

#mindset

SPECIAL
zur
Corona
Pandemie



LEADERSHIP

Das richtige Mindset entscheidet

TEAM

Wissensmanagement im digitalen Zeitalter

SALES

OKR – Keine Wunderwaffe im Vertrieb

AKADEMIE

Aktuelle Termine und Qualifizierungen



Editorial ifsm News 2020	3
Das richtige Mindset entscheidet	5
Wissenmanagement im digitalen Zeitalter	9
Timo Gerst ist neu an Bord	14
Einen kühlen Kopf bewahren – Mindset in der Krise	16
Welches Mindset hat ein Top-Verkäufer in der neuen Zeit	19
Neuer ifsm Partner für diagnostische Verfahren	22
OKR – Keine Wunderwaffe im Vertrieb	26
SPECIAL zur Corona Pandemie: Führungskompetenzen in der Corona Krise	30
Weiterqualifizierung in der Krise – gerade jetzt	32
ifsm Seminare & Ausbildungen	35

Liebe Leserinnen und Leser,

die Corona Krise hat alle im Griff, Unternehmen sind auf Krisenmodus und die für uns alle unbekannte Situation zwingt uns und viele kleine und große Unternehmen zu ungewöhnlichen Maßnahmen.

Der Titel unserer neuesten News „Mindset“, die Sie nun in den Händen halten, ist aus heutiger Sicht für uns passender denn je, obwohl wir uns schon vor längerer Zeit dafür entschieden hatten.

„Mindset“ ist ein Begriff, der in unseren Sprachraum Einzug gehalten hat und vielleicht begegnen Sie diesem Begriff auch mit einer gewissen Skepsis: „Handelt es sich hier nicht wieder um eine Wortschöpfung, die sich bald abgenutzt hat?“

Mindset als Erfolgsfaktor für Unternehmen

An dieser Stelle forsche ich gerne einmal nach, was sich hinter dem Begriff verbirgt: In einschlägigen Lexikas wird „mindset“ üblicherweise mit Mentalität, Denkart und auch

Haltung übersetzt. Zu beobachten ist allerdings oft, dass die Silbe »Set« suggeriert, es handele sich um ein „mentales Set“ des Menschen, dem man beliebig Eigenschaften und Fähigkeiten hinzufügen oder gar entfernen könne.

In den weiteren Artikeln unserer „News“ ist aber die Haltung und Mentalität mit dem Begriff „Mindset“ gemeint. Hierbei scheint besonders das „Mindset“ derer wichtig zu sein, die Einfluss in unseren Organisationen haben, die Führungskräfte. Denn deren Haltung und Menschenbild sind entscheidende Erfolgsfaktoren für eine wirksamen Führung in der neuen Zeit, gerade auch in und nach dieser weltweiten Krise.

Um in unwegsamen Zeiten bessere Resultate in Unternehmen zu erzielen, ist es wichtig, neben einer guten Beziehung und Fürsorge auch den Kontext und Unternehmensrahmen zu betrachten bzw. gemeinsam zu gestalten, damit die Mitarbeiter ein sogenanntes Growth-Mindset entwickeln können. Ein Mindset, das unter anderem Krisen und die daraus entstehenden Herausforderungen auch als Chance betrachten kann und versucht, lösungsorientiert mit den neuen Rahmenbedingungen umzugehen.

Viel Spaß beim Lesen unserer News »mindset«!

...und bleiben Sie gesund!!

Angela Kissel
Leitung Akademie ifsm





Starke Persönlichkeiten fördern große Synergien



DAS RICHTIGE MINDSET ENTSCHEIDET

VON UWE REUSCHE

„Unsere Mitarbeiter sollen eigenverantwortlicher arbeiten.“ „Die Führung in unserer Organisation muss sich ändern.“ Das fordern die Unternehmen seit Jahrzehnten und haben auch schon zahlreiche entsprechende Initiativen gestartet. Doch diese zeigen in der VUKA-Welt oft nicht die gewünschte Wirkung.

„Wir wollen kundenorientierter werden.“ „Wir wollen innovativer werden.“ „Wir wollen agiler werden.“ Solche Entwicklungsziele verkünden Unternehmen immer wieder für ihre Organisation – nicht als Selbstzweck, sondern dahinter stecken stets unternehmerische Ziele. Zum Beispiel: Wir wollen mehr Umsatz oder eine höhere Rendite erzielen. Oder: Wir wollen die Existenz unseres Unternehmens langfristig sichern.

Also gestalten die Unternehmen ihre Organisation entsprechend um. Zudem schulen sie ihre Mitarbeiter top-down in den Methoden und Arbeitsweisen, die aus ihrer Warte zum Erreichen der Ziele nötig sind: beispielsweise im „Design Thinking“. Doch nach einiger Zeit stellen sie nicht selten frustriert fest: In unserer Organisation hat sich zwar viel bewegt, doch unser Ziel – zum Beispiel, agiler zu werden – haben wir nicht erreicht. Und schon gar nicht haben wir das übergeordnete Ziel, den Erfolg und somit die Existenz unseres Unternehmens langfristig zu sichern, erreicht.

Dafür dass dies recht oft geschieht, gibt es viele Gründe. So verändern sich zum Beispiel in der VUKA-Welt

- die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns sowie
- die (technischen) Möglichkeiten, Probleme zu lösen, und somit auch
- die Kundenbedürfnisse so rasch,

dass die (Handlungs-)Strategien der Unternehmen eigentlich permanent auf dem Prüfstand stehen.

Das heißt: Die Unternehmen hinken – zumindest gefühlt – stets der Entwicklung hinterher. Zugleich resultiert jedoch aus der raschen Veränderung ein so großer Change- und Lernbedarf auf allen Ebenen, dass er top-down immer weniger erfasst und -befriedigt werden kann.

Die Ziele der Unternehmen sind nicht neu

Hierauf haben die Unternehmen in der Vergangenheit durchaus reagiert. So fällt zum Beispiel auf, dass in eigentlich allen Managementsystemen, die in den letzten Jahrzehnten en vogue waren – unabhängig davon, ob diese KVP, TQM, Kaizen, Six Sigma oder Lean Management hießen – ein zentrales Ziel stets lautete: Die Projekt- und Alltagsarbeit soll sich stärker an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Und um dieses Ziel zu erreichen, wurde auch stets propagiert, mehr Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter- und Teamebene zu verlagern. Und eng damit verknüpft war stets die Forderung: Die Führung muss sich ändern; die Führungskräfte müssen sich künftig verstärkt als Befähiger und Ermächtiger ihrer Mitarbeiter verstehen.

Entsprechend viele Initiativen, um einen solchen Kulturwandel hierbei zu führen, wurden denn auch in den meisten (größeren) Unternehmen schon ergriffen. Deshalb wirkt es auf die Betroffenen geradezu absurd, wenn man, wie aktuell manche New-Work-Evangelisten aus der Beraterzunft, ein Zerrbild von Führung in den Unternehmen an die Wand malt, das rein auf dem Befehl-Gehorsam-Prinzip basiert, und betont: „Der Mindset muss sich radikal verändern.“ Ähnlich verhält es sich bezogen auf die Zusammenarbeit.

Solche Zerrbilder sind plakativ. Sie entsprechen heute aber in weiten Teilen nicht mehr der betrieblichen Realität – zumindest wenn es um die Bereiche der Unternehmen geht, in denen deren Kernleistungen erbracht werden. Sie sind zudem, wenn es um das Thema Kulturwandel geht, nicht zielführend, denn sie desavouieren die Leistung sowie die in der Vergangenheit bereits gezeigte Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. Deshalb produzieren sie (unnötigen) Widerstand.

Die Unternehmen sind zutiefst verunsichert

Dessen ungeachtet besteht aktuell in vielen Unternehmen top-down eine Verunsicherung, wenn es um die Frage geht: Wie soll unsere (Zusammen-)Arbeit künftig organisiert und strukturiert sein? Sie wird insbesondere durch die digitale Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft ausgelöst. Diese Verunsicherung zeigt sich nicht nur darin, wie viele Manager in den letzten Jahren in das Mekka Silicon Valley pilgerten, sondern auch darin, welchen Widerhall manche Managementkonzepte finden.

So geistert zum Beispiel seit einigen Jahren der Begriff „Holokratie“ (engl. „Holacracy“) durch die Managementdiskussion. Er bezeichnet eine nicht-hierarchische Organisationsform, die allen Mitgliedern der Organisation (auf allen Ebenen) viele Möglichkeiten der Partizipation und Selbstorganisation bietet, auf der Basis gemeinsamer übergeordneter Entscheidungen und einer hohen Transparenz der Information. Bei ihr besteht die Organisation aus einer Vielzahl von selbstständigen Einheiten, sogenannten „Holons“, die sich auf der Basis einer Verfassung zusammenschließen und deren Regelwerk ständig optimieren. Die Mitglieder der „Holons“ haben keine Führungskräfte bzw. Vorgesetzten, die ihnen sagen, was es zu tun gilt. Vielmehr treffen sie im Rahmen der vereinbarten übergeordneten Ziele die Entscheidungen weitgehend selbst. Soweit so gut.

In der Praxis wurde diese Organisationsform bisher jedoch weitgehend nur in Non-Profit-Organisationen und kleinen Start-ups realisiert. Und von den zwölf von Frederic Laloux in seinem 2014 erschienenen Buch „Reinventing Organizations“ als Belege für die Realisierbarkeit genannten Organisationen kehrten zehn wieder zu einem traditionellen Top-down-Management zurück – unter anderem wegen der zahlreichen Konflikte, die im Arbeitsalltag auftraten, auch weil die Unternehmen vor dem Einführen der Holokratie nicht ausreichend prüften, ob die Kultur und die Rahmenkriterien eine solche Form der Zusammenarbeit überhaupt zulassen.

Auch Selbstorganisation erfordert Führung

Die Ursachen hierfür sind einfach: In größeren Organisationen steht die Arbeit der einzelnen Einheiten – unabhängig davon, ob sie nun Arbeitsteams und Holons genannt werden – stets in Zusammenhang mit übergeordneten Zielen und einer sich hieraus ergebenden Gesamtstrategie. Und die mit ihnen verknüpften Entscheidungen müssen getroffen und vermittelt werden. Deshalb ist in größeren Organisationen stets eine gewisse Form der Hierarchie und Führung nötig. Sonst fehlen den Mitarbeitern bei ihrer Arbeit der erforderliche Halt und die nötige Orientierung, die auch für ein weitgehend selbstbestimmtes Arbeiten im Betriebsalltag unabdingbar ist. Ansonsten verkommt die sogenannte Selbstorganisation faktisch zu einer führungslosen Selbstüberlassung der Mitarbeiter.

Dass die Holokratie-Idee trotzdem auf eine so nachhaltige Resonanz stößt, zeigt, welch große Verunsicherung zumindest bei vielen Organisationsentwicklern in den Unternehmen besteht.

Entsprechendes gilt für die agilen Arbeitsweisen und -methoden. Sie werden nicht selten als die Lösung aller Probleme der Unternehmen im digitalen Zeitalter präsentiert – unter anderem weil auch sie auf eine weitgehende Übertragung der Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter bzw. Teams setzen, so dass diese eigenverantwortlich handeln können. Dies setzt jedoch einen gewissen Reifegrad der Mitarbeiter und Teams voraus. Er muss von den Führungskräften bzw. vom Unternehmen zunächst gezielt gefördert werden, zum Beispiel indem in den Arbeitsprozess gezielt Lernschleifen integriert werden.

Die agilen Methoden sind kein Allheilmittel

In der Praxis scheitert die oft propagierte sogenannte agile Skalierung –, also die Übertragung der agilen Arbeitsweisen und -methoden, die weitgehend aus der Softwareentwicklung stammen, auf ganze Unternehmen – nicht nur daran, dass in manchen Unternehmensbereichen einige der agilen Prinzipien wie zum Beispiel das inkrementelle Arbeiten nicht oder nur sehr bedingt realisierbar ist; so zum Beispiel in der industriellen Fertigung, bei der es weitgehend darum geht, zuverlässig ein- und dasselbe Produkt zu produzieren und zwar so, dass es den definierten Qualitätsstandards entspricht.

Weit entscheidender ist: Ein agiles und somit weitgehend selbstbestimmtes oder -organisiertes Arbeiten setzt bei den Mitarbeitern bzw. Teammitgliedern neben einer hohen fachlichen Expertise beim Lösen gewisser Aufgaben auch eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstführung und -organisation voraus. Zudem müssen sie eine hohe intrinsische Eigenmotivation haben. Dieses Fähigkeiten- und Eigenschaftenbündel ist bei vielen Mitarbeitern (noch) nicht oder nur bezogen auf gewisse (Teil-) Aufgaben gegeben.

Deshalb ist ein sogenanntes agiles Führen, das weitgehend auf eine Selbstorganisation der Mitarbeiter setzt, im Firmenalltag ohne Vorbehalte eigentlich nur möglich

- bei Mitarbeitern, die bereits eine hohe Routine beim Bewältigen ihrer Aufgaben haben und bei denen das Engagement stimmt, und
- bei Mitarbeitern, die zum Beispiel in Teamstrukturen eingebunden sind, die gewisse bei ihnen noch vorhandene fachliche und motivationale Defizite unterstützend ausgleichen.

Alle anderen benötigen eine gezielte, den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter begleitende Führung, die sich – abhängig von der Situation und vom Gegenüber – mal in einem mal mehr oder mal weniger dirigierenden und/oder unterstützenden Verhalten zeigt.



