnen bewusst Ihre Atmung wahr, ohne diese zu beeinflussen.

2. Wege zum Entschleunigen nutzen.

Nutzen Sie mindestens ein Mal am Tag einen Weg (bei Ihrer Arbeit), um bewusst „nichts“ zu denken und stattdessen langsam und bewusst zu gehen – beispielsweise den Weg zum Kopierer oder in die Kantine oder die Treppenstufen in eine andere Etage.

3. Online-Auszeiten nehmen.

Planen Sie feste Zeiten in Ihren Alltag ein, in denen Sie keine E-Mails lesen und bearbeiten, Ihr Handy ausschalten und eventuell sogar Ihr Telefon umstellen. Planen Sie in Ihre Arbeitszeit also bewusst Ruhezeiten ein – zum Nach-denken, Durch-denken, Bedenken und Voraus-Denken.





Es braucht eine Haltung, die Wachstum fördert und damit auch Fehler zu lässt. Das heißt, sie lädt ein zu mutigen Entscheidungen und Schritten, damit das Team aus Fehlern lernen kann.



ABLÖSUNG DER TRADITIONELLEN FÜHRUNG

ANIKA BADOCK IM INTERVIEW MIT KLAUS KISSEL

Interview mit Herrn Klaus Kisel, Geschäftsführer ifsm, anlässlich eines Vortrages zur „modernen Führung“ in der Kreissparkasse Zollernalb im Oktober 2019. Interviewerin war Frau Anika Badock zum Zeitpunkt des Interviews Leiterin der Personalentwicklung der Kreissparkasse Zollernalb.

Frau Badock: „Herr Kisel, Sie sagen, dass aufgrund steigender Komplexität Organisationen agiler werden müssen. Was heißt „Agilität“ für Sie? Und ist diese Entwicklung wirklich ein Muss für jede Organisation?“

Herr Kisel: „Sofern sich ein Unternehmen im regen Wettbewerb befindet - und das gilt aus meiner Sicht für die meisten Unternehmen und sicherlich ebenso für Sparkassen – kommen sie und damit auch die Teilbereiche in dem Unternehmen um diese Form der Erarbeitung von Lösungen nicht mehr herum. Warum? Agilität meint, dass Teams befähigt werden – unabhängig von Führungsentscheidungen - flexibel und proaktiv auf Veränderungen reagieren zu können. Ziel von Agilität ist es damit, dass die Unternehmen lernen insgesamt schneller auf Marktgegebenheiten einzugehen. Auf der einen Seite verbessert dies die Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit – viel besser ist es jedoch, wenn sie darüber hinaus die Freiheiten bekommen, um mit kreativen Ideen, die sie iterativ ausprobieren dürfen, auch „vor den Markt“ zu kommen und damit Key-Player im Wettbewerb werden.“

Frau Badock: „Sie sprechen in diesem Zusammenhang von einer Veränderung der Führung. Können Sie kurz beschreiben, was Sie damit meinen?“

Herr Kisel: „Eine gute Führungskraft, die Agilität fördern möchte, hat verstanden, dass sie die Mitarbeiter durch einen klaren Rahmen dazu befähigt, selbst aktiv Lösungen zu erarbeiten und sich bei der Erarbeitung der Lösungen auszuprobieren. Dazu braucht es eine Haltung, die Wachstum fördert und damit auch Fehler zulässt. Das heißt, sie lädt ein zu mutigen Entscheidungen und Schritten, damit das Team aus Fehlern lernen kann. Diese Schritte müssen behutsam erfolgen, weil in vielen Unternehmen auch dies ein Lernprozess ist, der zum Teil Jahre dauern kann und sich Schritt für Schritt entwickelt.“

Frau Badock: „Was meinen Sie mit einem klaren Rahmen, den Führungskräfte setzen sollen?“

Herr Kisel: „Der Rahmen bestimmt den Spielraum in der partizipativen Führung bzw. selbstorganisierte Teams arbeiten können. D.h. die Führungskraft definiert die Leitplanken, das ist in vielen Unternehmen eine Vision, ein Fixstern oder es kann sogar ein gemeinsamer Wertefokus sein. Es braucht aber auch Regeln, die zum Teil vom Team, zum Teil von der Führung gegeben werden sollten. So funktioniert Selbstorganisation da besonders gut, wo es auch ein klares Konsequenzen Management gibt. D.h. man weiß klar, wann ein Mitarbeiter das Unternehmen auch verlassen muss. Diesen Rahmen umzusetzen ist in vielen Unternehmen noch sehr schwierig – aber sinnvoll. Zum Rahmen gehören aber in erster Linie auch die Bereitstellung von Ressourcen in Form von Geld, IT und Zeit, um nur drei wichtige Ressourcen zu nennen.“

Frau Badock: „Was bedeuten die Veränderungen für die Mitarbeiter?“

Herr Kisel: „Selbstorganisation ist in den meisten Fällen auch nicht unbedingt gewünscht. In Studien wird zwar immer wieder beschrieben, wie wichtig es Mitarbeitern ist, mitentscheiden zu dürfen, in der Praxis erlebe ich jedoch am Anfang meist das genaue Gegenteil. Fordert man die Mitarbeiter dann auf, dies selbst zu entscheiden bzw. sich selbst Gedanken zu machen, kann dies in einigen Fällen auch dazu führen, dass die Mitarbeiter sagen: „Warum ich, dafür haben wir doch Dich als Führungskraft...“ Dass heißt häufig müssen Führungskräfte die Mitarbeiter auch überzeugen, dass Selbstorganisation der Schlüssel für ein besseres Arbeiten in der Zukunft ist. Gelingt dies, bedeutet das für die Mitarbeiter häufig eine höhere Motivation, aber auch gleichzeitig ein höheres Konfliktpotential, da die Abstimmungen und die Differenzen im Team zunächst in jedem Fall zu mehr Dialog und damit auch zu evtl. mehr Konflikten führen kann. Hierdurch wird der Ruf nach „Früher war dann doch Alles besser, da hatte EINER das sagen!“ schneller als man häufig vermutet, wieder lauter in den Organisationen, die sich im Umbruch finden.

