

ifsm - institut für
salesmanagement

EDITION 01_2014
News



Themenschwerpunkt:

Authentisch sein

Das Magazin für Führung, Coaching und Zusammenarbeit im Vertrieb



~“Servicewüste Deutschland?~:

**Guter Service braucht
kraftvolle Mitarbeiter** 4

Voice Coaching:

Wie wichtig ist meine Stimme 6

Work-Life-Balance:

**Die eigenen Emotionen
managen** 7

Resilienztraining:

**Widerstandskraft und
Flexibilität stärken** 10

Neue Kunden aquirieren:

Auf was kommt es an 11

Systemische Führung:

Beispiel Minderleistung 11

Wie komme ich zu meinem persönlichen USP:

Authentizität in der Beratung 12

Bad News

**Wie kommuniziere ich
schlechte Nachrichten
an meine Mitarbeiter** 16

www.mittelrhein-akademie.de

**Managementtraining und
Coaching am Mittelrhein** 18

Zitate

Authentisch sein... 20

Liebe Leserinnen und Leser,

Authentisch sein! – Als Führungskraft im Vertrieb ist Ihnen diese Forderung mit großer Wahrscheinlichkeit schon begegnet. Vielleicht, weil in Ihrem Unternehmen authentische Führungskräfte gesucht werden, Mitarbeiter sich einen authentischen Chef wünschen oder Kunden einen authentischen Verkäufer erwarten. Vielleicht haben Sie aber auch an sich selbst den Anspruch möglichst authentisch zu handeln.

Das Wort „Authentizität“ ist in aller Munde – doch was meinen wir eigentlich, wenn wir von Authentizität sprechen?

Sehr leicht ist da die Erklärung, „Authentisch sein, das bedeutet einfach ich selbst zu sein“. Aber wie sind wir denn eigentlich, wenn wir „einfach wir selbst“ sind? Eine Person, die „einfach sie selbst“ ist, kann sich entspannt zurücklehnen. Sie muss nicht reflektieren, ob eine Aussage angebracht ist oder nicht oder ob ihr Handeln situationsadäquat ist. Sie muss nicht zwischen verschiedenen Rollen unterscheiden und muss sich nicht verändern. Schließlich ist sie eben, wie sie ist – und verstellt sich nicht. **„authentisch sein“**

Eine authentische Person aber kann durchaus unterschiedliche Rollen einnehmen. Der harte Verhandlungspartner, der wertschätzende Verkäufer, der konsequente Vorgesetzte und der interessierte Kollege sowie der fürsorgliche Vater, der witzige Kumpel und der ehrgeizige Freizeitsportler. – Diese Rollen müssen keineswegs im Widerspruch zueinander stehen. **„authentisch führen“**

Vielmehr ist sich eine authentische Person ihren tiefen Werten bewusst und kann diese sowohl reflektieren, als auch klar formulieren. Entsprechend gelingt es ihr stimmig zu handeln und zu kommunizieren. Gleichzeitig ist sie z.B. auch in der Lage in Konflikt- oder komplexen Situationen Entscheidungen zu treffen etc.

Übrigens: Auch ein Unternehmen kann authentisch sein. Dann, wenn die kollektiven Werte des Unternehmens nicht lediglich Leitlinien auf der Homepage sind, sondern tatsächlich eine Richtschnur für das Handeln aller Mitglieder darstellen.

In dieser Zeitschrift möchten wir genauer hinschauen und werden ein Bild von „Authentizität“ zeichnen, das sich vom Alltagsverständnis loslöst. Ein Bild, das sicherlich auch geprägt ist von dem systemischen Hintergrund der Autorinnen und Autoren. Sie haben zwar den Menschen an sich im Blick, sehen ihn aber auch immer als Teil von Systemen (wie z.B. Vertriebsteams oder ganzen Unternehmen). Dabei liegt es uns am Herzen das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Wir hoffen, dass diese Vielfalt Ihr Interesse weckt und wünschen viel Spaß bei der Lektüre unserer zweiten Zeitschrift.

Wie immer freue ich mich über Ihr Feedback!

Ihre Christine Will



Christine Will
Pädagogische
Leitung ifsm und
Kissel-Consulting
Dipl. Päd., Coach
und Trainerin

www.ifsm-online.com
christine.will@ifsm-online.com



„Servicewüste Deutschland?“

Guter Service braucht kraftvolle Mitarbeiter

Wie hat sich die sogenannte „Servicewüste Deutschland“ weiterentwickelt? Vor ca. acht Jahren las ich einen Artikel über dieses Thema mit der Überschrift: „Draußen gibt’s nur Kännchen...“. – Ja, heute hört man solche Sätze nur noch selten auf Café-Terrassen. Heißt das, dass wir uns in Sachen Service wirklich weiterentwickelt haben?

Ein Servicemitarbeiter darf heute nicht mehr unfreundlich zu einem Gast sagen: „Wir schließen bereits um 15.00 Uhr!“. Vielmehr antwortet er mit einem Satz wie: „Wir haben bis 15.00 Uhr geöffnet und gerne mache ich das für Sie...!“ Leider kommen diese Sätze aber häufig nicht aus einer inneren Überzeugung sondern wirken irgendwie antrainiert. Auch wenn mich die Mitarbeiterin an der Tankstelle mit Namen anspricht, nachdem sie diesen von meiner Kreditkarte abgelesen hat und mich fragt, ob ich noch einen Snack möchte, denke ich auch nur: „Das ist jetzt die neueste Masche...“.

Ein solcher Service wirkt aufgesetzt und entspricht nicht einer inneren Überzeugung, die wir uns so häufig wünschen und die wir in einer Pension auf dem Lande immer noch eher antreffen, als in einem großen Hotel. Der Service wirkt

heute häufig professionell oberflächlich und ich merke, dass er den Menschen, die im Service arbeiten, auch keinen Spaß macht. Sie wirken häufig gehetzt, weil sie auch an Schnelligkeit gemessen werden. In Call-Centern beispielsweise wird die Durchlaufquote berechnet und Mitarbeiter, die ein „Kundenschwätzchen“ halten, werden trainiert, kürzer und effizient-freundlich zu sein. Mit diesen Maßnahmen entziehen wir jedoch mittelfristig Mitarbeitern die Kraft und echtem Service somit seine Urquelle.