Das Mindset ist der Schlüssel zum Erfolg

Bleibt die Frage, warum vielen Mitarbeitern ein weitgehend selbstbestimmtes und -organisiertes Arbeiten so schwer fällt, obwohl nicht wenige Unternehmen in der Vergangenheit – u.a. im Rahmen ihrer KVP-, TQM- und Lean-Initiativen – bereits viele Anstrengungen unternahmen, ihre diesbezügliche Kompetenz zu steigern? Ein zentraler Punkt ist gewiss: Viele Unternehmen vermittelten in der Vergangenheit im Rahmen ihrer Initiativen, die Unternehmenskultur zu verändern, ihren Mitarbeitern zwar viel neues Methodenwissen wie dies aktuell zum Beispiel in den Design Thinking- und OKR-Schulungen oft geschieht. Zu kurz kam hierbei aber nicht selten das Vermitteln, warum ein weitgehend selbstbestimmtes Arbeiten überhaupt nötig ist, das auf eine Änderung des Mindset, also der Einstellungen der Mitarbeiter abzielt.

Nur wenige Unternehmen konfrontierten ihre Mitarbeiter beispielsweise gezielt damit, was in den Märkten sich vollzieht – zum Beispiel

- in den Schwellenländern,
- bei den Technologieführern,
- in verwandten Branchen oder
- bei den Unternehmen, die die Marktentwicklung verschlafen haben,

um ihnen zu vermitteln, warum für den Erfolg von Unternehmen heute eigenständig und -verantwortlich arbeitende Mitarbeiter

nötig sind. Nur wenige vermittelten ihnen zudem mit der nötigen Intensität und Plastizität, welche Paradigmenwechsel sich im Zeitalter der digitalen Transformation in der Wirtschaft und Gesellschaft vollziehen, weshalb die aktuellen Change-Projekte einen anderen Charakter als die Change-Projekte der Vergangenheit haben – auch wenn gewisse Kernbotschaften wie „Führung muss sich ändern“ sowie „Unsere Mitarbeiter müssen eigenständiger und selbstbestimmter arbeiten“ zumindest weitgehend identisch klingen.

Den Führungskräften das Rückgrat stärken

Entsprechendes gilt für die Führungskräfte. Sie sind in vielen Unternehmen hochgradig verunsichert. Weniger weil sie inzwischen seit Jahrzehnten mit der Forderung konfrontiert werden „Führung muss sich ändern“, sondern weil sie zunehmend nicht wissen, inwieweit Führung bzw. Führungskräfte in ihren Unternehmen künftig überhaupt noch benötigt werden.

Statt an ihre Führungskräfte die klare Botschaft zu senden „Führung wird im digitalen Zeitalter sowie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt immer wichtiger. Denn wer oder was soll den Mitarbeitern in einem Unternehmenskontext, in dem alles auf dem Prüfstand steht, sonst den gewünschten Halt und die benötigte Orientierung geben?“ wurde nicht selten eine holokratische Organisationsform als die Organisationsform der Zukunft apostrophiert. Statt in Zeiten, in denen fast alles im Umbruch ist, die Weiterbildung der Führungskräfte zu intensivieren, wurden in vielen Unternehmen die

Führungskräfteentwicklungsprogramme auf Eis gelegt – auch weil ihnen selbst unklar war, wohin die Reise beim Führen geht. Entsprechend wichtig wäre es aktuell, in vielen Unternehmen den Führungskräften mit Nachdruck wieder zu vermitteln, wie wichtig sie und ihre Arbeit für den Unternehmenserfolg sind, denn: Ohne starke – das heißt überzeugende und Mitarbeiter mitnehmende – Führungskräfte wird den Unternehmen der digitale Transformationsprozess nur schwer gelingen.

Entsprechende Initiativen sind auch nötig, weil Führungskräfte gerade in einem von starker Veränderung geprägten Umfeld eine sehr hohe Selbstreflexionsfähigkeit und eine hohe Kompetenz zur Selbstführung brauchen. Denn in ihm stehen sie im Betriebsalltag stets vor der Herausforderung, ihr Führungsverhalten immer wieder neu bzw. flexibel und agil der Entwicklung des jeweiligen Mitarbeiters bzw. Teams sowie der jeweiligen Situation anpassen.

Führung erfordert eine hohe Verhaltensflexibilität

Konkret heißt dies: Selbst wenn eine Führungskraft einen Mitarbeiter beim Erfüllen einer Aufgabe agil führte, kann es nötig sein, dass sie, wenn dieser eine andere Aufgabe wahrnimmt, einen scheinbar konträren Führungsstil, also ein stark dirigistisches und unterstützendes Führungsverhalten, zeigt – auch um den Mitarbeiter in seiner Entwicklung zu fördern. Dasselbe gilt bezogen auf die Teams.

Entsprechend hoch muss neben der Sensibilität für die Ist-Situation die Verhaltensflexibilität sowie Selbstreflexionsfähigkeit der Führungskräfte sein. Und hierfür gilt es sie zu qualifizieren – und zwar ähnlich wie sie dies selbst im Rahmen ihrer Funktion bezogen auf ihre Mitarbeiter tun sollten. Das heißt: Die Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen sollten, wie bei den Mitarbeitern, stets dem Entwicklungsstand der Führungskräfte sowie ihrer aktuellen bzw. künftigen Funktion in der Organisation entsprechen. Sie sollten zudem diese zwar fordern, jedoch nicht überfordern, denn nur dann reifen sie mit der Zeit zu den selbstbewussten Führungspersönlichkeiten heran, die die Unternehmen in der VUKA-Welt und im digitalen Zeitalter auf allen Ebenen brauchen.

DER AUTOR



Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm

Uwe Reusche ist einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Höhr-Grenzhausen bei Koblenz (www.ifsm-online.com), das unter anderem ein „Mindful Leadership“ genanntes Führungskräfteentwicklungsprogramm für Führungskräfte im digitalen Zeitalter anbietet.

IFSM SEMINAR

FÜHREN IN DER DIGITALEN WELT

Termine: 18.-20. November 2020

Ort: Höhr-Grenzhausen – ifsm-Akademie

Trainer: Herr Martin Zirm

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





LERNEN ORGANISIEREN

WISSENS- MANAGEMENT IM DIGITALEN ZEITALTER

VON KLAUS KISSEL

Wie sorgen wir dafür, dass in Arbeitsteams bzw. bereichsübergreifend das Wissen, was einzelne Mitarbeiter anhäufen, ständig weitergegeben wird. In einer Zeit, in der Schnelligkeit als wesentlicher Erfolgsfaktor in Unternehmen erkannt wird, besteht mehr denn je die Gefahr, dass einzelne Kompetenzträger immer wieder als wesentliche operative Ressource genutzt werden und sich so Wissen anhäuft und zu einem entscheidenden Risikofaktor wird.

Für ihre Arbeit benötigen Unternehmen und ihre Mitarbeiter nicht nur Wissen und Know-how, sie sammeln hierbei auch Wissen und Know-how – zum Beispiel darüber

- wie bestimmte Kunden und Märkte ticken oder
- wie man gewisse Aufgaben und Probleme am besten löst oder
- worauf man beim Managen von Projekten oder Führen von Mitarbeitern achten sollte.

Die Summe dieses Know-hows entscheidet weitgehend darüber, wie leistungsfähig und erfolgreich ein Unternehmen ist. Es entscheidet auch darüber, wie schnell und effektiv es auf neue Herausforderungen reagieren kann, weil es aus den Erfahrungen der Vergangenheit gelernt hat und hieraus die nötigen Schlüsse zog.

Wissen bewahren und weiter entwickeln

Deshalb spielt das Thema Wissensmanagement – also die Frage, wie eine Organisation dafür sorgt, dass

- Wissen nicht verloren geht und
- dieses so gespeichert und dokumentiert wird, dass es allen Mitarbeitern, die es für ihre (künftige) Arbeit brauchen, weitergegeben werden kann –

auch schon zu Zeiten eine wichtige Rolle, als der Begriff Wissensmanagement noch nicht existierte. Auch in ihnen fragten sich Händler oder Landwirte bereits: Wie geben wir das Wissen, das sich im Laufe der Jahre in unseren Köpfen angesammelt hat, an unsere Nachkommen weiter? Und Spezialisten wie Handwerker fragten sich: Wie vermitteln wir unser Experten- und Erfahrungswissen an unsere Mitarbeiter weiter?

Diese Weitergabe von Wissen erfolgte zwar auch damals schon in mehr oder minder strukturierter Form, doch die Wissensvermittlung wurde noch nicht als ein Managementprozess verstanden, der systematisch und zielorientiert gestaltet werden sollte. Dieses Bewusstsein entwickelte sich erst im Laufe der Industrialisierung allmählich, als

- immer größere Unternehmen entstanden, die stets komplexere Produkte produzierten und verkauften, und
- die Arbeitsorganisation immer arbeitsteiliger wurde, wodurch auch mehr Wissensinseln entstanden, die über ein Spezial- oder Expertenwissen verfügten, das dem Rest der Organisation ganz oder teilweise fehlte.

In diesem Kontext gewann auch die Frage an Relevanz: Wie sorgen wir dafür, dass die Wissensbasis unserer Organisation nicht nur gewahrt bleibt, sondern sich auch so erneuert, dass das Unternehmen auch mittel- und langfristig erfolgreich ist?

Herausforderung: Vermittlung von Erfahrungswissen

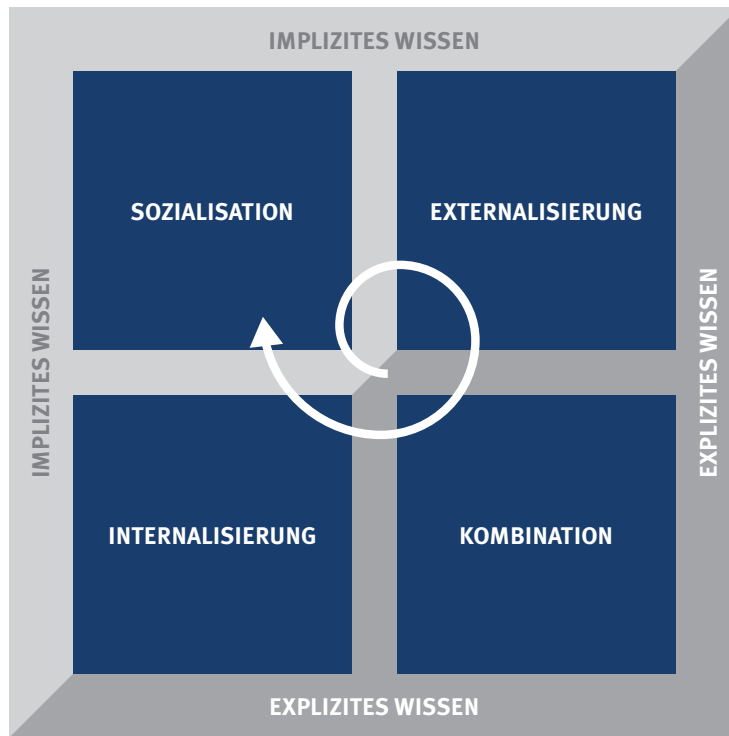
Dabei wurde zunehmend zwischen dem sogenannten „expliziten“ und dem „impliziten Wissen“ unterschieden – zwei Begriffe, die der Chemiker und Philosoph Michael Polanyi prägte, unter anderem in seinem 1958 erschienenen Buch „Personal Knowledge“ und in dem 1966 erschienenen Buch „The Tacit Dimension“, einer Überarbeitung von Vorträgen, die er nach seiner Emeritierung 1959 als Professor an der Universität Aberdeen in den USA hielt.

Unter dem Begriff „explizites Wissen“ wird in der Regel das Wissen subsummiert, das unter anderem mittels Sprache, Schrift, Zeichnungen und Bildern eindeutig kodifiziert und dokumentiert an anderen Personen weitergegeben werden kann. Hierbei handelt es sich weitgehend um das Regel- und Faktenwissen, das man beispielsweise in Form von Berichten, Lehr-/Handbüchern, Arbeitsanweisungen, schriftlich fixierten Abläufen/Organigrammen oder Zeichnungen an andere Menschen weitergeben kann. Hierzu zählen auch alle wissenschaftlichen Erkenntnisse, die auf Zahlen, Daten und Fakten beruhen und über Veröffentlichungen in einer formalisierten Sprache kommuniziert werden. Dieses explizite Wissen kann aufgrund seiner kodierten Form auf zahlreichen Medien gespeichert, verarbeitet und übertragen werden.

Der Begriff „implizites Wissen“ hingegen bezieht sich auf das Wissen, das oft als Erfahrungswissen bezeichnet wird. Dieses Wissen, das sich aus Erfahrungen, Erinnerungen und Überzeugungen speist, bezieht sich auf das Können einer Person oder Organisation. Es kann seinem Träger bewusst sein, muss es aber nicht. Auf alle Fälle lässt es sich aber nicht oder nur schwer kodifizieren und dokumentieren und somit auch an andere Personen und Organisationen weitergeben. Typische Beispiele für ein implizites Wissen im betrieblichen Kontext sind,

EXPLIZITES WISSEN = People to Dokument	IMPLIZITES WISSEN = People to People
Kodifizierbares Wissen => kann beschrieben werden => kann als Dokumententext gespeichert werden werden Formen des Wissensweitergabe u.a. ■ Anleitungen ■ Prozesshandbücher ■ Interne Wiki's	Verhaltensorientiertes Wissen Anwendungsorientiertes Wissen Kann zumindest nicht gewinnbringend in Dokumenten weitergegeben werden Formen des Wissensweitergabe u.a. ■ Dialogische Verfahren u.a. ■ Coaching / Mentoring ■ Lessons Learned
Merke: Je komplexer eine Anforderung ist, umso mehr impliziertes Wissen muss in der Regel übertragen werden.	

Grafik 01: Explizites Wissen versus implizites Wissen



Grafik 02: Prozess der Externalisierung und Internalisierung und Sozialisierung des impliziten Wissens. Quelle: ifsm

- wenn ein erfahrener Verkäufer intuitiv spürt, wie er sich bei gewissen Kunden taktisch und strategisch verhalten muss, damit er einen Auftrag erhält, oder
- wenn ein erfahrener Techniker weiß, wenn nicht bald bestimmte Wartungsarbeiten an einer Maschine vorgenommen werden, bekommen wir mit ihr Probleme, ohne dass er dies begründen kann, oder
- wenn einem Unternehmer oder Manager sein Bauchgefühl sagt, obwohl scheinbar alle Fakten dagegen sprechen, sollten wir diese Chance nutzen, damit wir langfristig erfolgreich sind.