Frau Badock: „Wie kann Agilität bzw. Selbstorganisation in Organisationen gefördert bzw. eine entsprechende Kultur entwickelt werden?“

Herr Kissel: „Das Wichtigste ist aus meiner Sicht, dass Organisationen sich zunächst die Frage nach dem „WARUM“ stellen! Es braucht eine gemeinsame Klarheit, warum dieser Umstieg sinnvoll ist. Ein WARUM kann zum Beispiel sein, dass man dringend mehr innovative Ideen umsetzen möchte. Ein WARUM könnte auch sein, dass man schneller und flexibler auf den Markt reagieren möchte – es braucht einen Focus, auf den das Unternehmen hinsteuert und den es mit der Umstellung auf Agilität erreichen möchte. Ist diese Frage geklärt, sollte der Umstieg auf die neue Unternehmenskultur stets über ein gemeinsames Werteverständnis entwickelt werden. Hierfür macht es Sinn, dass ein repräsentatives Parlament von Stakeholdern aus dem Unternehmen ein gemeinsames Wertebild erarbeitet, dass die neue Art der Zusammenarbeit im agilen Mindset fördert. Das gemeinsame Wertebild ist dann Grundlage für viele weitere Entscheidungen und ggfs. auch Ausgangsbasis für die neue Art der Organisation.“

Frau Badock: „Und was kann die Führungskraft bereits heute schon dafür tun, auch wenn noch nicht die große unternehmensweite Umstellung erfolgt?“

Herr Kissel: „Zurzeit ist in vielen Unternehmen das Thema „Agilität leben“ noch ein Modebegriff, soll heißen: „Ich kann das anwenden – muss ich aber nicht unbedingt.“ Es wird sich zeigen, wie stark diese Form der Führung in den kommenden Jahren auch in Unternehmen, wie zum Beispiel Sparkassen, eine Überlebenskompetenz für Führungskräfte wird oder nicht. Gehen wir aber mal davon aus, dass die Komplexität im Marktumfeld steigt und Schnelligkeit weiter zu einem Erfolgsfaktor

für Unternehmen wird, dann können wir sagen, dass jetzt die Chance besteht – schrittweise das neue Mindset im Unternehmen Sparkasse einzuführen. Hierfür stellen sich Führungskräfte gezielt die Fragen,

- wo und in welchen Bereichen kann ich bereits heute partizipative Führung anwenden?
- wo kann ich das Team komplett selbstorganisiert arbeiten lassen und wie kann ich hierfür einen Rahmen mit dem Team erstellen?
- wie kann man eine Lernkultur und Fehlerkultur in meinem Bereich einführen?

Fazit: Je stärker die Führungskräfte bereits jetzt an diesem neuen Mindset arbeiten, umso leichter fällt ihnen später der Umstieg, wenn ggfs. radikalere Veränderungsschritte in der Firma einen Umstieg auf Agilität nötig machen.“

Vielen Dank!

DER INTERVIEWPARTNER



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

Klaus Kissel ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm Institut für Sales & Managementberatung, Höhr-Grenzhausen bei Koblenz (www.ifsm-online.com).

FÜHREN IN DER DIGITALEN WELT

Die Digitalisierung hat große Auswirkungen auf Ihr Unternehmen und kündigt auch einen radikalen Wechsel für die Führungskräfte an. In unserem Seminar lernen und erfahren Sie, was es bedeutet, diese neue Form des situativen Führens im Führungsalltag anzuwenden.

Termin 13. - 15.11.2019

Ihre Netto-Investition: 1.690,00 €

Anmeldung unter: www.ifsm-online.com





SEMINARE

IFSM-AKADEMIE BAUT IHR OFFENES SEMINAR- PROGRAMM AUS

VON ANGELA KISSEL

Ab 2019 bieten wir Ihnen mit unserer neu ausgerichteten ifsm Akademie neben unseren bewährten Ausbildungen zahlreiche, teils neue offene Seminare an.

Wir wissen, dass wir mit unserer Entscheidung teilweise gegen den Markttrend agieren, denn die meisten Beratungsunternehmen führen immer weniger offene Seminare durch.

Die Gründe liegen darin, dass wir in unserer Arbeit oft die Erfahrung sammeln, dass gerade bei KMU häufig die Zahl der Mitarbeiter mit einem bestimmten Qualifizierungsbedarf zu gering ist, als dass sich für das Unternehmen ein firmeninternes

Seminar rechnen würde, so sind dann offene Seminare eine attraktive Alternative. Hinzu kommt: Offene Seminare bieten den Unternehmen die Möglichkeit, unsere ifsm Arbeitsweise zunächst kennenzulernen, bevor Sie ifsm zum Beispiel für ein firmeninternes Training, Workshops und Beratungen engagieren. Zugleich lernen Sie hierbei unser neues ifsm-Domizil mit unseren modernen Seminarräumen in der Westerwald-Gemeinde Höhr-Grenzhausen kennen.