Die Balance halten für einen guten Service

Ist jetzt alles schlecht? – Nein. Kunden wünschen sich einen schnellen Service – es fehlt jedoch eine gesunde Balance, um die innere Kraft für einen guten Service zu entwickeln. Dieses Gedankengut erfordert Zeit und Ressourcen und lässt sich nur schlecht messen. Hier versagen die klassischen Controlling-Instrumente. Und das ist gut, denn guter Service ist nur über eine Vertrauenskultur im Führungsalltag zu bewerkstelligen. Ein Service-Mitarbeiter, der das ehrliche Vertrauen seiner Führungskraft genießt, wird freudvoller und mit frischer Energie den Service am Kunden tätigen.

Kurzum, haben wir uns vor zehn Jahren noch über viele Service-Mitarbeiter in großen Firmen aufgeregt, so tun sie uns heute manchmal eher leid, wenn sie gehetzt und irgendwie kraftlos wirken. Zu häufig werden Prozessoptimierungen als ein reiner Beratungsprozess von Außen erlebt und dabei wird oft übersehen, dass es im Zusammenspiel verschiedener Prozesse und verschiedener Abteilungen (z.B. Front- und Back-Office) regelrecht zu Widersprüchen kommt. Bei dem Versuch, allen Anforderungen gerecht zu werden, kann der Mitarbeiter dabei nur verlieren.

Optimaler Service bedeutet, einen Mitarbeiter zu erleben, der sich schnell und zügig – aber auch authentisch freundlich um uns bemüht. – Wie können wir das erreichen?

Folgende Erfolgsfaktoren für Service-Schnelligkeit auf der einen und authentischer Freundlichkeit auf der anderen Seite, führen uns zu einer Antwort.

Erfolgsfaktoren von Service-Schnelligkeit

1. Prozesse optimieren

Wenn der Kunde erlebt, dass der Service zügig und gut organisiert abläuft, nimmt er sogar Wartezeiten in Kauf. Wichtig ist, dass der Prozess immer wieder in Frage gestellt und neu optimiert wird, um eine zügige Bearbeitung zu ermöglichen. Die Mitarbeiter im Service sollten an diesem Prozess beteiligt werden, dann können sie auch Freude an der Prozessoptimierung gewinnen. Das allerdings fördert Widerstände in der Umsetzung und bringt neue Reibungsverluste, die zu vermeiden sind. Ein Mitarbeiter hingegen, der gerne im Service tätig ist, beteiligt sich auch gerne an kreativen Ideen, um den Prozess zu optimieren.

2. Hektik vermeiden

Ein schneller Service kann nur dann auf den Kunden professionell wirken, wenn die Mitarbeiter dies aus einer inneren Ruhe und Gelassenheit tun. Dazu braucht es mehr als nur eine innere Einstellung. Führungskräfte in Service-

Bereichen müssen ein besonderes Augenmerk darauf lenken, was zu tun ist, damit der Service weiterhin mit der nötigen Achtsamkeit durchgeführt werden kann. So gibt es heute bereits Call-Center, die dieses Problem erkannt haben und Ruheinseln bzw. Ausgleichsräume eingeführt haben, in die die Mitarbeiter regelmäßig gehen können, um wieder Kraft zu tanken.

3. Mit Führung ausgewogen steuern und Schnelligkeit fördern

In Meetings dürfen nicht nur die Themen Schnelligkeit und Durchlaufquote im Mittelpunkt stehen, sondern auch andere Service-Themen, wie:

- **Wie sorgen wir für gute Laune?**
- **Wie können wir in Boxenstopps auftanken?**
- **Wie überraschen wir den Kunden morgen – auch wenn es Zeit kostet**

Hierdurch erleben die Mitarbeiter wieder eine Balance im Führungsfokus, der sich automatisch auch auf die Kraft im Team auswirkt. Und neue Kraft fördert Schnelligkeit, denn ein Rennauto ohne Boxenstopp steht ein Rennen auch nicht durch!

Erfolgsfaktoren authentischer Freundlichkeit

1. Effektive Personalauswahl

In der Personalauswahl sollte weiterhin stark darauf geachtet werden, welche Motive die Bewerber für eine ausgeschriebene Servicearbeit miteinbringen. Wer gerne in Beziehungen geht und ein gewinnendes Lächeln mitbringt, das authentisch und kongruent wirkt, hat häufig bessere Karten, als der fachlich erfahrene, trocken wirkende Mitbewerber. Je spezifischer natürlich das fachliche Know-how des Service-Mitarbeiters sein muss, desto schwerer ist dieser Grundsatz mitunter in manchen Bereichen durchzusetzen. Wer hier Abstriche machen muss, und zum Beispiel den etwas spröde wirkenden Ingenieur auf einen Service-Posten hebt, hat gute Gründe.

Denn auch die Kunden haben in solchen Bereichen höchste Ansprüche an fachliche Qualität und erwarten mitunter gar keinen freundlichen, zuvorkommenden Mitarbeiter. In diesem Fall ist es aber wichtig, dass sich die Führung auch im Arbeitsalltag an diese Einstellungskriterien erinnert und keine übertriebene Erwartungen an den Mitarbeiter stellt.

2. Quellen der inneren Freundlichkeit

Führungskräfte, die in Coaching-Techniken erfahren sind, wissen, dass es nicht darum geht, Gesprächsfloskeln anzutrainieren und messbar nachzuhalten. Kunden wünschen sich einen „echten Service“ und dieser entspringt der inneren Motivation, die Freude am Service mit dem Kunden teilen zu wollen. Hierfür braucht es eine Führungskraft die den Mitarbeiter im Service begleitet und ihn bestätigt, wenn etwas gelingt. Sie gibt ihm gerade am Anfang der Laufbahn Zeit, den Kunden zu verwöhnen und damit eine Leidenschaft zu entwickeln. Diese Führungskräfte laden die Mitarbeiter ein, den Kunden zu überraschen und beteiligen den Mitarbeiter an kreativen Ideenfindungen.