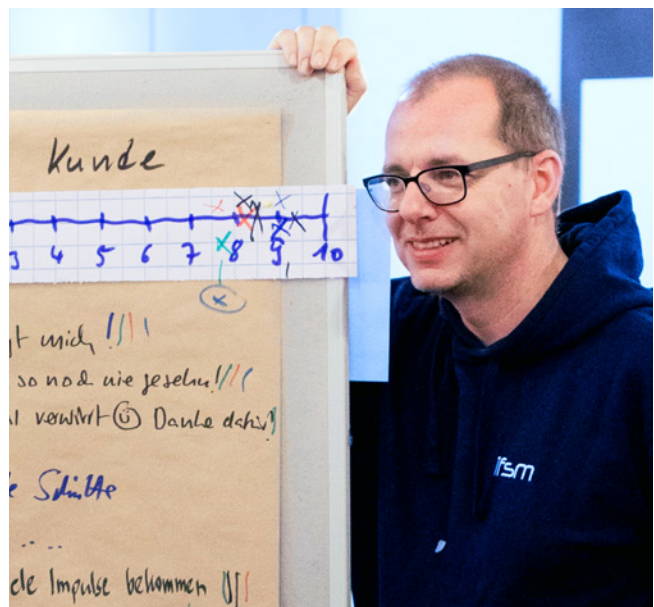
anderen Personen häufig nur in dialogischen Verfahren wie zum Beispiel Coaching- und Mentoring-Programmen weitergegeben werden kann.

Hinzu kommt beim impliziten Wissen: Es ist oft außer mit konkreten Erfahrungen auch mit teils durch sie bewirkten Einstellungen, Überzeugungen und Haltungen verknüpft. Deshalb ist bei den Personen, die sich dieses Wissen internalisieren möchten – also so aneignen möchten, dass es ein integraler Bestandteil ihres Könnens wird – nicht selten auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung nötig. Sonst entfaltet es keine Wirkung. Auch deshalb ist seine Weitergabe oft nur in dialogischen Verfahren möglich.

Implizites Wissen ist mit Einstellungen verknüpft

Beide Formen des Wissens sind für den Erfolg eines Unternehmens wichtig, wobei in der Regel gilt: Das Vermitteln des expliziten Wissens fällt ihnen leichter – nicht nur, weil es sich dokumentieren lässt, sondern auch weil die Unternehmen hiermit in ihren Bereichen Aus- und Weiterbildung bereits viel Erfahrung gesammelt haben.

Anders sieht es beim impliziten Wissen aus. Seine Vermittlung setzt oft voraus, dass es in einem gezielten Prozess der Externalisierung – beispielsweise durch eine systematische Befragung der Wissensträger oder eine systematische Analyse ihres Tuns – zunächst in ein explizites Wissen umgewandelt wird, so dass es dokumentiert werden kann. Dieses Externalisieren ist beim impliziten Wissen jedoch oft nur bedingt möglich, weshalb es



Komplexität erfordert anderes Wissensmanagement

Dabei kann als Faustregel gelten: Je komplexer eine Aufgabe ist, umso mehr implizites Wissen, muss zu ihrer Lösung übertragen werden. Dies ist insofern relevant, als in der letzten Jahren unter anderem im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft sowie deren fortschreitender Digitalisierung die Arbeitswelt den meisten Mitarbeiter komplexer vorkommt. Deshalb ist die These nicht gewagt: Die Unternehmen müssen der Vermittlung des impliziten Wissens eine größere Bedeutung und damit auch Zeit und Ressourcen beimessen, wenn sie vermeiden möchten, dass in ihrer Organisation immer mehr Wissensinseln entstehen, die letztlich

- die oft angestrebte hierarchie- und bereichsübergreifende, nicht selten sogar unternehmensübergreifende Team- und Projektarbeit erschweren,
- dem Schaffen der erforderlichen Strukturen, um schnell und flexibel bzw. agil auf neue Herausforderungen zu reagieren, im Wege stehen und
- ein Steigern der Innovationskraft und -geschwindigkeit der Organisation verhindern.

Neben dieser Herausforderung sehen sich die Unternehmen im Bereich Wissensmanagement mit einer weiteren konfrontiert: Auch das explizite Wissen, das in der Vergangenheit oft von Generation zu Generation weitergegeben wurde, veraltet in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt sowie im Zeitalter der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft rasch. Entsprechendes gilt für das externalisierte implizite Wissen: Alte Erfolgsrezepte taugen oft nicht mehr bzw. müssen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Zwar lässt sich heute das explizite Wissen, da es häufig elektronisch gespeichert ist (zum Beispiel in firmeninternen Wikis), viel einfacher als früher aktualisieren und organisationsweit verbreiten, ungeachtet dessen stehen die Unternehmen jedoch vor der Herausforderung, dieses fortlaufend zu aktualisieren. Deshalb gilt die alte Parole heute mehr denn je: Wissensmanagement ist ein fortlaufendes Projekt (bzw. ein fortlaufender Prozess). Es hat zwar einen Anfang jedoch kein Ende.

Wissensmanagement wird zum fortlaufenden Projekt

Dies haben in den letzten Jahren viele Unternehmen erkannt. Deshalb überdenken sie ihr tradiertes Wissensmanagement und versuchen dieses zunehmend den Rahmenbedingungen und Anforderungen im digitalen Zeitalter anzupassen. Dieser Prozess verläuft in der Regel wie folgt: In einem ersten Schritt wird zunächst, wie bei fast allen Projekten, die Ist- bzw. Ausgangssituation analysiert. Fragen werden gestellt wie:

- Wie erfolgt unser Wissensmanagement heute?
- Entspricht dies noch den Erfordernissen im digitalen Zeitalter?

- Lassen sich unsere Unternehmensziele, wie z.B. schneller und flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren, so noch erreichen?
- Wo besteht ein Änderungs- bzw. Changebedarf?

Hierauf aufbauend stellen sich dann Fragen, die mit der Auftragsklärung zusammenhängen, wie:

- Welches Wissen brauchen wir (künftig) aufgrund seiner Erfolgsrelevanz und sollte deshalb kontinuierlich ausgebaut werden?
- Handelt es sich hierbei um explizites und/oder implizites Wissen?
- Wer sind die relevanten Wissensträger?

Sind diese Fragen vorläufig geklärt, stellen sich Fragen wie:

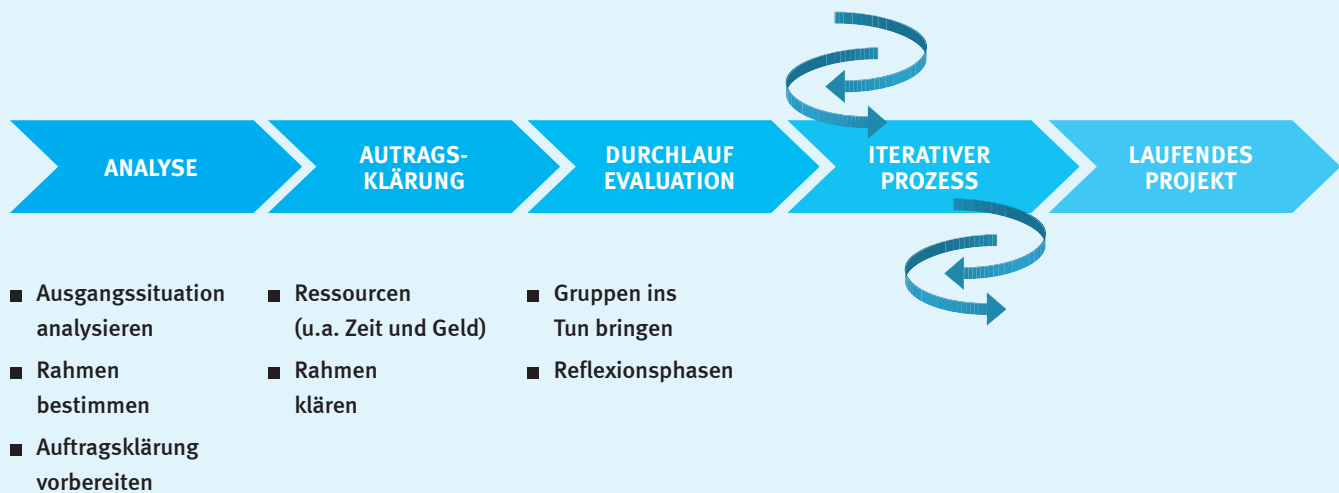
- Welche Ressourcen (u.a. Zeit, Geld, Technologien, Verfahren) stehen uns zur Wissensidentifikation, Wissensdokumentation und -verteilung sowie Wissensweiterentwicklung zur Verfügung bzw. welche Ressourcen brauchen wir? Nicht selten müssen Führungskräfte der mittleren Ebene hier Risikobeschreibungen erstellen, um Ressourcen beim oberen Management freizubekommen?
- Welche Rahmenbedingungen struktureller, kultureller sowie motivationaler Art brauchen wir, damit in unserer Organisation keine bürokratische Wissensverwaltung, sondern ein zielorientierter sowie hierarchie-, bereichsübergreifender und funktionsübergreifender Wissensmarkt entsteht?

Auch beim Wissensmanagement Agilität bewahren

Sind diese Fragen wiederum vorläufig geklärt, können erste Versuchsballons gestartet werden, um das Wissensmanagement allmählich den Erfordernissen im digitalen Zeitalter anzupassen. Wichtig ist, dass dies in einem iterativen Prozess geschieht, in den immer wieder Reflexionsschleifen eingebaut sind „Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg?“, da die Unternehmen bzw. Projektteams hierbei Neuland betreten – nicht nur weil ihnen die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie neue Möglichkeiten der Wissensidentifikation, -speicherung und -dokumentation sowie Wissensverbreitung zur Verfügung stellt.

Mindestens ebenso relevant ist es im Prozess- bzw. Projektverlauf regelmäßig zu überprüfen:

- Erheben wir bei dem von uns eingeschlagenen Weg überhaupt das erfolgsrelevante Wissen, das unsere Organisation (künftig) braucht?
- Haben wir die relevanten Wissensträger als Mitstreiter beim Versuch, einen fluiden Wissensmarkt in der Organisation zu schaffen, gewonnen?



Grafik 03: Phasen eines Projekts zur Schaffung eines fluiden Wissensmarktes im Unternehmen

Quelle: ifsm

- Gelangt das erhobene Wissen auch zu den Mitarbeitern, die es für ihre Arbeit brauchen, und wird es von ihnen effektiv genutzt?

Diese Fragen gilt es sich im Projektverlauf immer wieder zu stellen, damit das übergeordnete Ziel erreicht wird. Dieses lautet: das Unternehmen fit für die Zukunft machen.

Fluider Wissensmarkt braucht starke Promotoren

Erschwert wird dies aktuell oft dadurch, dass ein damit verbundenes Ziel oft lautet: Das Unternehmen soll schneller und agiler auf neue Herausforderungen reagieren können. Deshalb schaffen viele Unternehmen zurzeit – insbesondere in den Bereichen, in denen die Kernleistungen der Organisation erbracht werden, – gerade Strukturen, die den einzelnen Arbeitsteams ein autonomeres und selbstbestimmteres Arbeiten ermöglichen sollen. Dies birgt jedoch stets die Gefahr, dass in der Organisation erneut Wissensinseln entstehen.

Deshalb stehen die Wissensmanager bei ihrer praktischen Arbeit eigentlich stets vor der Herausforderung,

- einerseits die Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die für ein modernes, zukunftsorientiertes Wissensmanagement nötig sind, was auch ein gewisses Alignment – also ein Sich-verständigen auf gemeinsame Ziele und ein verbindliches Vorgehen und Verhalten – erfordert, und
- andererseits keinen bürokratischen Moloch zu schaffen, der ein agiles Arbeiten gerade wiederum erschwert.

Hier die erforderliche Balance zu finden, ist nicht nur eine komplexe Management-, sondern auch Leadership-Aufgabe, denn dies setzt voraus, bei allen Beteiligten

- ein Bewusstsein zu schaffen, warum ein modernes, zukunftsorientiertes Wissensmanagement für den Erfolg des Unternehmens nötig ist, sowie
- den Mindset zu fördern, der erforderlich ist, damit ein fluider Wissensmarkt in der Organisation entsteht.

Ohne starke Promotoren auf allen Management- und Führungsebenen gelingt dies nicht.

DER AUTOR



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

Klaus Kissel ist einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Höhr-Grenzhausen bei Koblenz (www.ifsm-online.com). Der Systemische Coach sowie Personal- und Organisationsentwickler ist unter anderem Autor des Buchs „Prinzip der minimalen Führung“ (Windmühle-Verlag).



Buchtipps:
»Prinzip der minimalen Führung«
 (Windmühle-Verlag)

TIMO GERST IST NEU AN BORD

IFSM INTERVIEW MIT TIMO GERST

Seit dem ersten Januar ist unser langjähriger Berater/Coach Herr Timo Gerst als dritter Geschäftsführer mit an Bord. In diesem Interview stellt er sich und seine Art zu arbeiten kurz vor.



Wie kommst Du zu dem Beruf?

Den Job habe ich zum Glück ‚von der Pike‘ auf an über mehrere Jahre fundiert erlernen dürfen. Vom Grunde her bin ich Betriebswirt und komme aus dem Finanzsektor. Ende der 90er wollte mein Haus einen eigenen Trainer haben, noch während des Studiengangs zum Managementtrainer konnte ich 1997 den Coaching- und Trainingsbereich implementieren und erweitern. Seit dem arbeite ich in diesem Job und meine Führungserfahrung hat dabei ebenfalls gut getan.

Was für ein Mensch bist Du?

Ich würde mich u.a. als Familienmensch bezeichnen. Meine Frau und ich leben in Schleswig-Holstein zwischen den Meeren und das recht mittig (zur Nordsee und Ostsee jeweils in 1 Stunde). Unsere Kinder werden flügge, was eine besondere neue Phase ist.