Sie finden im offenen Seminarprogramm unserer ifsm-Akademie zahlreiche Seminare für „Mitarbeiter und Führungskräfte“ unter anderem zu den Themenkomplexen Persönlichkeitsentwicklung, Führung und Verkaufen – darunter Standardthemen wie „Erfolgreich kommunizieren“, „Selbstorganisation“ und „Wirkungsvoll präsentieren“; zudem „Umgang mit Beschwerden“ und „Grundlagen der Führung“. Zugleich enthält unser Programm jedoch viele Seminare zu Spezialthemen. So finden Sie darin zum Beispiel ein Seminar „Neue Kunden strategisch gewinnen“. In ihm lernen die Teilnehmer Strategien kennen, wie im B2B-Bereich tätige Unternehmen Neukunden gewinnen können, die bisher in der Regel Kunden von Mitbewerbern waren“.

Auch die Themen Digitalisierung und Agilität, die die Unternehmen stark beschäftigen, spiegeln sich in unseren Seminarprogramm wieder. Sie finden z.B. ein Training „Führen in der digitalen Welt“, als auch ein Workshop „Agile Leadership Skills“. In ihm werden die Teilnehmer „mit den Prinzipien eines agilen Führungsverständnisses vertraut gemacht“. Dieses Thema spielt auch in der aus drei dreitägigen Modulen bestehenden Weiterbildung „Prinzip der minimalen Führung“ eine zentrale Rolle.

Einer unserer Highlights in dem Seminarprogramm ist die neue, aus zwei dreitägigen Modulen bestehende Weiterbildung „Mindful Leadership“ mit dem Benediktiner-Pater und bekannten Buchautor Anselm Grün als Gastreferenten. In ihr erfahren die Teilnehmer, wie sie mit Intuition und Achtsamkeit neue Wege

beim Bewältigen von Herausforderungen finden, die die von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägte VUKA-Welt an sie und ihre Unternehmen stellt.

Nähere Infos über das Seminarprogramm 2019 der ifsm-Akademie finden Interessierte auf unserer ifsm Webseite www.ifsm-online.com. Sofern gewünscht können Sie jedoch auch das gedruckte Seminarprogramm bei ifsm anfordern. Frau Angela Kissel, Leiterin der ifsm Akademie, berät Sie gerne in einem persönlichen Gespräch über die Möglichkeit individuell zusammengestellter Qualifizierung für Ihre Mitarbeiter.

akademie@ifsm-online.com

Tel. +49 2624 95 25 - 855

DIE AUTORIN



Angela Kissel // Leiterin der ifsm Akademie, Trainerin/Coach

Systemische Therapeutin

NEUES AUS UNSEREM TEAM – INTERN



Seit Dezember 2018 haben wir **Esther Acker** in unser Team aufgenommen. Sie unterstützt uns bei der Arbeit im Bereich Business-Development.

esther.acker@ifsm-online.com, Tel. +49 2624 95 25 - 855



Als Ansprechpartnerin und Leiterin unserer Akademie steht Ihnen ab sofort **Angela Kissel** für Ihre Anfragen rund um unser offenes Seminarprogramm zur Verfügung. Gerne erstellt sie mit Ihnen einen individuellen Entwicklungsplan für Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte.

IFSM #MOVE

WAS SICH BEI UNS BEWEGT

Nach einem halben Jahr Umbau einer alten Villa, die im Jahr 1888 erbaut wurde, sind wir im Juli 2018 in unser neues Domizil nach Höhr-Grenzhausen gezogen.

Ein großer Seminarraum sowie mehrere kleine Gruppenräume, alle mit moderner Medientechnik ausgestattet, erlauben uns viele neue Seminare und Workshops unserer Akademie durchzuführen. Hier finden Sie ein paar Bilder vom Altbau – über die Renovierung bis zur Einweihungsparty mit unserem Trainerteam.



NEUES MODULARES BUSINESS COACHING PROGRAMM

Ab dem Jahr 2020 bieten wir ein modulares, in sich aufbauendes Business Coaching Programm an, mit dem Ziel, die Haltung und die Tools für systemisches Coaching Führungskräften, Geschäftsführern, Vertriebsmitarbeitern und KAMs zu vermitteln.

Seit 12 Jahren führen wir bereits die Ausbildung zum systemischen Sales-Coach ifsm durch. Die Nachfrage nach anderen Coachinausbildungen sind jedoch in den vergangenen Jahren stark gestiegen, so dass wir uns für ein modulares Konzept entschieden haben. Diese Ausbildung wollen wir straffen und durch Online-Lernplattformen ergänzen, so dass ein gewisser Anteil an Lerneinheiten für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch ortsunabhängig erfolgen kann. Nach einer Basis-Coachingausbildung zum Business-Coach, können Interessenten sich 2020 für die Aufbauprogramme Sales-Coach oder Systemischer Organisationsentwickler entscheiden. Beide Aufbauprogramme werden wieder durch unseren wissenschaftlichen Beirat zertifiziert. Teilnehmer, die eine andere gleichwertige Coachinausbildung bereits vorweisen können, dürfen sich direkt zu den Aufbau-

Ausbildungen anmelden und können dadurch in kurzer Zeit die Zulassung zur Zertifizierung als Sales Coach oder systemischer Organisationsentwickler erlangen.