3. Selbstbewusstsein im Kontakt mit unverschämten Kunden

Immer mehr Kunden nutzen den Kontakt mit Dienstleistern, um ihren persönlichen Druck oder ihre Unzufriedenheit abzubauen. Dabei erleben wir gerade im B2C-Kontakt Kunden, die sich in ihrer Verärgerung nahezu grenzenlos verhalten: Mitarbeiter im Service werden provoziert, subtil oder auch offensiv beleidigt und für Dinge verantwortlich gemacht, die sie weder verantwortet noch verursacht haben. Mit Ausnahme von Beschimpfungen sieht das klassische Beschwerdemanagement hier vor, den Unmut des Kunden anzunehmen und die Situation durch Verständnis für jede Regung des Kunden zu de-eskalieren. Vielfach ist dieses Verständnis jedoch nicht authentisch – und das zu Recht!

Sicherlich wird es auch in Zukunft wichtig und nötig sein, die Kunst der De-Eskalation zu beherrschen. Doch sollte es dem Mitarbeiter auch möglich sein,

deutlich Grenzen zu setzen und die eigene Verärgerung über unangemessenes Verhalten des Kunden äußern zu dürfen.

4. Kundenqualität im direkten Feedback

Kundenumfragen, die von Beratungsunternehmen gemacht werden, sind zwar für die Gesamtsteuerung im Service interessant – eine Hilfe zur Entwicklung eines authentischen Services sind sie jedoch nicht. Hier hilft nur das direkte Feedback. Deshalb sollten Führungskräfte regelmäßig daran interessiert sein, dass die Mitarbeiter sich aktives Feedback vom Kunden geben lassen. In einer Kultur des Vertrauens, in der der Mitarbeiter auch dann keine Angst haben muss, wenn etwas Negatives zurückgemeldet wird, kann es zu einer ernsthaften Auseinandersetzung mit dem Feedback kommen. So wird von den Betroffenen direkt nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht, die auch direkt umgesetzt werden können.

Fazit

Der optimale Service von Morgen überrascht den Kunden mit kraftvollen Mitarbeitern, die Leidenschaft am echten und prozessoptimierten Service haben. Dass dies kein Utopia ist, zeigen bereits erste Ansätze, die sich gerade in mittelständisch geführten Unternehmen abzeichnen. Insbesondere dann, wenn eine Gesamtstrategie darauf ausgerichtet ist, sich durch besonderen Service vom Mitbewerber abzuheben, kommt man um die o.g. Grundsätze nicht herum. So können diese Merksätze eine echte „Kraftspritze“ für den Service sein.



**Klaus Kissel – Geschäftsführer
Kissel-Consulting, ifsm**

Coach, Change-Managementspezialist und Lehrtrainer der Sales-Coach-Ausbildung ifsm

Wie wichtig ist meine Stimme?

Welche Berufe fallen Ihnen ein, wenn man Sie nach Berufen aus der Gruppe der „Berufssprecher“ fragt? – Vielleicht Radiomoderatoren, Synchronsprecher, Schauspieler oder Reporter? Sicher, gerade in diesen Berufen ist die Bedeutung der Stimme besonders wichtig, von daher setzen diese Berufszweige schon seit Jahren auf ausgebildete Sprechtrainer.

Im Business kann diese Auflistung jedoch um eine Vielzahl von Berufen erweitert werden: laut Definition werden Personen, die den direkten Gebrauch der Stimme zum Lebensunterhalt benötigen als Berufssprecher (Professional Voice User) bezeichnet. Somit gehören Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Point of Sales und berufliche Vielsprecher wie beispielsweise Mitarbeiter(innen) im telefonischen Kundenkontakt zur Gruppe der Berufssprecher(innen).

Sind Sie auch Berufssprecher(in) und wenn ja, wie steht es mit Ihrer Ausbildung?

Die Stimme ist ein machtvolleres Kommunikationsinstrument, (hörbare) Überbringerin der Emotion, sie kann klangvoll überzeugen, sie verführt und vermittelt Authentizität. Erst ihr Klang ist es, der

den gesprochenen Worten die Bedeutung verleiht. Gerade im Kundenkontakt sind neben den fachlichen und verkäuferischen Kompetenzen die Leistungsfähigkeit der Stimme und die klare Artikulation der Argumente wichtige Erfolgstreiber. So bekommen Führungskräfte, Projektleiter oder Mitarbeiter in Präsentationstrainings regelmäßig die Rückmeldungen:

- **Reden Sie etwas langsamer oder**
- **etwas mehr Modulation könnte helfen oder die Klassiker**
- **Sie reden zu hoch, zu leise und ein Lächeln könnte auch mal helfen.**

Doch ein Feedback nutzt nur wenig. Für ein intensives Training ist in dem Kontext eines Präsentationstrainings dann oft zu wenig Zeit. In diesem Fall hilft ein Voice-Coaching, welches entweder anhand eines

- **zweitägigen Intensiv-Trainings oder eines**
- **verteilten individuellen Voice-Coachings die Stimme und die Artikulation des Coachee verändert.**

Persönlichkeit und Authentizität können so nachhaltig trainiert werden, aber es hilft noch mehr: Gerne nehmen wir unsere Stimme doch als selbstverständlich

und „gegeben“ an - ihren tatsächlichen kommunikativen und persönlichen Stellenwert bemerken wir oftmals erst dann, wenn es der Stimme – zum Beispiel nach längeren Belastungen in Meetings, an Messetagen oder im Rahmen einer Erkältung nicht gut geht. Mit einer heiseren, kraftlosen Stimme geht oftmals auch ein Verlust der individuellen Außenwirkung und Authentizität einher: das Sprechen wird anstrengend – und eben diese Anstrengung registrieren die Zuhörer und assoziieren dies womöglich mit persönlicher Unsicherheit oder mangelnder fachlicher Kompetenz. Auch hier kann Voice-Coaching helfen, damit mittel- und langfristige Schäden der Stimme erspart bleiben.