Ich fühle mich generell in Teams wohl. Als selbständiger Trainer habe ich ja vorher auch schon für ifsm gearbeitet, aber nun direkt im Team mitzuwirken fühlt sich für mich noch stimmiger an.

Warum ifsm?

Ganz einfach. Das, was wir in Beratungen und Seminaren zu den Themen Führung, Change und Team den KundenInnen nahe bringen, erlebe ich meiner Ansicht nach bei ifsm eins-zu-eins ... und das fühlt sich echt gut an.

Ebenso habe ich in den letzten Jahren schon ifsm-Kunden betreut, was nun durch die neue Aufgabe noch mehr wird, und da freue ich mich sehr drauf.

Welche Schwerpunkte hast Du?

Thematisch bin ich bei den Themen Führung, Change sowie Team- und Organisationsentwicklung bis hin zur Strategiebegleitung zu Hause. In der Umsetzung dieser Themen steht bei mir die Beratung der Kunden, das Coaching sowie die Ausbildung interner Spezialisten im Vordergrund.

Dabei ist die Themenvielfalt aber so groß, dass ich froh bin, je nach Bedarf auf die angrenzenden Ausbildungen zum Beispiel in Mediation, Agil Coaching oder Resilienz zurückgreifen zu können.

Was magst Du nicht an dem Job?

Um ehrlich zu sein kenne ich keinen passenderen Job für mich als diesen. Da gehe ich echt drin auf. Aber wenn ich einen Wunsch frei habe, dann sollte man schnell das Beamen erfinden ;-). Schleswig-Holstein liegt nun mal nicht zentral und die Reisen



könnten manchmal gerne schneller sein.

Wie schaut Du auf die Zukunft?

In unserem Kontext gedacht merke ich, dass sich in den Unternehmen zum Beispiel aufgrund der steigenden Komplexität der Themen und den kürzeren Zeiten von Trendwellen das Spezialistentum immer stärker durchsetzen wird.

Ich bin sicher, dass wir gerade mit der Expertise unserer 40 TrainerInnen und ihrer unterschiedlichen Spezialisierungen unseren Kunden dabei eine hervorragende Unterstützung, Sicherheit und Entlastung bieten können. Daher schaue ich für unsere Kunden und für uns sehr zuversichtlich und positiv in die Zukunft.

PRINZIP DER MINIMALEN FÜHRUNG

Gute Führung war schon immer agil. Lernen Sie das Prinzip der minimalen Führung in der 9-tägige (3 x 3 Tage) Weiterbildung für Führungskräfte, die modern, leicht, effektiv und ergebnisorientiert führen möchten. Die Teilnehmer üben sich in Methoden der entwicklungsorientierten Delegation, die die Mitarbeiter mehr einbindet, motiviert und den Führungskräften zugleich Freiräume verschafft. Die Weiterbildung besteht seit Jahren durch starken Praxisbezug und hohe Transfermöglichkeit in den Managementalltag der Firmen.

Ihre Investition: 3.360,00 € zzgl. MwSt.
und Frühbuche Preis bis 31.12.2020:
2.960 € zzgl. MwSt.

Beginn am 17. Juni 2021

Jetzt anmelden unter
www.ifsm-online.de

EIGENVERANTWORTUNG

SINN

LEISTUNG

ZIELE





KRISENMANAGEMENT

EINEN KÜHLEN KOPF BEWAHREN – MINDSET IN DER KRISE

VON TIMO GERST

Augen zu und durch – nach diesem Motto wird in Unternehmen oft gehandelt, wenn diese in eine Krise geraten. Dabei gilt gerade dann: Augen auf und die Weichen neu stellen. Damit aus der Krise keine Katastrophe wird.

Ein Szenario: In der Chefetage des Unternehmens geht es zu wie in einem Bienenschwarm. Die Führungskräfte eilen von einem Meeting zum nächsten und die Mitarbeiter ziehen ihre Köpfe ein, um nichts vom drohenden Gewitter abzubekommen. Die Ursache für die hektische Betriebsamkeit: das aktuelle Quartalsergebnis. Völlig unerwartet rutschte das Unternehmen in die roten Zahlen. Also eilen die Verantwortlichen nun von einem Meeting zum nächsten, um zu beraten, was in dieser vertrackten Situation zu tun ist.

Doch produktiv ist das hektische Hin und Her häufig nicht. Denn immer wieder steht die gleiche Frage im Raum: Wie konnte es so weit kommen? Und damit meist indirekt die Frage: Wer ist daran schuld? Gerade jetzt, wo alle Verantwortlichen gemeinsam effektiv handeln müssten, verstricken sie sich nicht selten in wechselseitigen Schuldzuweisungen. Oder nutzen sogar die Situation, um alte Rechnungen zu begleichen. Außerdem spielen die wenigsten mit offenen Karten, denn sie befürchten: Wenn ich nicht aufpasse, stehe ich am Pranger. Das alles ist sehr

menschlich, aber nicht hilfreich.

Krisen werden oft spät erkannt und benannt

Dies ist auch der Grund, warum viele Krisen erst erkannt und benannt werden, wenn es bereits zu spät ist. Denn kaum einer traut sich offen auszusprechen: „Wenn es so weiter geht, geraten wir in eine Krise.“ In vielen Branchen glaubt das mittlere und untere Management nicht mehr daran, dass die obere Chef-Etage noch den Turn-Arround schaffen wird. Anstatt aber aktiv dies in Meetings anzusprechen, schaut man als Zaungast zu, wie das obere Management sich bei der Krisenbewältigung abmüht. „Wir werden ja nicht gefragt...!“ ist das vorherrschende Credo.

Viele befürchten: wenn ich was sage, dann fallen die Anderen über mich her. Also halten sie lieber den Mund und hoffen, dass es schon nicht so schlimm wird oder jemand anderes den Mund aufmacht und dafür Prügel kassiert.

Im schlimmsten Fall werden schlechte Zahlen schöngerechnet und Qualitätsmängel so lange kaschiert, bis die ersten Großkunden ihre Aufträge zurückziehen. Deshalb zögern Geschäftsführer mit schmerzhaften Entscheidungen manchmal so lange, bis die Bank die Reißleine zieht. Und deshalb werden Projekte immer noch weiterverfolgt, selbst wenn allen schon lange klar ist: Wir erreichen die Projektziele nie. Oder Projekte werden nicht angepasst, obwohl nach neuer Erkenntnis ein anderes, höheres Projektergebnis notwendig wäre.

Entsprechend wichtig ist es, in Unternehmen eine Struktur und Kultur zu schaffen, die es ermöglicht, Risiken und Probleme frühzeitig zu erkennen und zu benennen. Diese Kultur lässt sich einfacher und stabiler etablieren, bevor eine Krise eintritt, also aus einer Stärke heraus.

Externe Moderation ist häufig hilfreich, die richtige Haltung einnehmen zu können

Und kommt es trotzdem zur Krise, dann sollten sich die Verantwortlichen zunächst bewusst machen: Eine Krise kann man managen – wenn man einen kühlen Kopf bewahrt und damit eine Haltung einnimmt, die auch als Vorbild für die Mitarbeiter gilt. Gerade dies gelingt den Beteiligten in Krisensituationen aber oft nicht, weil sie selbst mehr oder minder Betroffene sind. Deshalb empfiehlt es sich, in solchen Situationen einen externen Moderator hinzuzuziehen. Dieser stellt bei den Krisensitzungen die erforderlichen Rahmenbedingungen her, damit die Verantwortlichen die Krise gemeinsam bewältigen können.

Dazu sollten sie im ersten Schritt gemeinsam analysieren: Welche Handlungsalternativen haben wir in der aktuellen Situation? Meist sind diese zahlreicher als dies in der ersten Panik erscheint. Insbesondere dann, wenn auch Lösungen in Betracht gezogen werden, die bisher im Unternehmen tabu waren – z.B. weil sie dem gewohnten Vorgehen zuwider laufen. Oder weil sie gewachsene Strukturen und Privilegien in Frage stellen. Oder weil sie (auf den ersten Blick) dem Selbstverständnis des Unternehmens widersprechen.



Auch ungewöhnliche Lösungen erörtern

Sind die möglichen Lösungen auf dem Tisch, gilt es diese zu bewerten – und zwar ausgehend von der Frage: Was hilft uns in der gegenwärtigen Situation am besten weiter? Auch hier ist oft eine externe Moderation hilfreich. Denn häufig werden bestimmte Lösungsansätze selbst in Krisensitzungen nicht ernsthaft erörtert – weil Anwesende dazu ihr Verhalten ändern oder auf gewisse Privilegien verzichten müssten. Wenn sich keiner traut, so etwas vorzuschlagen oder nach erstem Gegenwind weiter zu diskutieren, kann ein Externer eine Steilvorlage geben. Zum Beispiel, indem er fragt: „Unter welchen Voraussetzungen könnte diese Lösung doch realisiert werden?“ Das öffnet häufig neue Denkrichtungen wie: „Wenn die Entscheidungsbefugnisse des Bereiches xy erweitert würden.“ Oder: „Wenn die Vorgabe xy nicht mehr gelten würde.“

Erst wenn die möglichen Lösungswege hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit und ihrer Vor- und Nachteile sowie dem Verhältnis von Aufwand zu Wirkung bewertet sind, können sich die Beteiligten einigen: Wir ergreifen folgende Maßnahmen... Zugleich sollten sie vereinbaren: Wer macht was bis wann? Wann überprüfen wir, ob die Maßnahmen die gewünschte Wirkung zeigen? Und: Woran messen wir dies? Denn nur so können sie rechtzeitig gegensteuern, falls die Maßnahmen nicht die gewünschte Wirkung zeigen.

Für die Zukunft lernen

Erst wenn die Krise behoben ist, sollten die Verantwortlichen sich nochmals zusammensetzen, um die Fragen zu erörtern, die ihnen am Anfang so auf der Seele brannten: Wie kam es zu der Krise? Und: Warum haben wir sie nicht früher erkannt? Denn jetzt können sie diese Fragen viel entspannter angehen – weil der Handlungsdruck nicht mehr so hoch ist. Deshalb gibt es auch weniger Schuldzuweisungen und persönliche Verletzungen.

Eine Reflexion, was sich beim Bewältigen der Krise bewährt hat und was nicht, rundet das Vorgehen ab. So können aus den gemeinsamen Erfahrungen die nötigen Schlüsse gezogen und die erforderlichen (strukturellen) Veränderungen abgeleitet werden, damit das Unternehmen nicht mehr in ähnliche Krisen schlittert bzw. für die nächste schwierige Situation besser aufgestellt ist.

DER AUTOR



Timo Gerst // Geschäftsführer ifsm

Timo Gerst ist neuer Geschäftsführer von ifsm (Internet: www.ifsm-online.de). Er koordiniert unter anderem das internationale Teamentwicklungs- und Mediationnetzwerk von ifsm.

AUSBILDUNG ZUM ZERTIFIZIERTEN SYSTEMISCHEN AGILE COACH

Die Aufbauqualifizierung für erfahrene Coaches zum agilen Coach – 12 Tage fundierte Ausbildung aufgeteilt in 4 Module! Am Ende können Sie sich bei unserem wissenschaftlichen Beirat ifsm zertifizieren lassen.

Informieren Sie sich unter www.ifsm-online.com oder nutzen Sie die telefonische Beratung unserer Akademie.

Beginn am 24.09.2020

Trainer: Herr Klaus Kissel und Frau Laura Letschert



SALES

WELCHES MINDSET HAT EIN TOP-VERKÄUFER IN DER NEUEN ZEIT

VON DIETER MÜLLER

Zunächst ist es die Liebe zum eigenen Job – Top-Verkäufer sind gerne Verkäufer. Sie identifizieren sich mit ihrem Produkt, ihrer Dienstleistung und Ihrem Unternehmen. Deshalb gelingt es Ihnen auch beim Kunden das Feuer der Begeisterung zu entfachen. Aber was unterscheidet Topverkäufer von normalen Verkäufern noch? Und wie wird man Topverkäufer?

Täglich buhlen ganze Heerscharen von Verkäufern um die Gunst der Kunden. Mit unterschiedlichem Erfolg. Während Verkäufer Mayer einen Auftrag nach dem anderen schreibt, sind die Hände von Verkäufer Schmidt nach Kundengesprächen meist leer. Und dies, obwohl beide dasselbe Produkt verkaufen. Und auch fachlich sind sie ähnlich fit.

Was ist das Erfolgsgeheimnis von Verkäufer Mayer? Mayer macht das Verkaufen und der Umgang mit Kunden Spaß! Sein Kollege Schmidt hingegen denkt zuweilen: „Hätte ich doch einen anderen Beruf gewählt und immer dieser Druck.“ Entsprechend zögerlich agiert er im Kontakt mit Kunden – sozusagen mit angezogener Handbremse. Bei manchen Verkäufern kann es auch so sein, dass sie diesen Druck zu stark auf den Kunden übertragen und dieser sich abgeschreckt fühlt.

Studien belegen: Wie erfolgreich ein Verkäufer ist, hängt weitgehend von seinem Mindset ab – seiner Einstellung und seiner Haltung zu sich selbst, seinem Beruf und dem Produkt– Ja mein Kunde ist ein Partner auf Augenhöhe. Fachwissen und Erfahrung sind für den Verkauf zwar wichtig. Für den Verkaufserfolg ist aber stets nur so viel Fachwissen nötig, wie dies vom potenziellen Käufer benötigt wird. Verkaufe ich also eine Maschine an einen Ingenieur, sollte der Verkäufer auch entsprechendes Fachwissen haben – verkaufe ich aber die Maschine an den CEO, ist es eher wichtig, die Flughöhe des CEO zu erfassen und die Wirtschaftlichkeit, die Verringerung der Stückkosten und den R.O.I. anstatt nur die mechanischen Funktionsweisen zu argumentieren. Fachwissen ist hier von untergeordneter Bedeutung.

Folgende fünf Grundüberzeugungen haben fast alle Top-Verkäufer.