In diesem Jahr findet die Sales-Coach Ausbildung noch einmal im gewohnten Format, bestehend aus 5 Modulen statt. Die genauen Termine finden Sie in der Seminarübersicht auf Seite 39.

Unser Angebot wird durch weitere vertiefende Kurse im Jahr 2020 abgerundet, die für erfahrene Coaches und Alumnis unserer bisherigen Ausbildungen offen steht.

Der Aufbau unseres modularen Entwicklungsprogramms im Überblick:

Basis-Ausbildung	Aufbau-Ausbildung mit Zertifizierung	Vertiefende Kurse
Systemischer Business Coach Ausbildung 2 x 4 Tage + Video und Online-Tutorials (Start im November 2019)	Ausbildung zum Systemischen Sales Coach 2 + 4 Tage incl. Zertifizierung durch unseren wissenschaftlichen Beirat	Weiterbildung zum Systemischen Teamcoach 4 Tage
	Ausbildung zum systemischen Organisationsentwickler 2 x 4 Tage inkl. Zertifizierung durch unseren wissenschaftlichen Beirat	Weiterbildung Systemischer Agile Coach 4 Tage

Seminar-
Bausteine
modular
buchbar!

Gerne können Sie bereits heute Ihr Interesse mitteilen, dann senden wir Ihnen ab April 2019 weiterführende Informationen.

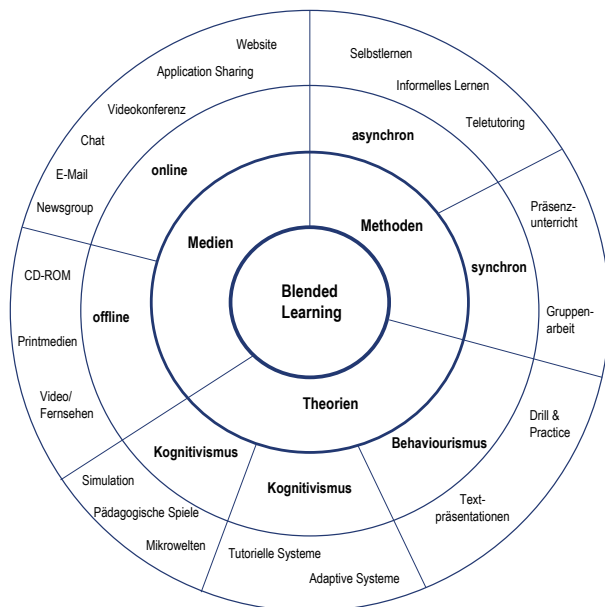


Unterschied zum Wettbewerb machen wollen. Damit ist Mitarbeiterqualifizierung auch ein wesentliches Element, um Mitarbeiter zu binden und im „war of talents“ neue Mitarbeiter zu rekrutieren.

Gut ausgebildete Mitarbeiter sind reflektiert, führungsstark und können Kunden für sich gewinnen.

Allerdings ist die Zeit, Mitarbeiter in drei- und mehrtägige Trainings und Seminar zu senden vorbei, es braucht heutzutage andere Lernformen, um nachhaltiges Lernen zeit- und ortsunabhängig zu ermöglichen. Die eigentlichen Opportunitätskosten sind die Absenzen vom Arbeitsplatz, der Umsatzausfall und nicht die Kosten für die Trainer.

Aus diesem Grund fokussiert ifsm auf das Thema Blended Learning, also eine Vorgehensstrategie, um Lernen aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Tools zu ermöglichen. Hier eine kleine Übersicht aus Wikipedia:



Quelle: Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Integriertes_Lernen

Tool: ifsm Micro Learning (im Einsatz)

Nachfolgend stellen wir Ihnen ein paar für uns relevante Tools rund um die Vorbereitung, Online Lernen, Training vor, die wir aktuell einsetzen und Tools, die wir gerade testen.

Zur Nutzung der kostbaren Trainingszeit lagern wir inhaltliche Elemente und Elemente der persönlichen Reflexion aus, so dass die Teilnehmer vor und nach dem Training zeit- und ortsunabhängig lernen und reflektieren können. Nachfolgend stellen wir Ihnen unser Tool Micro Learning vor – gerne auch in einer persönlichen Präsentation vor Ort oder über ein Webinar.

Was ist Micro Learning

Micro Learning ist online basiertes Lernen. Ihre Mitarbeiter loggen sich mit einem individuellen Zugang zur Lernplattform ein und haben dann die Möglichkeit...