Fazit

Viel zu oft bleibt das enorme Potenzial unserer Stimme ungenutzt, dabei kann jeder lernen, die Stimme als persönlichen Erfolgstreiber einzusetzen. Immer mehr Firmen setzen deshalb auf Voice-Coaching, um die Stimme der Mitarbeiter leistungsfähig, ausdrucksstark und authentisch wirken zu lassen. Voice-Coaching kann daher nicht nur als Trend, sondern mittlerweile als notwendiges Personalentwicklungsinstrument angesehen werden.

**Seminar Voice-Coaching:
25.-26.11.2014**



Mario Becker – Voice-Coach ifsm

Herr Becker ist Voice-Coach berühmter internationaler Künstler und spezialisiert auf das Voice-Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern am Point of Sales.



Work-Life-Balance

Die eigenen Emotionen managen

Führungskräfte müssen lernen, ihren Gefühlshaushalt und somit ihr Verhalten zu steuern. Nicht nur um zu vermeiden, dass sie ausbrennen, sondern auch um sicherzustellen, dass ihr Verhalten für ihre Mitarbeiter berechenbar bleibt und sie dieses als gerecht empfinden.

Unternehmen sind soziale Systeme. Das heißt, in ihnen und für sie arbeitet eine Vielzahl von Menschen. Und diese sind über zahlreiche Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen miteinander verbunden. Deshalb spielen im Betriebsalltag auch Emotionen eine wichtige Rolle. Sie beeinflussen das Arbeitsklima, die Arbeitsmotivation und somit auch die Effektivität der Zusammenarbeit.

Das belegen zahlreiche Studien, und diese Erfahrung sammeln auch Arbeitnehmer immer wieder. Doch ist es in den Unternehmen überhaupt erlaubt, Gefühle zu zeigen – speziell als Führungskraft? Oder wünschen sich die Betriebe allzeit gut gelaunte Manager, die eine Maske grenzenloser Belastbarkeit vor sich hertragen? Sicher, es ist wichtig,

dass in einem Unternehmen eine gute Stimmung herrscht. Denn nur dann können die Mitarbeiter auch motiviert nach Außen auf die Kunden wirken. Doch wovon hängt die „gute Laune“ wirklich ab?

Selbstverständlich spielen hierbei äußere Rahmenbedingungen eine Rolle – zum Beispiel, wie es dem Unternehmen geht. Gut oder schlecht? Doch weit entscheidender ist das Verhalten der Führungskräfte. Denn sie prägen durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten den Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiter. Deshalb sollten Führungskräfte ihren Gefühlshaushalt steuern können.

Ein „aufgesetztes“ Grinsen oder „Gute Laune-Regeln“ als Verordnung helfen da aber wenig – denn einen solchen „Fake“ entlarven die Mitarbeiter direkt als unecht und er bewirkt dann sogar das Gegenteil.

Auch Führungskräfte haben Emotionen

Vielmehr sollten Führungskräfte zunächst akzeptieren: Auch wir sind emo-

tionale Wesen – mit Wünschen und Bedürfnissen, Ängsten und Befürchtungen, Vorlieben und „Dingen, die uns widerstreben“. Das klingt selbstverständlich! Ist es aber nicht. Denn viele Führungskräfte haben das Selbstbild verinnerlicht: Ich handle und entscheide (rein) rational. Außerdem sind sie überzeugt: Ich muss die Zähne zusammenbeißen und manchmal auch gegen meine Gefühle handeln. Ein einfaches Beispiel hierzu: Einem beliebten Mitarbeiter wird der befristete Arbeitsvertrag nicht verlängert, und seine Führungskraft denkt: „Ich teile dies dem Mitarbeiter wohl besser sehr rational mit, damit es im Gespräch keine Tränen gibt, und er mich nicht um eine Verlängerung anbettelt.“ Also sagt er zu ihm kurz und bündig: „Wir müssen Ihren Vertrag Ende des Monats auslaufen lassen. Ich stelle Ihnen das Zeugnis dann in Kürze zu. Machen Sie es gut!“ Manche Führungskräfte wundern sich dann, dass ihr Mitarbeiter vor dem Abgang im Kollegenkreis über das gefühllose Abschlussgespräch lästert. Wie einfach wäre es gewesen, stattdessen die wahren Gefühle zu zeigen und zu sagen: „Es tut mir sehr leid, Sie zu verlieren. Die Unternehmenssituation lässt eine Verlängerung Ihres Vertrags aber leider nicht zu.“ Dadurch wäre die Entscheidung nicht aufgeweicht worden, der Mitarbeiter hätte aber eine Führungskraft mit Herz kennengelernt. Dies hätte auch Auswirkungen auf die im Team verbleibenden Mitarbeiter.

Die Akzeptanz von Gefühlen verhilft zu mehr Toleranz – sich selbst und anderen gegenüber. Studien belegen, dass Mitarbeiter sich umso stärker für ihre Arbeit engagieren, je mehr sie sich mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten (und Kollegen) identifizieren. Stimmt die Beziehung zu ihnen, dann fühlen sie sich im Unternehmen wohl. Also engagieren sie sich auch für dieses.