Glaubenssatz 1: Ich bin überzeugt von mir

Verkaufsmethoden kann man schulen – endlos. Doch Topverkäufer wissen, dass am Anfang jeder Tat und jedes Wortes der Gedanke steht – bewusst oder unbewusst.

Daher sagen sie sich selbst „Ich kann es!“ Diese Einstellung hilft ihm auch, die schwierigsten Kundensituationen zu meistern, statt wie Kollegen immer wieder Gründe zu finden, warum das Verkaufen nicht funktioniert. Zum Beispiel, weil das Produkt zu teuer ist. Oder weil die Kunden sich nur informieren möchten. Oder weil....

Ganz anders ein Verkäufer, der mit sich im Reinen ist, ein starkes Selbstwertgefühl hat und seinen Beruf aus vollem Herzen liebt. Er läuft gerade dann zur Hochform auf, wenn es schwierig wird – zum Beispiel, weil dem Kunden ein attraktives Konkurrenzangebot vorliegt. Denn dann denkt er: Spitze, jetzt kann ich mein Können beweisen und kann dem Kunden zeigen, dass wir besser sind als der Mitbewerb.

Glaubenssatz 2: Mein Produkt und mein Angebot sind genau das Richtige für den Kunden

Top-Verkäufer stehen zu ihrem Produkt – selbst, wenn sie wissen: Auch die Konkurrenzprodukte sind nicht von schlechten Eltern. Denn ihnen ist bewusst: Jedes Produkt hat viele Produktmerkmale. Und kein Produkt ist bezogen auf alle Merkmale spitze. Also geraten sie auch nicht in Panik, wenn ein Kunde zum Beispiel sagt: „Diese Leistung ist aber teuer.“ Denn sie wissen: Der Preis ist nicht das Kaufentscheidungskriterium des Kunden. Also erwidern sie zum Beispiel relaxt: „Ja, die Investition wirkt auf den ersten Blick hoch. Wir bieten Ihnen allerdings auch noch folgende Vorzüge: ...“ Ähnlich reagieren sie, wenn ein Kunde sagt: „Das Konkurrenzmodell hat aber noch folgende Features: ...“ Auch dann verteidigen sie sich und das Produkt nicht kleinlaut. Sie sagen vielmehr selbstbewusst: „Richtig, das andere Modell hat ein, zwei zusätzliche Features. Für Ihren Bedarf sind die folgenden Vorzüge unseres Produkts bedeutsamer, weil...“

Oder sie fragen nach „Was ist Ihnen neben diesen beiden Features noch wichtig?“ und finden weitere Differenzierungsmerkmale heraus.

Glaubenssatz 3: Meine Kunden ist mein Partner.

Top-Verkäufer schätzen ihre Kunden so wie sie sind. Denn sie wissen: Auch ich möchte, wenn ich Kunde bin, als Person akzeptiert und gewertschätzt werden. Also informieren sie sich in Verkaufsgesprächen zunächst intensiv nach den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden und finden heraus, was der Kunden wirklich braucht. Sie haben die natürliche Neugierde aus der Kindheit behalten oder wiederentdeckt und können auch ungewohnte Fragen stellen, um Ihr Interesse zu zeigen und wichtige Informationen zu bekommen, damit ein maßgeschneidertes Produkt möglich wird.

Doch nicht nur dies. Sie nehmen auch deren Situation und momentanes Befinden mit feinen Antennen sensibel wahr. Hierfür ein Beispiel. Angenommen ein Verkäufer ruft bei einem Kunden an und hört im Hintergrund Stimmen. Dann sagt ein Top-Verkäufer eigeninitiativ: „Herr Huber ...“ oder „Frau Huber, sind Sie gerade in einer Besprechung? Soll ich später anrufen?“

So vermittelt er dem Kunden: Ich nehme Sie und Ihre Bedürfnisse ernst und der Kunde spürt auch, dass dies keine Masche ist, sondern einer ehrlichen Haltung entspricht. Er zieht aber auch sein Angebot zurück, wenn er merkt, dass es nicht zum Kunden passt, ggfs. verweist er dann sogar auf den Mitbewerb und wird damit noch glaubwürdiger. Denn dieser Kunde findet Vertrauen in diesem Verkäufer und kommt ggfs. zu einem späteren Zeitpunkt auf ihn zu. „Sie hatten mich vor Jahren einmal zu dem Mitbewerb geschickt, weil Sie gemerkt haben, dass das für mich damals besser war; das hat mir sehr imponiert...“

Glaubenssatz 4: Ich bin loyal zu meinem Unternehmen

Top-Verkäufer identifizieren sich mit ihren Unternehmen. Sie wissen, dass sie deren Repräsentanten sind. Entsprechend kleiden und verhalten sie sich im Kundenkontakt. Sie äußern sich also gegenüber Kunden nie negativ über ihr Unternehmen. Zum Beispiel mit Aussagen wie: „Die Preispolitik unseres Unternehmens verstehe ich auch nicht.“ Oder: „Da haben sich unsere Marketingexperten mal wieder was schönes ausgedacht.“ Denn sie wissen: Ein solches „Einschleimen“ beim Kunden haben nur schwache Verkäufer nötig. Und Vertrauen in die Kompetenz des Unternehmens erzeugen solche Aussagen nicht.

Entsprechend reagieren sie auch, wenn Kunden zum Beispiel über einen schlechten Service in der Vergangenheit klagen. Dann entschuldigen sich Top-Verkäufer beim Kunden nochmals für den Fauxpas, den er in Kauf nehmen musste. Sie sagen aber

zugleich, dass ihr Unternehmen aus früheren Fehlern gelernt hat und deshalb dies nun nicht mehr vorkommt.

Topverkäufer identifizieren sich mit Ihrem Unternehmen. Sie weisen nicht anderen die Schuld zu, sondern sehen sich selbst immer als Teil des Unternehmens.

Glaubenssatz 5: Verkaufen ist meine Berufung

Ein Top-Verkäufer verkauft gern. Das heißt, er betrachtet nicht nur das Beraten als seine Aufgabe. Er kämpft auch aktiv um den Auftrag. Wenn alle Kundenfragen beantwortet sind, sagt er zum Beispiel: „Herr Huber, dieses Produkt ist eine gute Wahl. Denn es bietet Ihnen folgende Vorzüge...“.

Der Verkäufer fasst also noch einmal die wesentlichen Produktvorteile zusammen, erläutert den konkreten Kundennutzen und fordert anschließend den Kunden zu einer weiterführenden Entscheidung auf. Da das Produkt genau das Richtige für den Kunden ist, erwartet er grundsätzlich das „Ja“ des Kunden zum Kauf.

Vor einem so abschlussorientierten Verhalten schrecken viele Verkäufer zurück. Ohne Grund! Denn wenn ein Kunde sich für den Kauf eines Produkts entschieden hat, möchte er keine Zeit mehr im Gespräch vertrödeln. Er will sich vielmehr über den Kauf seines neuen Produktes freuen und die weitere Vorgehensweise klären.

Glaubenssatz 6: Ich habe Energie und Ausdauer

Beim Selbstmanagement stand früher immer die Zeit im Vordergrund. Sie zu organisieren und möglichst effizient zu nutzen – das galt als höchste Priorität in der Eigenorganisation. Die viel wertvollere Ressource ist aber die eigene Energie. Topverkäufer organisieren nicht nur ihre Aufgaben, sondern auch ihre Energie. Sie schöpfen ihre Energien aus den Bereichen physische Energie (Der Körper- Sport, Ernährung, Schlaf, Erholung), Qualität der Energie (Die Emotionen – glückliche Ausstrahlung), dem Fokus (Der Verstand – Prioritäten und Organisation) und der Bedeutsamkeit (Der Sinn – Sinnhaftigkeit unseres Tuns).

DER AUTOR



Dieter Müller // ifsm-Vertriebstrainer und Coach

Dieter Müller schult Key-Account-Manager und Top-Verkäufer, er ist ifsm-Sales-Coach.

MICROLEARNING

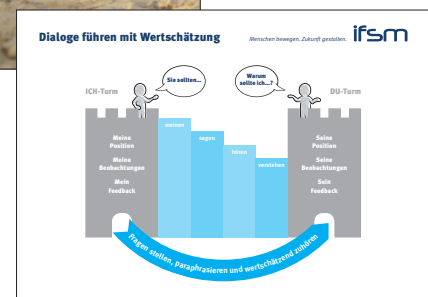
ifsm-Lernkarten ergänzen Microlearning

In Zeiten von Blended Learning gelten Handouts als wesentliches Hilfsmittel für eine wirksame Erinnerung an die Lerninhalte des Seminars als old-fashioned. Das heißt aber nicht, dass alte Lösungen in dieser Zeit nicht wieder gut genutzt werden können.

Das Prinzip der Lernkarten als Hilfsmittel des Lernens wurde bereits in den 70-er Jahren von Sebastian Leitner entwickelt und wird heute häufig in digitaler Form weiterverwendet, um Lerninhalte nachhaltig zu sichern. Ifsm hat hierzu eine eigene Microlearning App mit Inhalten entwickelt, die für unsere Kunden stets angepasste Inhalte bietet.

Warum arbeiten wir nun ergänzend dazu mit ausgedruckten Lernkarten zu ausgewählten Themen?

Die Idee dahinter: wir möchten Inhalte von besonderer Relevanz nachhaltig im Gedächtnis unserer Teilnehmer sichern. Die bewusst haptische Form der postkartengroßen Lernkarte soll dazu einladen, diese sichtbar zu platzieren, (z B. am PC) um sich alleine beim Anblick der Vorderseite an die auf der Rückseite erklärte Methode zu erinnern.



Die Karte mit den beiden Sandtürmen z. B. aktiviert das Kommunikationsmodell der 2 Türme, bei dem es darum geht, zunächst das Gegenüber zu verstehen. Erst dann kommt das eigene Anliegen zur Sprache.

Unsere Teilnehmer berichten meist begeistert über ihre individuelle Verwendung und Verortung der Lernkarten in Ihrem Arbeitsumfeld.

NEUER IFSM PARTNER FÜR DIAGNOSTISCHE VERFAHREN

IFSM IN KOOPERATION

Seit 6 Jahren begleiten wir unsere Kunden bereits mit IT-Lösungen rund um die Themenfelder

- Führungskompetenzanalyse
- Sales Kompetenzanalyse
- Mitarbeiterbefragungen

Diese Analyseverfahren sind jeweils onlinebasierte Audits und ermöglichen eine individuell-maßgeschneiderte und messbare kompetenzorientierte Führungs- und Vertriebsentwicklung bzw. eine Analyse des Stimmungs- und Meinungsbildes im Unternehmen.

Die Ansprüche der DSGVO in Bezug auf das Informationssicherheitsmanagement, ebenso wie unsere Ansprüche rund um Datensicherheit haben uns veranlasst, eine neue Partnerschaft mit der Firma Staffadvance GmbH seit 01.01.2020 einzugehen.

Dr. Stefan Fuchs, promovierter Mathematiker, ist mit seinem Unternehmen den langen Weg hin zu einer ISIS 12 Zertifizierung gegangen, somit ist der gesamte Geschäftsbetrieb von gegen Bedrohungen der Informationssicherheit nachweislich abgesichert.

Das war u.a. ein Grund mit Dr. Fuchs und seinem Team zusammenzuarbeiten, darüber hinaus ermöglicht er als Mathematiker noch kundenorientiertere Kompetenzanalysen mit individuell gewichteten Mittelwerten. In Zusammenarbeit mit Ifsm erstellen wir aussagekräftige Auswertungen für Ihre nachhaltige Unternehmens-, Führungs- und Vertriebsentwicklung.

Was ist die ifsm Führungskompetenzanalyse?

In jedem Unternehmen sind die Vorstellungen was „gute“ Führung ausmacht anders und gerade unter dem Begriff „Agilität“ verändern und erweitern sich die geforderten Kompetenzen. Was heute in einem Führungsleitbild beschrieben ist, kann morgen schon ganz anders aussehen, dabei macht es auch einen Unterschied, in welcher Organisationseinheit die Führungskraft tätig ist.

In einem gemeinsamen Prozess werden die aktuellen und zukünftigen Führungskompetenzen identifiziert und mittels verhaltensbeobachtbaren Items beschrieben.

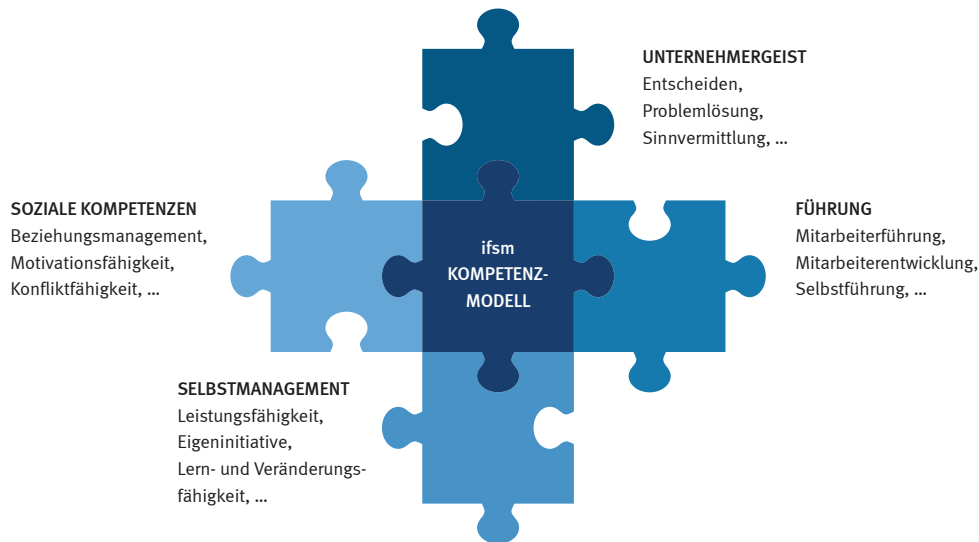
Eine Messung kann nun über 180, 270 oder 360 Grad Feedback durch eine Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbildern erfolgen.