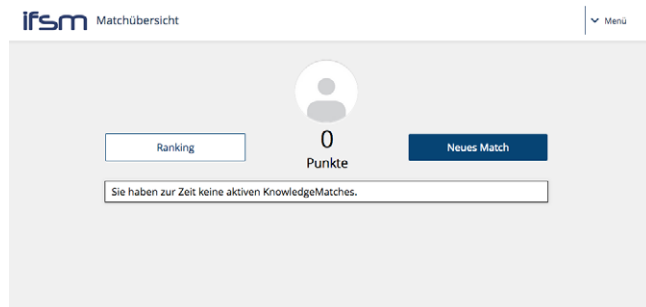
- Wissenslernkarten zu bearbeiten und Wissen wiederaufzufrischen
- Links zu folgen, um Inhalte aus anderen Quellen zu vertiefen und zu erweitern
- Videofilme anzusehen und zu reflektieren
- Durch Fragen und Aufgaben die eigene Lernentwicklung zu reflektieren

Hier zwei Beispiele (Führung und Team)



Jeder Teilnehmer kann sein Lernen immer wieder unterbrechen und steigt dann wieder bei der letzten Aufgabe ein. So wird das Lernen an die freien Zeitfenster der Teilnehmer eigenständig angepasst. Eine Erinnerungsfunktion, die selbst eingestellt werden kann, erinnert die Teilnehmer an die nächsten Lernschritte.

Kennen Sie noch Quiz-Duell? Ihre Mitarbeiter haben die Möglichkeit Kollegen und Kolleginnen herauszufordern – so wird lernen über die Gamification Funktion eine große Freude.



Technischer Zugang

Der Zugang kann über verschiedene Endgeräte erfolgen, z.B. über den Webbrowser, Smartphone oder Tablet (ifsm learning app) und ist speziell abgesichert.

Tool: ifsm Role Play (im Test)

Rollenspiele sind ein wesentlicher Bestandteil von Trainings, denn so lassen sich Verhalten und Einstellung reflektieren und neue Verhaltensweisen mit einer dienlicheren Haltung üben. Damit es zu einer nachhaltigen Umsetzung Ihrer Investition kommen kann, testen wir gerade ifsm Role Play.

Was ist ifsm Role Play?

Ifsm Role Play ist ein Online Tool zum Vertiefen neuer Verhaltensweisen mittels Rollenspiele.

Jeder Teilnehmer erhält einen Online Zugang und benötigt eine Kamera, Mikrofon und Lautsprecher. Die Trainer stellen dann den Teilnehmern nach dem Training eine Aufgabe, z.B.

Sie sind bei einem Kunden und der antwortet Ihnen nach Ihrer Produktpräsentation: „Das ist einfach zu teuer, sie müssen mit dem Preis runter!“

Nehmen Sie Ihre Antwort auf Video auf und stellen Sie Ihr Ergebnis online. Sie erhalten im Nachgang von Ihren Kollegen*innen und von mir Feedback zu Ihren Ausführungen“.

Das „Rollenspiel“ Video nimmt der Teilnehmer auf, wobei die aufgenommene Sequenz immer wieder optimiert werden kann, bis diese schließlich online gestellt wird. Die Kollegen und der Trainer begutachten aus Sicht des Kunden das Vorgehen und geben online Feedback. Danach kann ein erneutes Video mit den aus dem Feedback entstandenen Impulsen aufgenommen werden. So erfolgt ein zeit- und ortsunabhängiges Lernen.

Tool: ifsm Video Coaching (im Einsatz)

Nach einem Workshop treffen sich für eine Stunde max. 5 Teilnehmer der Gruppe im virtuellen Raum mit dem Trainer. Durch die Sichtbarkeit ist eine hohe Präsenz der Teilnehmer gewährleistet. Dies erfolgt im Abstand von 1 Monat nach dem Workshop und wird bei Bedarf und in Abhängigkeit vom Thema mehrmals wiederholt.

Reflektiert werden:

- Stolpersteine aus der Umsetzungsphase
- Lösungen im Rahmen von kollegialem Coaching
- Coaching durch die Trainer
- Erfolgserlebnisse teilen

Ein Lerntransferplan rundet das Video Coaching ab.

Tool: Mentimeter (im Einsatz)

Im Vorfeld zu Videokonferenz erhalten die Teilnehmer einen Zugang zu einem Online Tool und müssen Fragen beantworten, wie z.B. Zielerreichungsgrad bei der Umsetzung zum Thema X / Y.

Die Ergebnisse werden dann bei der Videokonferenz eingespielt und jede/r sieht die Ergebnisse der Kollegen*innen. So werden die Video Coachings effektiver und kürzer, sprich man kommt schneller auf den Punkt.

Tool: Threema-Coaching (im Einsatz)

Gerade in Veränderungsprozessen ist Tempo bei der zeitnahen Beantwortung von relevanten Fragen notwendig. Aus diesem Grund begleiten wir die Teams über Threema, so können persönliche oder sachliche Themen schnell beantwortet werden.

Tool: Online Klassenzimmer (im Test)

Teilnehmer treffen sich im virtuellen Raum mit dem Trainer, auch im Videomodus sichtbar. Der Trainer gibt online einen vertiefenden Kurs, zu dem im Präsenzworkshop bearbeiteten Themen. Sichtbar sind für die Teilnehmer ein virtuelles Flipchart des Trainers.

Der/die Trainer vergeben Gruppenarbeiten und können die Teilnehmer in diesen Kleingruppen zusammenschalten (Gruppenarbeit erfolgt auch virtuell, Trainer kann sich dazu schalten). Nach einer vereinbarten Zeit verbindet der Trainer alle Gruppen wieder im Plenum und es erfolgt der Austausch.

Interessiert?

Ihr Ansprechpartner

Uwe Reusche

info@ifsm-online.com

Telefon: 0261-963 3641



Im Rahmen unserer Blended Learning Strategie integrieren wir für eine nachhaltige Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften das Tool Micro Learning, eine online-basierte Lernplattform mit gamification Funktion.

Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte bereiten sich auf Workshops thematisch vor oder vertiefen das Gelernte durch wiederholtes Beantworten und Reflektieren von Fragen, wobei Videos und Audios zu den geforderten Themenfeldern ein nachhaltiges Lernen ermöglichen.

Das Wissen festigt sich somit auch langfristig bei den Menschen und in der Organisation.

Interessiert? Sprechen Sie uns an und wir bieten Ihnen die Möglichkeit, dieses Tool sowie andere Tools über ein kurzes Webinar aus unserem Blended Learning Toolset kennenzulernen.

info@ifsm-online.com

Tel: 02624-9525855

CFO asks CEO:
**„What happens if we invest in developing
our people and then they leave us?“**

**CEO: „What happens if we don't
and they stay?“**



SALES

IN BEWEGUNG

KOMMEN – INNERE BARRIEREN UND BLOCKADEN IM VERTRIEB ÜBERWINDEN

Immer wieder stoßen Verkäufer bei ihrer Arbeit an mentale Barrieren. Nur wenn diese erkannt, thematisiert und bearbeitet werden, tragen Trainings sowie Coachingmaßnahmen für Verkäufer die gewünschten Früchte.

Montagsmorgen. Vor Kundenbetreuer Kai Wiese liegen die Telefonnummern mehrerer Kunden, die es anzurufen gilt. Doch irgend etwas hält ihn davon ab, zum Telefonhörer zu greifen. Stattdessen erledigt er andere Aufgaben, die weder wichtig noch dringlich sind. Ähnlich ergeht es Key-Accountmanagerin Julia Keck. Deutlich spürt sie im Verkaufsgespräch: Der Kunde ist reif für den Abschluss. Doch etwas hält sie davon ab, das Vertragsformular zu zücken. Stattdessen vereinbart sie einen Folgetermin, obwohl sie weiß: Wenn ich jetzt nicht zupacke, bekommt vermutlich ein Mitbewerber den Auftrag.

Solche Situationen kennt jeder Verkäufer. Selbst „alte Hasen“ stehen im Vertriebsalltag immer wieder vor mentalen Hürden. Mal ist die Ursache, dass der Verkäufer in der Nacht zuvor schlecht schlief, mal, dass er sich über seinen Chef ärgerte, mal, dass er unsicher ist, ob sein Produkt tatsächlich die beste Problemlösung für den Kunden ist. Das ist kein Anlass für Panik.

Denn jeder Mensch hat „Up’s and Down’s“. Zudem haben die meisten Topverkäufer Techniken parat, um mentale Barrieren, die sporadisch auftauchen, zu überwinden.

In Bewegung kommen und mentale Barrieren erkennen

Anders ist dies, wenn Verkäufer regelmäßig an dieselben Barrieren stoßen. Froh darf sich dann schätzen, wer sich dessen bewusst ist. Denn dann können die Barrieren bearbeitet werden. Oft stellt man im Kontakt mit Verkäufern aber fest: Sie stoßen immer wieder an dieselben mentalen Barrieren, ohne dies zu wissen. Die Folge: Statt beispielsweise ihre Angst, Kunden zu kontaktieren, zu überwinden, sagen sie zum Beispiel: „Der Kunde fühlt sich belästigt, wenn ich ihn anspreche.“ Ein typisches Ausweichverhalten!

Eine Ursache, warum Verkäufer oft jahrelang mit denselben Barrieren kämpfen, ist: Unser Verhalten wird weitgehend durch mentale Programme bestimmt. Sie laufen unbewusst in uns ab und erleichtern uns oft das Leben – auch im Beruf. Hierfür ein Beispiel: Als wir das Autofahren lernten, vollzogen wir das Kuppeln, Schalten und Blinken ganz bewusst. Wir waren so damit beschäftigt, diese Tätigkeiten auszuführen und zu koordinieren, dass wir in Panik gerieten, wenn unverhofft ein Hindernis auftauchte. Doch heute nach einigen Jahren Übung beherrschen wir das Autofahren wie im Schlaf. Dadurch gewinnen wir die Freiheit, beim Fahren unseren Gedanken nachzuhängen und uns bei Überlandfahrten die Landschaft anzuschauen.



Solche mentalen Programme haben wir zuhauf verinnerlicht. Und das ist gut so! Denn sie sorgen dafür, dass wir im Arbeitsalltag die nötige Routine zeigen. Daraus leiten Personalverantwortliche zuweilen ab: Unsere Verkäufer müssen die für ein professionelles Verkaufen nötigen Verhaltensmuster so lange trainieren, bis sie diese im Schlaf beherrschen. Also schicken sie ihre Mitarbeiter immer wieder in Seminare, in denen diese zum Beispiel die Einwandbehandlung trainieren. Doch irgendwann stellen die Personalverantwortlichen meist frustriert fest: Trotzdem zeigen unsere Leute das gewünschte Verhalten nicht. Warum? In den Seminaren wurden nicht die mentalen Barrieren bearbeitet, an die die Verkäufer im Arbeitsalltag regelmäßig stoßen. Deshalb gelingt ihnen der Praxistransfer nicht.

In Bewegung bleiben: Barrieren bearbeiten

Analysiert man den Verkaufsprozess, dann entdeckt man viele angstbesetzte Barrieren, mit denen Verkäufer oft kämpfen. Einige seien hier genannt:

- auf Kunden aktiv zugehen,
- fremde Menschen nach ihren Bedürfnissen fragen,
- das Vertragsformular zücken,
- Kunden Zusatzangebote unterbreiten,
- nach Weiterempfehlungsadressen fragen,
- Kunden, die beim letzten Kontakt „Nein“ sagten, erneut kontaktieren.