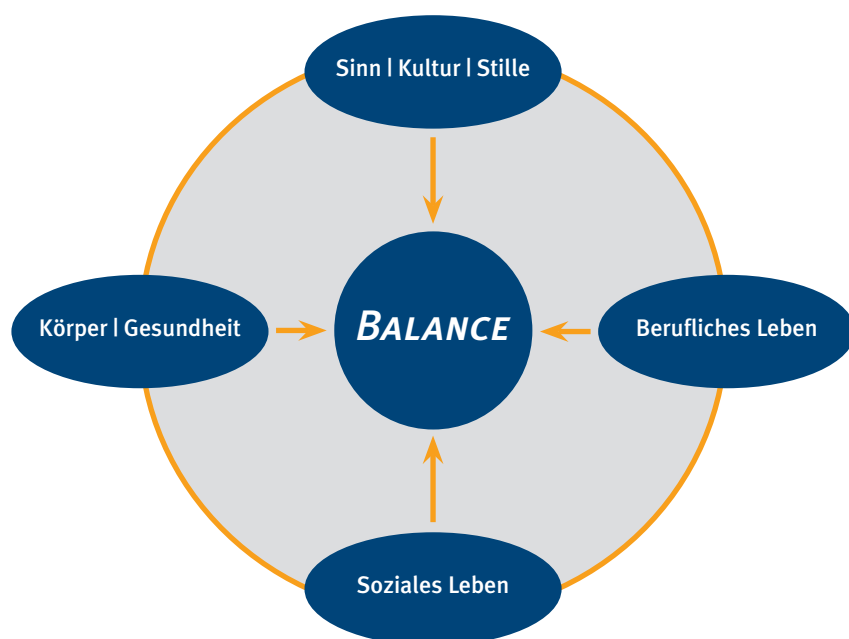
Ziel: Gerecht und berechenbar sein

Eine Voraussetzung hierfür ist, dass sie ihren Vorgesetzten nicht nur als „Maschine“ erleben, die ihre Funktion erfüllt, sondern auch als Mensch, der ihnen zuhört und sie versteht und – wie sie – gute und schlechte Tage hat. Deshalb sollten Führungskräfte im tagtäglichen Umgang mit ihren Mitarbeitern durchaus Emotionen zeigen. Und sie sollten diese gezielt einsetzen, um ihre Ziele zu erreichen.

Hierfür müssen Führungskräfte ihre emotionalen Reaktionen zunächst kennen. Doch dies allein genügt nicht. Führungskräfte sollten auch wissen, welche Faktoren die jeweiligen Reaktionen bei ihnen auslösen. Sie sollten also zum Beispiel wissen: Jetzt reagiere ich gereizt, weil ich im Stress bin. Oder: Jetzt weiche ich aus, weil ich einen Konflikt scheue. Oder: Jetzt reagiere ich wütend, weil ich mich gerade über einen Lieferanten geärgert habe. Denn sonst verhalten sie sich gegenüber Mitarbeitern schnell ungerecht.

Emotionen zeigen heißt also nicht wild um sich zu schlagen, sondern sie kontrolliert zu zeigen. So darf eine Führungskraft ruhig auch mal ihrem Frust Ausdruck verleihen, solange sie weiß, dass dies die Mitarbeiter nicht ansteckt. Der Frust kann in schwierigen Zeiten sogar ein Medium sein, um Kontakt zu den Mitarbeitern zu bekommen.

Führungskräfte sollten also lernen, dass auch ihr Verhalten Gefühlsschwankungen unterliegt. Das heißt: Während sie manchmal auf gewisse Verhaltensweisen von Mitarbeitern eher gelassen reagieren, bringen diese sie in anderen



Lebensbalance-Modell nach Nossrath Peseschkian (Quelle: Balance-fürs-Leben)

Situationen in Rage – zum Beispiel, weil sie gerade gestresst sind oder schlecht geschlafen haben.

Für einen ausgeglichenen Gefühlshaushalt sorgen

In einem gewissen Umfang sind solche Gefühlsschwankungen für ihre Mitarbeiter akzeptabel – insbesondere, wenn sie wissen, was die Ursache hierfür ist. Schließlich wollen sie ihren Chef auch als Mensch erfahren. Zum Problem werden Gefühlsschwankungen oder -ausbrüche für die Mitarbeiter erst, wenn das Verhalten ihres Chefs hierdurch für sie unberechenbar wird. Denn dann erfahren sie dieses als ungerecht. Also gehen sie zu ihrem Chef emotional auf Distanz – auch weil sie nicht mehr wissen, wie sie sich verhalten sollen, um beispielsweise seinen Wutattacken oder seiner beißenden Kritik zu entgehen. Deshalb sollten Führungskräfte dafür sorgen, dass ihr Gefühlshaushalt weitgehend in Balance ist. Hierfür muss ihnen bewusst sein, dass ihr Verhalten am Arbeitsplatz auch dadurch beeinflusst wird, wie zufrieden sie ansonsten mit ihrem Leben sind.

Dem Lebensbalance-Modell von Nossrath Peseschkian zufolge lassen sich

in unserem Leben vier Bereiche unterscheiden. Neben dem Bereich „Berufliches Leben“ gibt es die Bereiche „Sinn/Kultur/Stille“, „Körper/Gesundheit“ und „Soziales Leben“.

Zwischen diesen vier Lebensbereichen besteht eine Wechselbeziehung. Deshalb verliert, wer zum Beispiel den Bereich „Berufliches Leben“ langfristig überbetont, auf Dauer neben seiner Lebensfreude, auch seine Leistungskraft. Denn:

- **Wer krank ist, kann weder sein Leben in vollen Zügen genießen noch ist er voller Leistungskraft. Und:**
- **Wer einsam ist, ist weder „quietsch-vergnügt“ noch kann er seine volle Energie auf seinen Job verwenden. Und:**
- **Wer in einer Sinnkrise steckt, ist weder lebensfroh noch sehr leistungsfähig. Denn hinter allem Tun steht die Frage: Was soll das Ganze?**

Folglich sollten Führungskräfte für die rechte Balance zwischen den vier Lebensbereichen sorgen – auch um emotionalen Kurzschlüssen vorzubeugen.

Für den erforderlichen Ausgleich sorgen

In unserer modernen Arbeitswelt können insbesondere die Leistungsträger in den Unternehmen diese Balance nicht Tag für Tag, Woche für Woche und Monat für Monat bewahren. Denn im Arbeitsleben zum Beispiel von Führungskräften gibt es immer wieder Phasen, die sehr stressig sind – zum Beispiel, weil

- ein wichtiges Projekt bis zu einem bestimmten Termin fertig sein muss oder
- das Auftragsvolumen gerade sehr hoch, die Personaldecke aber recht dünn ist oder
- das Unternehmen gerade einen Strategiewechsel vollzieht.