So können Sie, z.B. als HR Leiterin, bei Personalentwicklungsprogrammen den Ist Stand der Kompetenzen messen, individuelle Programme gestalten und nach einem definierten Zeitraum Fortschritte im Verhalten und Einstellung wieder messen. So verringern Sie den Streuverlust bei „ihr müsst jetzt alle auf das Seminar Führung“, steigern die Motivation durch gezielte Maßnahmen und können die Wirksamkeit mittels einer „over all“ Messung (Benchmarks, z.B. Zeitreihen, über alle Teams, Regionen, International etc) nachweisen.

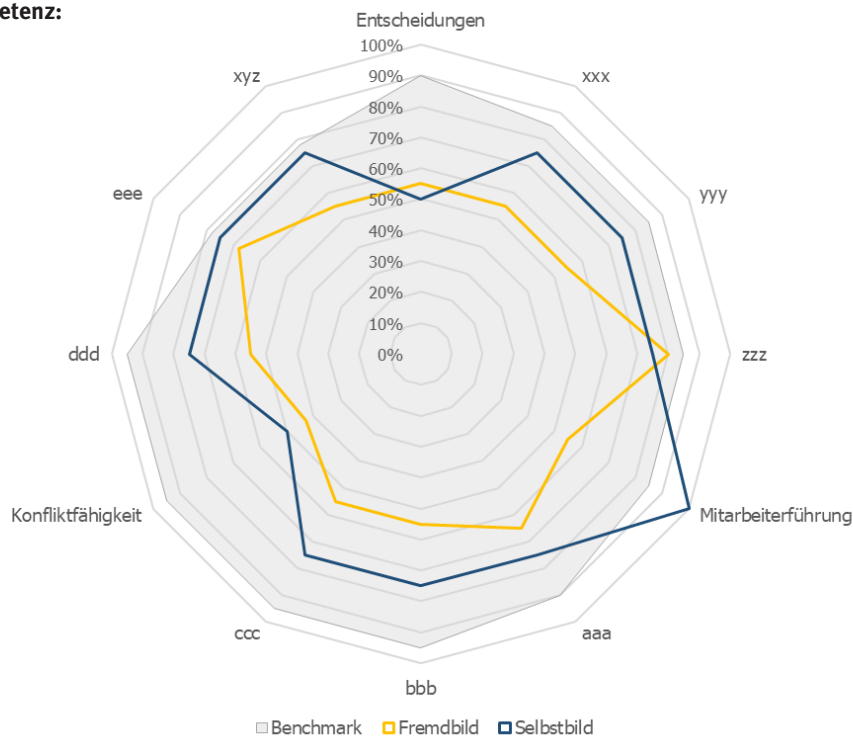


Dr. Stefan Fuchs (Dritter von links) und sein Team

Beispiele für Führungskompetenzen:



Beispiel Führungskompetenz: Over All Auswertung



Was ist die ifsm Sales-Kompetenz-Analyse (SKA)?

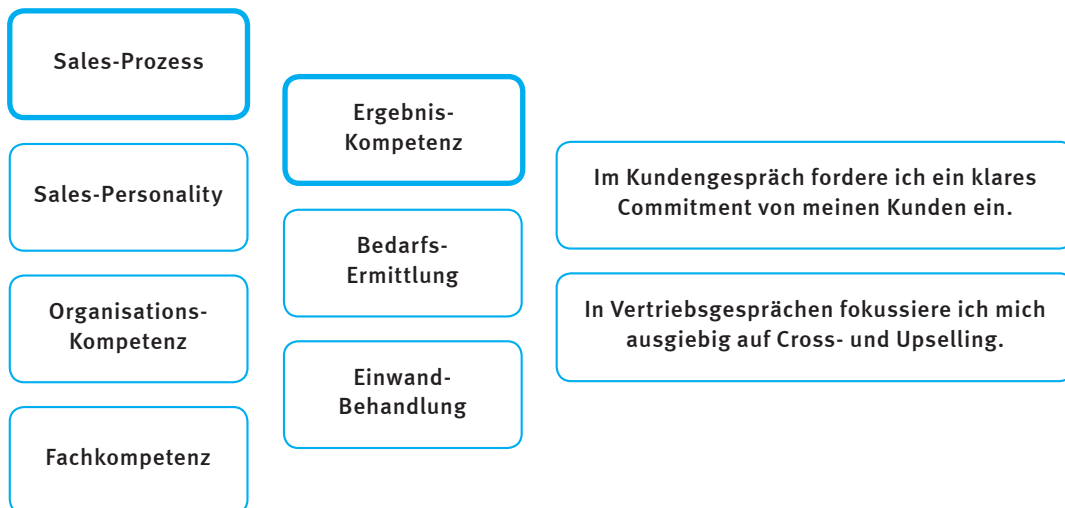
Vertriebserfolge werden u.a durch die Haltung und die Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter generiert. Für viele Vertriebsführungskräfte ist es daher eine zentrale Frage, was meine Sales Manager heute und für die Zukunft lernen müssen, um noch erfolgreicher zu sein.

Die SKA ermöglicht Ihnen als Vertriebsführungskraft diese Kompetenzen, aufgeteilt in Hauptkompetenzen, wie z.B. „Verkaufsverhalten“ zu messen und gezielt Maßnahmen zu ergreifen. Er-

gänzend zu der Messung begleiten wir die Mitarbeiter mittels Sales Coaching on the Job, was eine zusätzliche, externe Sichtweise auf die geforderten Vertriebskompetenzen ermöglicht.

Somit wissen die Sales Mitarbeiter genau, welche Stärken und Entwicklungsfelder sie haben und ein individueller Entwicklungsplan ermöglicht gezielte Trainings und Coachings, somit auch keinen Streuverlust – denn Vertriebstrainings haben grundsätzlich höhere Kosten als Führungstrainings, da die Sales Manager während der Trainings nicht vertrieblich aktiv werden können. Somit sollte man genau vorab analysieren, welche Maßnahme individuell wirklich notwendig sind und welche nicht.

Beispiele Sales Hauptkompetenzen:



Die Hauptkompetenz Sales-Prozess gliedert sich als Beispiel in die Kompetenzen

- Ergebniskompetenz
- Bedarfsermittlung
- Einwandbehandlung

Die Ergebniskompetenz wird in verhaltensbeobachtbaren Items beschrieben, wie z.B.

- Im Kundengespräch fordere ich ein klares Commitment von meinen Kunden ein
- In Vertriebsgesprächen fokussiere ich mich ausgiebig auf Cross- und Upselling.

Webinar

Gerne stellen wir Ihnen und relevanten Verantwortlichen in einem kostenfreien Webinar die jeweiligen Themen und Möglichkeiten vor. Vereinbaren Sie unter

Uwe.reusche@ifsm-online.com

einen Termin. Dauer max. 1 Stunde

Referenzen

Gerne nennen wir Ihnen Referenzen, die über den Prozess und die Wirkung unserer Kompetenzanalysen berichten können.

WERDEN SIE SYSTEMISCHER SALES-COACH IFSM

ifsm

Aufbauqualifizierung für Coaches mit ifsm-Zertifikat. In der 12 tägigen AUSBILDUNG ZUM ZERTIFIZIERTEN SYSTEMISCHEN SALES-COACH lernen Sie, wie Sie zielorientierte Lernprozesse bei Vertriebsmitarbeitern und in Vertriebsteams auslösen und nachhaltig begleiten können. Die Qualifizierung schließt mit einem Zertifikat „Zertifizierter Sales Coach ifsm“ ab, das u.a. von unserem wissenschaftlichen Beirat ausgesprochen wird.

Referenten: Herr Uwe Reusche, Herr Klaus Kissel – die Autoren des Buches „Sales-Coaching – wirksam Führen im Vertrieb“

Ihre Investition: 3.950,00 € netto

Dauer 3 Module á 4 Tage

Weitere Informationen, Anmeldung und Termine unter www.ifsm-online.com

Termin:
Start 09. September 2020





Trends in der ifsm-Trainerweiterbildung

Interne Trainerqualifizierung wird bei uns seit Bestehen unseres Unternehmens groß geschrieben, so haben wir jährlich ca. 3 - 4 interne Trainerweiterbildungen zu den Themen Sales, Leadership, Trainer-Skills, Change-Management. Seit dem Trainer-Kick-Off 2020 trifft sich zudem auch unser neues Team Innovation-Lab, dass neue Produkte und Ideen für unsere Kunden als Prototyp erarbeitet. Wir werden hierüber in den kommenden News und auf der Homepage berichten.

Eine weiteres Workshopformat wird in diesem Jahr unser Senior-Coach Kerstin Lenke mit einem interessanten Thema durchführen: What the hack? Schulst Du noch? Oder nudget, shiftest und hackst du schon?

Der Begriff Nudge kommt aus dem englischen und bedeutet Stups im Sinne von Denkanstoß und ist ein Begriff aus der Verhaltensökonomik. (Richard Thaler/Cass Sunstein, Buch Nudge: Improving Decisions About Health; Wealth, and Happiness (2008))

Unter einem Nudge verstehen die Autoren eine Methode, das Verhalten von Menschen zu beeinflussen, ohne dabei auf Verbote und Gebote zurückgreifen oder ökonomische Anreize verändern zu müssen. Nudges funktionieren bewusst oder unbewusst über psychologische Faktoren wie Spieltrieb, sozialer Vergleich, etc.) die Verhaltensanreize setzen.

In der VUCA-Welt gelten neue Grundannahmen über die Arbeitswelt und den Menschen darin. Es entstehen neue mentale Modelle. ifsm möchte in der Entwicklungsarbeit anschlussfähig und modern bleiben und besonders der leichtere, spielerische Zugang zu Impulsen zu Veränderung kann hier bedeutsam sein.

Unser Team wird sich in einem kreativen Raum über dieses neue Konzept austauschen und die Umsetzbarkeit und Innovation, insbesondere im Kontext von Microlearning vertiefen.

Einen guten Einstieg in das Thema Nudging können Sie hier finden: <https://www.youtube.com/watch?v=3l2xg-Kj6FY> oder <https://wissensdialoge.de/nudging-in-der-organisation-wandel-durch-sanfte-stupser>



LEADERSHIP

OKR

KEINE WUNDERWAFFE IM VERTRIEB

VON UWE REUSCHE

Managementsysteme wie das „Objectives and Key Results“ (OKR) und das „Management by Objectives“ (MbO) sind nur Hilfsmittel. Entscheidend ist, wie sie im Betriebsalltag genutzt werden. Das gilt insbesondere im schnelllebigen Vertrieb.

„Wer wollen unseren Umsatz 2020 um 10 Prozent erhöhen?“ „Wir möchten unsere Gewinnmarge um 20 Prozent steigern?“ In keinem anderen Unternehmensbereich werden die Mitarbeiter traditionell so stark mit quantitativen Zielen geführt wie im Vertrieb. Doch nicht nur dies! Auch die Entlohnung der Mitarbeiter orientiert sich meist stark am Erreichen dieser Ziele. Und werden die Umsatz- und Ertragsziele nicht erreicht? Dann steht meist die Stelle des Verkaufs- oder Vertriebsleiters rasch zur Disposition: In keinem anderen Bereich ist die Verweildauer der Führungskräfte so kurz wie im Vertrieb – auch weil Gewinn- und Umsatzeinbußen oft als Gefährdung der Existenz des Unternehmens eingestuft werden.

Dies gilt insbesondere in Zeiten, in denen die Konjunktur lahmt oder wie aktuell viele Unwägbarkeiten für deren weitere Entwicklung am Horizont stehen; außerdem in Zeiten, in denen die Verantwortlichen in den Unternehmen unter anderem aufgrund der Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft spüren: In unseren Märkten verändert sich zurzeit vieles. In ihnen greifen die Unternehmen gerne nach jedem Strohalm, der ihnen verspricht: Er führt uns sicher durch die raue See.

Entsprechend positiv war denn auch die Resonanz auf eine angeblich neue, revolutionäre Managementmethode namens Methode „Objectives and Key Results“ aus dem aktuellen Ma-

nagement-Mekka Silicon Valley. Sie hält unter dem Kürzel OKR seit zwei, drei Jahren auch in Unternehmen im deutschsprachigen Raum Einzug. Diese Methode nutzt unter anderem der Internet-Gigant Google seit 20 Jahren, um seine ambitionierten (Wachstums-)Ziele zu erreichen. Bei dieser Methode zum Umsetzen der Unternehmensstrategie erfolgt die Zieldefinition unter Einbezug der Mitarbeiter nicht im Jahres-Rhythmus, sondern in der Regel in Drei-Monats-Intervallen. Dadurch soll unter anderem die Agilität der Unternehmen steigen.

Die OKR-Historie und Philosophie

Doch ist die OKR-Methode die „neue Management-Wunderwaffe“, als die sie Unternehmensberater gern präsentieren? Nein! Sie existiert seit den 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts. In ihnen entwickelte Andy Grove, ein ehemaliger Intel-Manager, auf der Basis des „Management by Objectives“ (zu Deutsch „Führen mit Zielen“) ein Konzept zum Umsetzen solcher ambitionierter Unternehmensstrategien wie „Wir wollen der Marktführer weltweit werden“.

Zentrale Anforderungen an ein solches System waren für ihn:

- Es muss einfach und flexibel sein und
- die Mitarbeiter müssen in die Strategieentwicklung und -umsetzung einbezogen werden.

Als zentralen Schlüssel hierzu erachtete Grove die beiden simplen Fragen, die jeder im Unternehmen beantworten soll:

- „Wo will ich hin?“ (Objectives) und
- „Woran messe ich, ob ich mein Ziel erreicht habe?“ (Key Results).

Google nutzt seit 1999 diese Management-Methode erfolgreich, um quartalsweise die Ziele und Prioritäten festzulegen und seine ambitionierten Ziele zu erreichen. Deshalb übernahmen auch andere US-amerikanische Unternehmen wie LinkedIn, Oracle und Twitter die Methode.