Allein können Verkäufer diese mentalen Barrieren meist nicht überwinden. Denn wenn eine entsprechende Situation auftaucht, läuft in ihnen automatisch stets dasselbe mentale Programm ab. Solange dieses nicht durchbrochen wird, nutzt das intensivste Training wenig. Das Ziel jeder Trainingsmaßnahme sollte daher sein, den Teilnehmern zunächst ihre mentalen Barrieren bewusst zu machen und ihnen dann zu helfen, diese zu überwinden.

Hierfür muss man wissen, welche Programme wir wie beeinflussen können. Vereinfacht lassen sich die Programme in zwei Gruppen einteilen: Ur-Programme und Mentale Muster. Die Ur-Programme laufen in uns allen ab und sind das Ergebnis unserer Evolution. Sie entwickelten sich aufgrund der Notwendigkeit unserer Vorfahren, trotz permanenter Bedrohung durch Raubtiere, Kälte, Hunger usw. zu überleben. Diese Programme aktivieren sich selbstständig, wenn ein entsprechender Umweltreiz erfolgt. Typische Ur-Programme sind das Flucht- und Angriffsprogramm. Ihre Symptome nehmen wir immer wieder wahr – zum Beispiel, wenn wir vor Aufregung feuchte Hände bekommen.

Glaubenssätze bestimmen unser Verhalten

Die Ur-Programme sind bei allen Menschen gleich. Wir reagieren aber auf dieselbe Situation verschieden, weil wir sie unterschiedlich wahrnehmen. Was für den einen eine Katastrophe ist, ist für den anderen eine Lappalie oder gar Chance. Für diese unterschiedliche Bewertung sorgen die „mentalen Muster“. Sie sind die „Filter“, durch die wir unsere Umwelt wahrnehmen. Sie bestehen unter anderem aus Glaubenssätzen, die wir im Laufe unseres Lebens verinnerlicht haben.

Solche Glaubenssätze sind zum Beispiel:

- Ich kann (fast) jede Herausforderung meistern.
- Ich muss zu allen Menschen stets nett sein, damit sie mich mögen.
- Verkaufen heißt, andere Menschen über den Tisch zu ziehen.

Diese Glaubenssätze beeinflussen unsere Wahrnehmung und unsere Reaktion auf Umweltreize – „positiv“ oder „negativ“. Erneut ein Beispiel. Angenommen ein Verkäufer hat den Glaubenssatz verinnerlicht: „Wenn ein Kunde ein Angebot ablehnt, lehnt er auch mich als Person ab. Und Ablehnung ist etwas Schlimmes. Alle Menschen sollen mich lieben“.

Wie reagiert dieser Verkäufer vermutlich auf Aufgaben einen Kunden zu kontaktieren, der ihm beim letzten Kontakt die kalte Schulter zeigte, zu einem Kunden „Nein“ zu sagen, wenn dieser überzogene Serviceerwartungen artikuliert oder einem Kunden eine Preiserhöhung zu verkaufen?

Er erlebt diese Aufgaben als Bedrohung und sucht nach Ausflüchten, um sie nicht wahrzunehmen. Der Glaubenssatz wirkt sich also negativ auf seine Arbeit aus.



Es gibt zahllose solcher Glaubenssätze – in unzähligen Varianten. Und jeder Verkäufer hat für jede Phase des Verkaufsprozesses Glaubenssätze verinnerlicht, die in engem Zusammenhang mit seiner beruflichen und privaten Biografie stehen. So haben zum Beispiel Außendienstmitarbeiter von Versicherungen, die es gewohnt sind, aktiv zu verkaufen, meist andere Glaubenssätze als z.B. Mitarbeiter von Sparkassen, die die Kunden in den Filialen betreuen. Dies erleichtert es, Trainings- und Coachingmaßnahmen auf gewisse Zielgruppen zu fokussieren.

Damit diese erfolgreich sind, gilt es zunächst den Irrglauben zu überwinden: Glaubenssätze sind nicht veränderbar. Dies trifft nicht zu! Denn unsere Glaubenssätze sind uns nicht angeboren. Wir haben sie erlernt. Folglich können wir destruktive Glaubenssätze auch durch neue konstruktive ersetzen.

Wichtig ist es auch, den Verkäufern bewusst zu machen, dass ihr Verhalten durch irrationale Glaubenssätze beeinflusst wird – positiv oder negativ. Denn weil Glaubenssätze automatisch wirken, dringen sie nur selten in ihr Bewusstsein. Sie gleichen mentalen Tretminen, von denen sie nur die emotionalen Explosionen wahrnehmen.

Emotionen: der Schlüssel zur Veränderung

Unsere Emotionen sind denn auch der Schlüssel, um unsere unbewusst vorhandenen Glaubenssätze in unser Bewusstsein zu heben, so dass sie bearbeitbar sind. Allen Emotionen, die Verkäufer nicht nur im Kundenkontakt zeigen, liegen Glaubens-

sätze zugrunde. Indem diese Emotionen identifiziert und zum Beispiel in einem Coaching thematisiert werden, kann auch ermittelt werden, welche Glaubenssätze sich dahinter verbergen. Zudem kann analysiert werden, ob es sich hierbei um konstruktive Sätze handelt oder solche, die zu einem unangebrachten Verhalten führen. Damit ist das Fundament gelegt, um die destruktiven Glaubenssätze durch konstruktive zu ersetzen und eine nachhaltige Verhaltensänderung herbeizuführen.