Gerade in solchen Phasen, in denen sie auf die Unterstützung ihrer Mitarbeiter besonders angewiesen sind, neigen Führungskräfte dazu, unberechenbar und ungerecht zu werden – weil sie selbst am Limit agieren. Die Folge: Ihre Mitarbeiter verweigern ihnen die Unterstützung.

Deshalb sollten Führungskräfte gerade in Stress-Situationen hochsensibel ihr eigenes Verhalten beobachten und darauf achten, dass sie aus Mitarbeitersicht nicht unmotiviert überreagieren. Das können sie nur, wenn sie selbst innerlich eine gewisse Ruhe bewahren und in

der Lage sind, ihren Gefühlshaushalt zu steuern – zum Beispiel, weil sie wissen, was ihnen in Stress-Situationen „gut“ und „weniger gut“ tut.

Ziel: Manager der eigenen Gefühle werden

Zu Hilfe kommt ihnen dabei das Lebensbalance-Modell von Nossrath Peseschkian. Denn wenn die vier Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen, dann können Führungskräfte, die unter einer hohen beruflichen Belastung stehen, diese zumindest für eine gewisse Zeit durch ein entsprechendes Ausgleichsverhalten in den anderen Bereichen kompensieren.

So ist zum Beispiel klar, dass eine Führungskraft, die beruflich unter Strom steht, darauf achten sollte, dass ihr nicht zudem noch private Probleme Energie rauben. Sonst schlägt das Gefordert-sein schnell in ein Überfordert-sein um. Ebenso einsichtig ist es, dass eine Führungskraft, wenn sich beruflich immer mehr Stress und Adrenalin aufbaut, dafür sorgen sollte, dass in ihrem privaten Bereich die nötige Entspannung erfolgt – zum Beispiel indem sie regelmäßig joggt oder irgendetwas anderes tut, das dem Stressabbau dient.

Diesbezüglich sollten Führungskräfte eine höhere Sensibilität entwickeln. Sie sollten sozusagen ihre eigenen Ge-

fühlsmanager werden. Das ist nicht nur wichtig, damit sie selbst nicht „ausbrennen“ und beispielsweise einen Burnout erleiden. Das ist auch nötig, damit sie in Stresszeiten für ihre Mitarbeiter emotional relativ ausgeglichene und folglich auch berechenbare Führungskräfte bleiben, denen diese gerne folgen.



Angela Kissel – Geschäftsführerin Balance-fürs-Leben

Coach, Systemische Paar- und Familientherapeutin und Lehrtrainerin der Ausbildung zum systemischen Resilienzcoach.

Zur Autorin:

Angela Kissel ist Geschäftsführerin des Unternehmens Balance fürs Leben, Urbar (bei Koblenz), das Einzelpersonen beim Aufrechterhalten oder Wiederherstellen der gewünschten Balance in ihrem Leben und Unternehmen beim Erhalt der Gesundheit und Leistungskraft ihrer Mitarbeiter unterstützt.

Tel.: 0261/9623 310

info@balance-fuers-leben.de

www.balance-fuers-leben.de

Anzeige

Ausbildung zum Systemischen Resilienzcoach.

**Beginn des 1. Moduls:
18.09.2014**



Nachhaltiges Gesundheitsmanagement durch Coaching

Ihre Ausbildung zum systemischen Resilienzcoach umfasst:

- praxisrelevante systemische Coaching-Methoden
- einen ganzheitlichen Blick auf Gesundheit, Arbeit & Leben
- 4 Module mit Supervision und viel Raum zu Aktivität und Selbstreflexion

**Infos unter www.balance-fuers-leben.de
oder telefonisch unter +49 (261) 962 33 10**



Resilienztraining

Widerstandskraft und Flexibilität stärken

Was macht uns stark gegen Stress und Burnout? Das Geheimnis liegt in der Fähigkeit zur Resilienz.

Trotz großem Wohlstand, geringer körperlicher Belastung und vieler technischer Errungenschaften, fühlen sich die Menschen auch im 21. Jahrhundert immer häufiger unter ständigem Druck.

Nach einer Studie führender Krankenkassen leiden derzeit in Deutschland rund 4 Millionen Menschen an Burnout bzw. Depression. – Ein nie dagewesener Höchststand! Tatsächlich werden wir

heute in der Arbeitswelt und im Privatleben in besonderem Maße gefordert: Erfolgsdruck, Konkurrenz, der Anspruch auf jederzeitige Erreichbarkeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind nur einige Herausforderungen. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte haben das Gefühl, nur noch zu reagieren statt zu agieren. Das Interesse an innerer Widerstandskraft nimmt deshalb stetig zu.

Da ist RESILIENZ gefragt!

Der Begriff Resilienz stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „zurück-

springen“ bzw. „abprallen“. Die Frage stellt sich also, was wir benötigen, damit Stress in herausfordernden Situationen an uns „abprallt“ bzw. was wir brauchen, um wieder in die „alte Form“ zurückzufinden.

Im Resilienz-Training lernen Mitarbeiter, ihre Gefühle in aller Deutlichkeit wahrzunehmen und bewusst zu steuern. Es geht darum, in Drucksituationen ruhig zu bleiben und die Sicherheit zu erlangen, den Dingen gewachsen zu sein. Das gelingt durch das Aktivieren innerer Kräfte, die das Selbstwertgefühl stabilisieren. Ziel des Trainings ist es in Achtsamkeit das Hier und Jetzt zu leben.

Weitere Informationen erhalten Sie unter **www.balance-fuers-leben.de**

Auf was kommt es an?

Neue Kunden zu gewinnen, wird für viele Unternehmen zu einer wichtigen strategischen Aufgabe. Warum das so ist und wo die wichtigsten Fallstricke liegen, klären wir in einem Interview mit den ifsm-Experten.