Der OKR-Planungsprozess

Die Arbeit mit der OKR-Methode funktioniert wie folgt: Ausgehend von der Strategie legt das Top-Management eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs wie des Vertriebs fünf Ziele (Objectives) zum Beispiel für das kommende Quartal fest. Diese werden durch maximal vier Messgrößen (Key Results) operationalisiert, um den Fortschritt bis Ende des Quartals zu messen.

Dabei beschreiben die „Objectives“ das „Was“, das zu erreichen ist. Sie geben die Richtung vor. Die „Key Results“ hingegen beschreiben, „Wie“ das jeweilige Quartalsziel erreicht werden soll. Diese Beschreibung erfolgt jedoch nicht in Form von

Aktivitäten, die zu ergreifen sind, sondern messbaren Schlüsselergebnissen, die Auskunft über den Fortschritt geben und mit denen am Quartalsende reflektiert werden kann: Wurden die Key Results erreicht? Diese sind faktisch Teilziele, die es auf dem Weg zum Erreichen des übergeordneten Ziels, also der Objectives, zu erreichen gilt.

Die kurzzyklische Planung bei der OKR-Methode kommt dem Wunsch vieler Unternehmen nach einem Erhöhen der Agilität ihrer Organisation entgegen. Zudem müssen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter für sich definieren,

- was sie im kommenden Quartal vorhaben und
- was sie in dieser Zeit definitiv in Angriff nehmen möchten.

Das sorgt für eine Prioritätensetzung und beugt einem Verzetteln vor.

Kurzzyklische OKR-Planung hat Vor- und Nachteile

Die kurzzyklische Planung hat Vor- und Nachteile. Manche Unternehmen bzw. deren Vertriebsbereiche lassen sich nur schwer mit Quartalszielen führen. Das gilt zum Beispiel für die Maschinen- und Anlagenbauer, deren Geschäft meist ein Projektgeschäft ist. Dasselbe gilt für solche strategischen bzw. qualitativen Ziele wie:

- Wir wollen neue Märkte bzw. Zielgruppen erschließen.
oder:
- Wir wollen als Investitionsgüterhersteller künftig ein Drittel unserer Umsätze mit Serviceleistungen erzielen.

Solche Ziele bzw. „objectives“ lassen sich in der Regel nicht binnen drei Monaten erreichen. Die Erfahrung zeigt jedoch: Je tiefer man in die operative Alltagsarbeit im Vertrieb einer Organisation eindringt, umso leichter lassen sich Ziele mit einem kurzzyklischen Charakter formulieren. Deshalb entfaltet die OKR-Methode insbesondere ihre Vorzüge, wenn es um die Strategieumsetzung auf der operativen Ebene im Vertriebssalltag geht, ihre Vorzüge – sofern sie im Sinne ihres Erfinders genutzt wird.

Zielabstimmung erfolgt top-down und bottom-up

Sind auf der obersten Ebene die Objectives und die Key Results definiert, werden diese auf die jeweils nächste Ebene heruntergebrochen. Dies geschieht bei der OKR-Methode nicht in einem reinen Top-down-Verfahren. Vielmehr werden die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter in den Prozess eingebunden. Das bedeutet: Die jeweils nächste Ebene kann neben den von oben kommenden Zielen auch Ziele definieren, von denen sie überzeugt ist, dass diese dem Erreichen des übergeordneten Ziels dienen. Dieser Prozess mündet in einer Art „Verhandlung“

zwischen der oberen und unteren Ebene, in der ein Agreement über die zum Beispiel im kommenden Quartal zu erreichenden Objectives und Key Results erzielt wird.

Ein zentrales Element der OKR-Methode ist: Alle Objectives und Key Results werden bereichs- und hierarchieübergreifend veröffentlicht – auch um zu verhindern, dass die Ziele widersprüchlich sind. Die OKR-Philosophie empfiehlt, das Erreichen der Objectives und Key Results nicht mit der Vergütung zu verknüpfen – unter anderem, weil diese sehr ambitioniert sein sollen. Eine Zielerreichung von 100 Prozent soll nahezu unmöglich sein, damit die Mitarbeiter und Teams auch über neue Lösungswege nachdenken. Hiervon wird im Vertrieb oft abgewichen, unter anderem weil die Vertriebsmitarbeiter eine variable, leistungsbezogene Vergütung gewohnt sind und diese oft auch als Motivator wünschen. Nicht selten wird die variable Vergütung jedoch stark an die Leistung der Vertriebsteams gekoppelt, um die Teamarbeit zu forcieren.

Bei der OKR-Einführung zu beachtende Faktoren

Bei der OKR-Einführung zu beachtende Faktoren

Beim Einführen der OKR-Methode sollte das Management eines Unternehmens folgende Faktoren berücksichtigen:

- Was ist das generelle Ziel der OKR-Einführung in unserer Organisation bzw. in unserem Vertrieb?
- Wie hoch ist deren Reifegrad hinsichtlich der Themen Problemlösungsdenken und Agilität?
- Welche weiteren Systeme zur Strategieumsetzung und Zielvereinbarung gibt es bereits (z.B. Balanced Scorecard, Management by objectives)?
- Welchen Mix aus Top-down und Bottom-up wählen wir bei der Zielabstimmung?
- Wer treibt den OKR-Einführungsprozess voran?
- Wie messen wir den Erfolg der OKR-Einführung?

Den Kompetenz-Entwicklungsdanken nicht vergessen

Dabei gilt es zu beachten: Die OKR-Methode ist keine neue Wunderwaffe weder für das Führen von (Vertriebs-)Mitarbeitern und Teams, noch zum Erhöhen der Agilität von Unternehmen. Sie ist jedoch eine bewährte Methode zur Strategieumsetzung insbesondere auf der operativen Ebene. Dabei sollte jedoch keinesfalls der Personal- bzw. Kompetenzentwicklungsgedanke vergessen werden, der mit der OKR-Methode verbunden ist. Er war auch ein integraler Bestandteil des klassischen „Management by Objectives“ (MbO) beziehungsweise „Führen mit Zielen“. Im Betriebsalltag wurde der Entwicklungsgedanke jedoch häufig vergessen. Deshalb verkaufen das „Führen mit Zielen“ und mit ihm die sogenannten

routine-mäßigen Zielvereinbarungsgespräche – zumindest in den Augen der Mitarbeiter – zu einem reinen Kontroll- bzw. Controlling-Instrument.

Diese Gefahr besteht auch bei der OKR-Methode, sofern ihr Einsatz sich darauf beschränkt, dass die Führungskräfte die strategischen und operativen Ziele, die nun neudeutsch „objectives“ bzw. „key results“ heißen, nur mit den Mitarbeitern vereinbaren und deren Erreichen kontrollieren. Geschieht dies, dann verändert sich in der Organisation nichts, denn (Kenn-) Zahlen dokumentieren nur die Erfolge der Vergangenheit. Aus ihnen geht zwar hervor, ob ein Ziel – oder „objective“ bzw. „key result“ – erreicht wurde, sie zeigen aber nicht, was getan werden sollte, um es zu erreichen.

Die Führung im Vertrieb muss sich ändern

Um dies zu erkennen, müssen die Verkaufs- bzw. Vertriebsleiter sich mit den Prozessen befassen, die zu den Zahlen, also Ergebnissen, führen. Ähnlich wie ein Fußball-Trainer – zum Beispiel der Trainer des Champions-League-Siegers 2019 und voraussichtlichen englischen Meisters 2020 FC Liverpool Jürgen Klopp.

Er steuert den Erfolg seiner „Mannen“ nicht, indem er ihnen vor der Saison vorgibt: „Jungs, ihr müsst jedes Spiel gewinnen und in ihm mindestens drei Tore schießen.“ Er sitzt vielmehr bei jedem Spiel auf der Trainerbank. Und dort schaut er nicht auf die Anzeigetafel, wo der aktuelle Spielstand steht. Er blickt vielmehr aufs Spielfeld, um zu erkennen, ob seine Spieler zum Beispiel genügend Einsatz zeigen, ein gutes Stellungsspiel praktizieren oder ausreichend über die Flügel spielen, denn: Nur dann kann er ihnen, wenn sie in Rückstand geraten, Tipps geben, wie sie das Spiel noch gewinnen können und so den kurzfristigen Erfolg beeinflussen.

Entsprechendes gilt für den mittel- und langfristigen Erfolg. Auch um ihn zu beeinflussen, muss ein Trainer wie Jürgen Klopp seine „Mannen“ beim Spielen beobachten. Nur so sieht und erfährt er, wer wie viele Zweikämpfe gewinnt und wie viele Flanken ankommen. Diese statistischen Daten, also Kennzahlen, allein nützen dem Trainer aber wenig. Denn wie zum Beispiel die Spieler Roberto Firmino und Mohamed Salah die Zahl der gewonnenen Zweikämpfe steigern können, erfährt Klopp erst, wenn er sein Wissen, dass zu wenig Zweikämpfe gewonnen wurden, mit seinen Beobachtungen beim Spiel vergleicht. Erst dann wird klar, ob ein Spieler so viele Zweikämpfe verlor, weil er zum Beispiel

- zu langsam ist oder
- ein schlechtes Stellungsspiel praktiziert oder
- ihm der nötige Einsatzwille fehlt.

Folglich erkennt der Trainer auch erst dann, was getan werden sollte, damit künftig der gewünschte Erfolg eintritt.

Der Mindset, nicht das Management-Tool entscheidet

Ebenso ist es im Verkaufsbereich. Ein Verkaufs- oder Vertriebsleiter, der nur die Zahlen „studiert“, kann den Erfolg seiner „Mannen“ nicht beeinflussen. Nur indem er sich mit ihrer Arbeitsweise befasst, kann er ihre Leistung steigern. Und nur indem er sich mit den Prozessen befasst, die zum Erfolg führen, kann er, sofern die Gefahr besteht, dass ein Mitarbeiter oder Team das Ziel verfehlt, korrigierend und unterstützend eingreifen, so dass das Ziel doch noch erreicht wird.

Dieses Selbstverständnis und Bewusstsein und die hierfür erforderliche Kompetenz gilt es den Führungskräften im Vertrieb primär zu vermitteln, wenn Unternehmen agiler im Markt agieren und flexibler auf Marktveränderungen reagieren möchten. Ob sie dann zur Vertriebsführung im Betriebsalltag das Managementsystem „Management by objectives“ (MbO) oder „Objectives and Key Results“ (OKR) oder einen Mix aus beiden nutzen, ist hingegen von nachgeordneter Bedeutung. Dies sollten die Unternehmen nicht dogmatisch, sondern pragmatisch aufgrund ihres Geschäftsfelds und ihrer Historie und Kultur entscheiden.

Mit OKRs die Performance im Vertrieb puschen

Dabei gilt es jedoch zu bedenken: Zielvereinbarungen im klassischen Top-down-Verfahren beinhalten stets eine Beschränkung. Im OKR-System steckt durch die beidseitige OKR-

Findung (top-down und bottom-up) ein wichtiger Erfolgsfaktor, um Vertriebsteams wirklich zu einem gewinnenden, nach oben offenen Wettbewerb anzuspornen. Hierbei bestimmt die Unternehmens- oder Vertriebsführung die Key-Results auf der Ebene von Erfolgsfaktoren. Diese OKRs sind dann Messfaktoren für eine Art „Bundesliga-Tabelle“, in der die Ergebnisse der Vertriebsteams mit einem Punktesystem bewertet werden. Dabei wird nicht mehr ein Ziel vorgegeben, das Ziel ergibt sich vielmehr aus dem Wettbewerb mit den anderen Teams. Dadurch schaukeln sich die Vertriebsteams in einem sportlichen Wettkampf wechselseitig in ihrer Performance hoch. Und durch die vierteljährliche Endabrechnung wird vermieden, dass sich ein Team aufgrund des schlechten Tabellenstands abgehängt fühlt und auf „Stand-by“, schaltet, denn: Alle drei Monate beginnt ein neuer OKR-Sprint. Also besteht auch eine neue Chance, sein Können und Engagement zu zeigen und zu beweisen. So entsteht eine neue Dynamik im Vertrieb. Probieren Sie es doch einfach mal aus!

DER AUTOR



Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm

Uwe Reusche ist einer der drei Geschäftsführer von ifsm, Höhr-Grenzhausen (www.ifsm-online.com), das unter anderem Führungskräften im Vertrieb die Kompetenz vermittelt, die sie in der von rascher Veränderung geprägten VUKA-Welt brauchen.

NEUE KUNDEN STRATEGISCH GEWINNEN

Ein Seminar zu unserem Erfolgsbuch: „Die B2B-Sales-Matrix“. Wie kann ich komplexe Systeme beim Kunden besser analysieren und mich auf eine strategische Akquisition vorbereiten. Dieses Seminar richtet sich an Führungskräfte, Mitarbeiter und Geschäftsführer, die gezielt neue Kunden im B2B-Bereich gewinnen möchten.

Neuer Termin: 27.08. - 28.08.2020

Netto-Investition: 1.250,00 € netto

Trainer: Herr Klaus Kissel

Anmeldung unter: www.ifsm-online.com



KRISENMANAGEMENT

FÜHRUNGSKOMPETENZEN IN DER CORONA KRISE

EIN KURZARTIKEL VON KLAUS KISSEL

**SPECIAL zur
Corona Pandemie**

Warum Verbundenheit, Zukunft und Zuversicht nun gefragt sind!