DIE AUTORIN



Sybille Letschert // Trainerin / Coach

Spezialgebiet Salestraining und Teamentwicklung

Sales Coach Ausbildung 2018/2019 Absolventen



6 Ausbildungsteilnehmer konnten im Januar Ihre Ausbildung zum systemischen Sales-Coach mit erfolgreicher Abschlussprüfung beenden. Wir gratulieren herzlich. Feedbackstimmen von den Teilnehmern zu unserer Ausbildung:

„Die Sales Coach Ausbildung bei Euch war großartig. Durch Eurer gastfreundliche Art habt Ihr im Seminar und in den Pausen den Rahmen geschaffen fürs Netzwerken, einen Gedankenaustausch und ein kontinuierliches Lernen und Weiterentwickeln bei mir selbst. Ich kann dieses Seminar absolut weiterempfehlen und wünsche zukünftigen Seminarteilnehmern viel Freude bei ihrer Weiterentwicklung.“

Von Christin Krippner, AOK Rheinland-Pfalz

„Ich bin froh die Erfahrungen aus der Ausbildung zum Sales Coach gesammelt zu haben. Während dieser Zeit konnte ich mich nicht nur beruflich als Vertriebstrainer, sondern auch als Mensch entwickeln. Die Gruppendynamik mit viel Austausch, Rollenübungen und tiefgründigen Themen begleitet von professionellen Trainern macht diese Ausbildung einzigartig und unvergesslich. Meiner Meinung nach sollten einige Themen bereits im jungen Alter in der Schule beleuchtet werden, da diese Erfahrungen einen sowohl im beruflichen wie auch privaten Umfeld sehr geprägt. Vielen Dank für die tolle Zeit.“

Von Viktor Bauer, Volksbank Reutlingen

Seminare für Führungskräfte

Prinzip der minimalen Führung	27.03.2019 - 08.11.2019
Prinzip der minimalen Führung	10.04.2019 - 11.12.2019
Agile Leadership Skills – Basic	28. + 29.05.2019 + Follow Up 16.08.2019
Die Führungskraft als Coach	24. + 25.06.2019
Mindful Leadership in der Abtei Münster Schwarzach	16.10. - 11.12.2019
Führen in der digitalen Welt	13. - 15.11.2019
Führen in Veränderungsprozessen – die Führungskraft als Changemanager	21. + 22.11.2019
Frauen und Führung	12.- 13.12.2019

Seminare für Mitarbeiter

Konflikte erkennen, Konflikte lösen	16. + 17.05.2019
Neue Kunden strategisch gewinnen	22. + 23.05.2019
Selbstorganisation – der Schlüssel für ein gutes Zeitmanagement	19.06.2019 + 15.08.2019
Workshops und Meetings moderieren	19. + 20.09.2019
Achtsam leben, achtsam arbeiten	26. + 27.09.2019
Sicherer Umgang mit Beschwerden	19.11.19
Wirkungsvoll präsentieren	28. + 29.11.2019
Entdecke Dein Potential	06. + 07.02.2020
Vom Mitarbeiter zur Führungskraft!	13. + 14.02.2020
Grundlagen der Führung	12. + 13.03.2020

Anmeldung und Infos für die Trainings und Sonderveranstaltungen unter:

Tel. +49 2624 - 9525 - 855 | Fax. +49 2624 - 9525 - 857 | email: info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com/ifsm-akademie

Ausbildungen

Ausbildung zum Sales-Coach	26.06.2019 - 28.03.2020
Ausbildung in Mediation	25.11.2019 - 18.02.2020
Ausbildung zum Resilienz-Coach	17.10. - 16.05.2020

Seminare von Partnerunternehmen

Gruppendynamik	07. - 12.04.2019
Gruppendynamik	17. - 24.05.2019
Gruppendynamik	23. - 28.06.2019
Transaktionsanalyse	07. - 12.04.2019
Transaktionsanalyse	12. - 17.05.2019
Transaktionsanalyse	04. - 09.08.2019
Group Dynamics	06. - 11.10.2019

Impressum

www.ifsm-online.de

Die redaktionelle Leitung und wirtschaftliche Verantwortung übernimmt:

ifsm Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co. KG
Westerwaldstr. 4 | 56203 Höhr-Grenzhausen

Tel. +49 2624 9525 - 855 | Fax. +49 2624 9525 - 857
info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com

Amtsgericht Montabaur HRA 22147 | USt.-IdNr. DE288413876

Persönlich haftende Gesellschafterin:
ifsm Verwaltungs GmbH | Sitz Höhr-Grenzhausen | Amtsgericht Montabaur HRB 26072
Geschäftsführer: Uwe Reusche & Klaus Kissel

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

Anschrift:
Westerwaldstr. 4 | 56203 Höhr-Grenzhausen
Tel. +49 2624 9525 - 855 | Fax. +49 2624 9525 - 857 | 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
Westerwaldstr. 4 | D - 56203 Höhr-Grenzhausen | Tel. +49 2624 9525 - 855 | Fax. +49 2624 9525 - 857
info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com