Mittelrheinakademie (MRA): Frau Schauer, was sind die wichtigsten Eckpfeiler, die ein Unternehmen unbedingt beachten muss, wenn es sich auf ein strategisches Neukundengewinnungsprojekt einlässt?

Christine Schauer: Ich sehe hier 3 Punkte: 1. das Projekt muss eine hohe Bedeutung im Unternehmensalltag bekommen, d.h. es braucht die Unterstützung der Unternehmensleitung oder mindestens von der obersten Vertriebsleitung. 2. ist es wichtig, dass die geplanten Aktivitäten mit Disziplin angegangen werden. Und 3. braucht es Ressourcen und Methodensicherheit in der Umsetzung

des Neukundengewinnungsprojektes.

MRA: Verstehe. Wie sichern Sie vor Beginn eines Neukundengewinnungsprojektes diese Eckpfeiler ab?

Heike Bruckhuisen: Wir suchen das Auftragsklärungsgespräch mit der Unternehmensleitung und klären die Ressourcen und Rahmenbedingungen. Es ist sehr wichtig, dass sich die Unternehmensleitung für den Fortgang des Projektes interessiert und dass ein Umsetzungs-Monitoring erfolgt!

MRA: Auf was kommt es im Gespräch mit den Vertriebsmitarbeitern an?

Christine Schauer: Das zentrale Thema hier ist ein gesichertes Zeitmanagement. Denn nichts kann das Projekt so sehr gefährden, wie die täglichen Anforderungen aus dem Bestandskundengeschäft!

MRA: Was müssen Vertriebsmitarbeiter hier besonders lernen?

Heike Bruckhuisen: Vor allem lernen sie, wie sie strategisch vorgehen können, wie man Vertrauen langsam und geduldig aufbaut und sie lernen eine sehr smarte Art, das eigene Unternehmen zielgerichtet vorzustellen. Das, was sie außerdem über gezielte Kommunikationen lernen, wird ihnen auch im täglichen Geschäft mit den Bestandskunden nutzen.



Heike Bruckhuisen



Christine Schauer

Interview vom 09.01.2013 mit zwei ifsm-Spezialisten zum Thema Neukundengewinnung.

Systemische Führung

Beispiel Minderleistung

Wie reagiere ich auf Minderleistung? Welche Reflexe löst das bei mir als Führungskraft aus? Die alte Managementschule kennt in diesem Fall häufig nur die eine Möglichkeit: Das Kritikgespräch!

Wenn es uns aber darum geht, den wirksamsten Hebel zu finden, um betriebswirtschaftlichen Erfolg in der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitern zu sichern, ist eines nicht angebracht: reflexhaftes Handeln. Ein solches Kritikgespräch könnte die reine Abwertung für den Mitarbeiter bedeuten, insbesondere dann, wenn die beobachtete Minderleistung gleichzeitig auf eine Stärke des Mitarbeiters zurückzuführen ist. Z.B. wenn der Mitarbeiter flexibel und kreativ arbeiten kann, die Führungskraft ihn aber als chaotisch einschätzt.

Glaubt die Führungskraft also, eine Minderleistung beim Mitarbeiter zu erkennen, sollte sie sich viel mehr Fragen stellen, wie:

- a) Ist der Mitarbeiter korrekt eingesetzt?
- b) Warum entdecke ich gerade diese Schwäche und was hat das mit mir zu tun?
- c) Wenn die Schwäche eine Stärke des Mitarbeiters wäre, wie könnte man diese nutzen?
- d) Wie ist meine Beziehung zu dem Mitarbeiter und was hat das mit meiner Beobachtungsgabe zu tun?

Modernes Managementtraining hilft den Führungskräften bei der Reflexion dieser Fragen. Eine Führungskraft sagte einmal in einer unserer Seminare:

„Die Minderleistung meines Mitarbeiters ist so gesehen ein Spiegel dessen, wie ich führe“ – Welch schönes Seminar-Feedback zum Thema „Systemische Führung“!

Wenn Sie Interesse an diesen und ähnlichen Fragenstellungen haben, empfehlen wir Ihnen dieses Seminar:

„Führen 3.0.“ 02.-04. April 2014

Infos unter www.kissel-consulting.de



Wie komme ich zu meinem persönlichen USP

Authentizität in der Beratung

Was unterscheidet uns von anderen? Was macht uns einzigartig? Diese Fragen sind gerade im Vertrieb relevant und können – je nach Unternehmen – ganz unterschiedlich beantwortet werden.

Einzigartig kann erstens ein Produkt sein, das zum Verkauf angeboten wird.

Viele Vertriebsmitarbeiter beäugen fast schon neidisch die Unternehmen, die sich durch ein „einzigartiges“ Produkt auszeichnen. Das sind dann die Produkte, die sich fast von allein verkaufen und bei dem Verkaufsberater leichtes Spiel haben. Schauen wir z.B. auf Apple, in

dessen Stores den Apple Mitarbeitern die Produkte fast schon aus der Hand gerissen werden, ganz egal wie die Beratung war und ist. Das Produkt steht in diesem Fall im Mittelpunkt, dann kommt der Mensch. Nun verfügen nur wenige Unternehmen, wie z.B. Banken, Versicherungen, Wirtschaftsprüfer, Energieversorger usw. über solche zentralen Produkte, die sich einer großen Fangemeinde erfreuen. Ihre Produkte sind vielmehr mit anderen vergleichbar und mit der Vergleichbarkeit rückt schnell der Preis in den Vordergrund. Aber auch diese Unternehmen können einzigartig sein, durch einen geschliffenen USP einerseits und authentische (Vertriebs-) Mitarbeiter andererseits.

Für Einzigartigkeit kann zweitens aber auch der USP des Unternehmens stehen.