Viele Führungskräfte werden in der kommenden Zeit eine Führung auf Distanz im virtuellen Raum leisten und sind darauf kaum vorbereitet. Hinzu kommt, dass wir uns Alle in einer Ausnahmesituation befinden und Führung sowohl einen positiven, bei schlechter Führung aber auch einen entsprechenden negativen Einfluss haben kann. Wenn Führungskräfte nach der Krise den Satz hören möchten, es war toll, wie Sie uns durch diese Zeit als Team auch begleitet haben, braucht es vor allem drei Führungskompetenzen, die Leadership nun zeigen sollte:

1. Verbundenheit fördern

In den Zeiten der scheinbaren „Isolation“ und Krise wünschen sich die Mitarbeiter dennoch eine Möglichkeit im Team zusammenzukommen und sich über die damit verbundenen Emotionen auszutauschen. Die Videokonferenzen sollten also Raum für Austausch über die Ängste, aber auch für Ideen („Wie geht Ihr damit um?“) bieten. Es können auf Dauer auch wieder rituelle Momente eines „normalen neuen Arbeitslebens“ entstehen, in denen gelacht, geweint und geplant werden darf. Wer

bislang noch keine Whats-App (oder Threema oder Signal...) Gruppe unter den Mitarbeitenden eingeführt hat, der ist jetzt dazu eingeladen. Ich persönlich hatte in der Vergangenheit mit dem Begriff „Soziale Medien“ so meine Schwierigkeiten, erlebte ich hier doch wenig „Soziales“. Zurzeit jedoch erfahre ich das Gegenteil und bin froh über die Errungenschaften der digitalen Welt und freue mich über das soziale Miteinander auf den Plattformen.

2. Zukunft gestalten

Die „Verdammung ins Home-Office“ führt bei dem einen oder anderen Mitarbeiter auch zu einer Art Lähmung. Wie in dem Film: „...und täglich grüßt das Murmeltier...“ erleben wir als Hauptdarsteller in unserem eigenen Film eine Entwicklung, die auch mit Scheitern einhergehen kann. Wir wollen uns wehren gegen diese neue Klarheit, die uns bedroht. Manche fallen dabei in ein Loch, andere wieder verfallen in Aktionismus. Wir alle werden aber an dieser Herausforderung auch wachsen müssen und sollten uns gerade jetzt auch mit der Zukunft beschäftigen. Hierfür braucht es Moderation und zum Beispiel diese Fragen:

Welche sinnvolle Beschäftigung können wir in dieser Zeit, wie folgt aufteilen:

- Wer kümmert sich um das „Hier + Jetzt“?
- Wer beschäftigt sich mit dem „Danach“?
Was können wir jetzt lernen?
- Wie können wir ggfs. einen Beitrag für das Gemeinwohl ableiten?

Das Team entwickelt über diese Fragen neue Sinnzusammenhänge und erlebt ein gemeinschaftliches Wachstum.

3. Zuversicht geben

Es gibt viele negative Nachrichten in dieser Zeit und Teams können sich ungesteuert in ihrem Strudel aus Sorgen auch herunterziehen. Was wir in der Krise brauchen, sind Leitfiguren, die Zuversicht ausstrahlen und die Chancen in den Herausforderungen sehen. Gute Führung fokussiert auf diese Perspektive ohne das Leiden und die Risiken herunterzuspielen, d.h. anstatt zu sagen:

„...es wird schon sicher nicht so schlimm....“

„...ja, es kann schlimm werden, ich bin aber zuversichtlich, dass wir ... wenn wir ...“

So kann es durchaus Sinn machen, jetzt Pläne zu schmieden, auch wenn keiner wissen kann, ob und wie diese in den nächsten Monaten umgesetzt werden können. Mut zum Planen sollte hier kein Aktionismus sein, sondern die Einladung zu einer Fehler- oder Experimentkultur: „Ja, lasst uns Ideen entwickeln, auch wenn wir vielleicht viele davon nicht nutzen können, sind wir dann froh später ein paar gute Ideen zu haben, die unsere Zukunft sind....“. In dieser Auseinandersetzung mit unserer Zukunft entsteht unser Future-Mind.

Ich wünsche Ihnen Mut beim Ausprobieren.

Klaus Kissel, 22.03.2020



WEITERQUALIFIZIERUNG IN DER KRISE – GERADE JETZT?“

SPECIAL zur
Corona Pandemie

Die Corona Pandemie hat uns alle im Griff. Unternehmen reagieren mit Verboten für Meetings ab einer bestimmten Personenzahl. Der Mindestabstand von zwei Metern ist überall geboten – besser noch Video Konferenzen haben Hochkonjunktur und in kürzester Zeit werden massenhaft Home-Office-Lösungen für die Mitarbeitenden gefunden. Home-Office ist Pflichtprogramm.

Darüber hinaus werden Workshops zur Steigerung der Kompetenzen der Mitarbeiter und für den Wettbewerbsvorteil gerade wegen der Krise verschoben. „Für Alles haben wir jetzt einen Kopf – aber doch nicht für Weiterbildung!“

Dabei verlangt z.B. die Krise gerade Führungskräften aktuell emotional viel ab, auf der einen Seite das Team und das Unternehmen durch die Krise zu steuern und auf Distanz zu führen, auf der anderen Seite mit dem Thema in der Familie konfrontiert zu sein. Und nun?

**In jeder Widrigkeit
des Schicksals liegt der Keim
eines größeren Vorteils.**

Statt auf „Eis“ zu legen, haben die Unternehmen nun die Chance ihre Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kleinen Portionen und ortsunabhängig für die aktuelle Situation und für die kommende Zeit nach der Krise fit zu machen.

**Zusammenkommen ja,
aber Online!**

Seit Langem begleiten wir Unternehmen mit Online Trainings, Workshops und Coachings und somit können wir unsere Expertise und unseren Systemen – und gerne auch über Ihre Tools – schnelle und zielorientiert zur Verfügung stellen.

Neben der klassischen Videokonferenz im Plenum schalten wir die Teilnehmer in virtuelle Klassenräume zusammen, in denen die Trainerin die Gruppenarbeiten und Rollenspiele begleiten kann. Danach erfolgt eine Auswertung wieder in der Gesamtgruppe. Als Vorbereitung und Nachbereitung der Inhalte bekommen die Teilnehmer Zugang zu unserem ifsm Tool Microlearning.

Zum Schluss noch etwas über unsere Mitarbeiter bei ifsm: Wir lernen gerade auch, zwar wußten wir schon, das Coaching und viele Trainingsformate sehr leicht auf Online-Lernen umgestellt werden kann und dies haben wir auch schon genutzt. Was für uns aber selbst unvorstellbar war, ist, dass Teamentwicklungen oder längere Kommunikationstrainings gut online durchführbar sind. Diese Zeit führt damit auch uns an diese Grenze heran und sie zeigt – ja, es geht. Auch Online-Teamentwicklungen sind sehr gut möglich und wir freuen uns auf diese Lernerfahrungen in den nächsten Monaten – auch wenn wir alle hoffen, dass die äußeren Umstände der Krise sehr bald vorbei sind.

Dieser Artikel entstand am 19.03.2020.

Die wichtigsten Vorteile – jetzt auf Online-Tutorials umzustellen – im Überblick:

1. Nie war es so einfach, wie jetzt, den Führungskräften zu zeigen, dass Online-Videokonferenzen fast genauso stark die Kommunikation unterstützen, wie Präsenzmeetings – der Umstiegswiderstand ist also jetzt bei den Mitarbeitenden gering und muss genutzt werden.
2. Durch virtuelle Klassenräume und sehr gute Visualisierungstechnik sind Gruppenarbeiten und auch Gesprächsübungen leicht möglich. Die Visualisierung erfolgt direkt und ist nach der Veranstaltung direkt auf dem eigenen Rechner.
3. Online-Tutorials bieten die Möglichkeit, dass man Lernen in kleine „Happen“ aufteilen kann und damit auch zwischen den Einheiten Transferphasen für einen optimierten Transfer schafft.
4. Online-Lernen ist jetzt nicht mehr nur etwas für „die Jungen“ – sondern in dieser Zeit kann man die Generationen in diesen Tutorials zusammenbringen.

Nachfolgend finden Sie einige unserer Online Konzepte im Überblick:

LEADERSHIP-SKILLS Führen in Ausnahmesituationen – Leadership on Remote

Ein Online-Seminar in 3 Kurzintervallen zum Führen auf Distanz und in Krisensituationen

PERSONAL-SKILLS Aktives Stress- und Regenerationsmanagement

Wie kann ich mich gut auf diese neuen Situationen einstellen und mit den Widrigkeiten umgehen – ein Intervall-Training mit 3 x 90 min. für Mitarbeitergruppen.

SALES „Cold & warm calls“ im B2B erfolgreich planen und durchführen

Vertriebsmitarbeiter werden in kurzen Intervallen auf die Kunst des vertrieblichen Telefonierens vorbereitet – Zielgruppe könnten Service-Mitarbeiter und Vertriebsmitarbeiter sein, die vermehrt Outbound-Telefonate durchführen sollen.

PERSONAL-SKILLS Selbstmanagement in herausfordernden Zeiten

Die Zeit bietet auch die Möglichkeit inne zu halten und die eigene Organisation und das Selbstmanagement neu zu überdenken und auszurichten. Ein modulares Trainingskonzept, welches wir in verschiedenen Ausführungen – je nach Bedarf – den Kunden anbieten.

SALES B2B-Sales-Matrix

Das Online-Seminar zu unserem gleichnamigen Erfolgsbuch beim Springer-Gabler Verlag. Vertriebsmitarbeiter entwickeln eine B2B-Salesstrategie zum Ausbau bei Neukunden oder komplexen Bestandskunden.

Buchtipp:
DIE B2B-SALES-
MATRIX –
Strategische Akquise
planen und
systematisch umsetzen



Gerne senden wir Ihnen auch Kurzbeschreibungen weiteren Themen, wie z.B.

- **Coaching in Bewältigung von Krisensituationen**
- **LIFO-Persönlichkeitstraining**
- **Konflikte in der Krise schnell und sicher lösen**
- **Change-Management – mein Weg durch Veränderungsprozesse**
- **Effektives und zielgerichtetes Präsentieren**

Wir unterstützen Sie gerne dabei, Sie persönlich, Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden für diese anstehenden Herausforderungen online fit zu machen.

Bleiben Sie gesund!!



KEINE ANGST VOR DEM ONLINE-MEETING

So meistern Sie souverän Online-Besprechungen, Vorträge und Workshops

Online-Workshop mit Praxiscoaching

Ziel des Online-Workshops ist es, Ihnen rasch und motivierend in Theorie und Praxis Handwerkszeug in die Hand zu geben, mit dem Sie Online-Besprechungen professionell planen und durchführen können.

Wesentliche Inhalte des Workshops sind:

- Vorbereitung einer Online-Besprechung (Technik, Zeitplanung, Setup-up, Einladung, Test)
- Einstieg in die Online Besprechung (Begrüßung, Intro, technische Erklärung)
- Spielregeln für die Durchführung einer Online-Besprechung (Impulse, Wortmeldungen, Präsentationen, Gesprächskultur)
- Umgang mit Fehlern und Störungen (Internet-Qualität, Audio-Problem, Konzentration der Teilnehmer/innen)

- Besondere Chance der Online-Besprechung (Aufzeichnung, Interaktion, Zeitunabhängigkeit)
- 5 Risiken und wie Sie damit umgehen.
- 5 Erfolgsfaktoren und wie Sie diese sicherstellen.

Der Online-Workshop ist modular aufgebaut:

- 1,5 Stunden Impulsvortrag und Online-Diskussion
- Ergänzende (auf Wunsch) pro Teilnehmer 15 Minuten Praxiscoaching.

IHR IFSM COACH



Michaela Mojzis-Böhm //
Trainer/Coach von ifsm

Michaela Mojzis-Böhm führt live durch den Workshop und beantwortet individuelle Sorgen und Fragen. Michaela Mojzis-Böhm ist seit knapp 30 Jahren Kommunikationsberaterin, Moderatorin und Coach. Sie macht selbst seit rund 10 Jahren Online-Workshops, Meetings und Coachings.

Seminare für Führungskräfte

Prinzip der minimalen Führung	17.06.2020 - 19.02.2021
Führen in Veränderungsprozessen – die Führungskraft als Changemanager	06.10. + 07.10.2020
Mindful Leadership	14.10. - 16.10.2020
Grundlagen der Führung	02.11. + 03.11.2020
Führen in der digitalen Welt	18.11. - 20.11.2020
Grundlagen der Führung	15.04. + 16.04.2021

Seminare für Mitarbeiter

Erfolgreich kommunizieren	20.08. - 21.08.2020
Neue Kunden strategisch gewinnen	27.08. + 28.08.2020
Selbstorganisation – der Schlüssel für ein gutes Zeitmanagement	23.09.2020 + 17.11.2020
Wirkungsvoll präsentieren	20.10. + 21.10.2020
Vom Mitarbeiter zur Führungskraft!	08.02. + 09.02.2021
Entdecke Dein Potential	25. + 26.02.2021

Ausbildungen

Ausbildung zum Sales Coach	09.09.2020 - 13.02.2021
Ausbildung zum zertifizierten Agil Coach	24.09.2020 - 12.03.2021
Ausbildung in Mediation	01.10.2020 - 04.12.2020
Ausbildung zum Systemischen Business Coach	03.03.2021 - 10.07.2021

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

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:

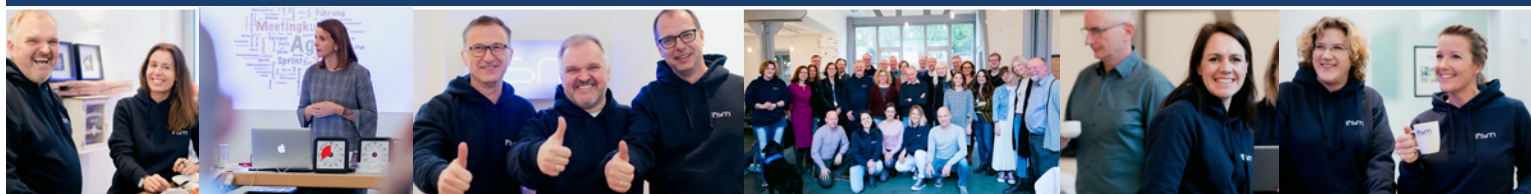
ifsm Verwaltungs GmbH | Sitz Höhr-Grenzhausen | Amtsgericht Montabaur HRB 26072
Geschäftsführer: Uwe Reusche & Klaus Kissel

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

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