„Individuell“, „einzigartig“, „besonders“, „einmalig“, „originell“ – Wäre es nicht schön, wenn unsere (Ziel-)Kunden uns, bzw. dem Unternehmen für das wir arbeiten, diese Eigenschaften zusprechen? Natürlich ist jeder Mensch und jedes Unternehmen individuell einzigartig! Im Wettstreit mit unseren Mitbewerbern merken wir jedoch oft, dass es gar nicht so einfach ist, diese Einzigartigkeit so klar darzustellen, dass sie auch ein (potenzieller) Kunde wahrnimmt. Ja, mitunter fällt es uns selbst manchmal schwer genau zu benennen, worin diese Einzigartigkeit besteht.

Im Marketing wird in diesem Zusammenhang von USP („unique selling proposition“) gesprochen, dem Alleinstellungsmerkmal, durch das sich das Angebot klar von dem der Mitbewerber abhebt. Beim USP geht es um den relativen Ver-

gleich zu relevanten Mitbewerbern. Es gilt, die eigenen Stärken und Schwächen denen des Mitbewerbers gegenüberzustellen. Denn Stärken allein sind noch kein Alleinstellungsmerkmal. Sie sind es erst dann, wenn sie sich von den Stärken der Mitbewerber unterscheiden und somit einzigartig sind. Konfrontieren Sie Ihre Stärken mit den Schwächen des Mitbewerbers – und umgekehrt. – Doch halt. Natürlich kann der Vergleich mit zu relevanten Mitbewerbern interessante Aspekte hervorbringen, die ein Unternehmen auch nach außen kommunizieren kann. Allerdings warne ich davor, zu hohe Erwartungen in die Erforschung der Konkurrenz zu stellen. Denn in meinen Augen wird ein weiterer Aspekt, der nach wie vor oft hoch geschätzt aber leider auch oft in hohem Maße unterschätzt wird: Der Blick auf den Mitarbeiter.

Einzigartig sind aber drittens auch Mitarbeiter, die als besonders authentisch gelten.

Einzigartig ist nicht nur ein Unternehmen, einzigartig sind natürlich die Mitarbeiter. Nicht nur, aber in besonderer Weise sollten sich Unternehmen, deren Produkte vielleicht keine breite und begeisterte Fangemeinde aufweisen, um ihr „people business“ kümmern. Im people business geht es nur in zweiter Linie um das Produkt, in erster Linie geht es darum, wie sich ein Unternehmen durch die Menschen unterscheidet. Denn Kunden sind sehr wohl in der Lage, ihre Entscheidungen für oder gegen ein Produkt, nicht ausschließlich am Preis festzumachen. Vielmehr kann die Sympathie und das Vertrauen in einen Verkaufsberater stark zur Kaufentscheidung des Kunden beitragen. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Faktor bei Preisverhandlungen.

Statt einzig auf den USP des Unternehmens, sollten wir unser Augenmerk auf den persönlichen USP legen. Was macht also die einzelne Person – z.B. den einzelnen Verkäufer – „einzigartig“? Meiner Meinung nach liegt eine wichtige Antwort auf diese Frage in der Authentizität der Person.

Authentizität aus der Innen- und Außenperspektive

Das Wort authentisch kommt aus dem griechischen und heißt „zuverlässig“, „verbürgt“ und gemeint war z.B., dass die originale Unterschrift – nicht die Kopie – die Gültigkeit eines Dokumentes verbürgt. Doch was ist nun das Original in uns? Nähern wir uns dem Begriff Authentizität.

Die amerikanischen Sozialpsychologen Michael H. Kernis und Brian M. Goldman haben vier Bedingungen in ihren Forschungen herausgestellt, wann sich ein Mensch als authentisch erlebt. Schauen wir diese mal etwas näher an:

- 1.) **Bewusstheit** über die eigenen Stärken und Schwächen, Gefühle und Absichten sowie über die Aspekte der eigenen Persönlichkeit,
- 2.) **Unvoreingenommenheit** gegenüber Rückmeldungen auf die eigene Person, ganz gleich ob diese aus persönlichen Wissen, innerer Erfahrung oder von außen kommen,
- 3.) **Übereinstimmung** des Verhaltens mit den eigenen Werten, Vorlieben und Bedürfnissen, unabhängig davon, ob dies anderen gefällt, belohnt oder dadurch Bestrafung vermieden wird,
- 4.) **Offenheit** und Wahrhaftigkeit in den eigenen engen Beziehungen.

Sind diese 4 Bedingungen erfüllt, erlebt sich also ein Mensch als authentisch. Ergänzen möchte ich diese Perspektive durch eine weitere – meiner Meinung nach zentrale. Denn wer entscheidet mit, wenn es um Authentizität geht? Genau, Ihr Gegenüber, Ihre Kunden und Mitarbeiter, denn Authentizität ist ebenso eine Zuschreibung. Man kann diese Zuschreibung unserer Gegenüber schwer beeinflussen. Im Gegenteil: Versuchen wir uns möglichst authentisch darzustellen, verwirken wir im Auge unserer Betrachter schnell die erhoffte Authentizität und wirken selbstdarstellerisch oder gekünstelt.

Der amerikanische Sozialpsychologe

Harold Kelley hat deshalb die Perspektive der Betrachter eingenommen und stellte fest, dass eine Person dann als authentisch erlebt wird, wenn dessen **Meinung und Verhalten**

- 1.) **konsistent** ist,
- 2.) **distinkt** ist, sprich er diese Meinung und dieses Verhalten nicht nur gegenüber einer bestimmten Person oder in einer bestimmten Situation zeigt,
- 3.) **nicht konsensual** ist, seine Meinung also nicht der Mehrheitsmeinung und sein Verhalten nicht dem allgemeinen Verhalten entspricht.

Fassen wir beides zusammen, dann zeigt sich, dass Authentizität also meint, dass wir reflektiert unsere Stärken und Schwächen betrachten können, unvoreingenommen Rückmeldungen annehmen können und offen in Beziehung treten, dass wir konsistent handeln und uns auf unsere Werte und Meinungen und nicht aufgrund von Mehrheitsmeinung oder den Erwartungen der anderen „verbiegen“. Deshalb kann man auch sagen, dass Widerstand und Zweifel zur Authentizitätszuschreibung gehören – oder wie singt Udo Lindenberg „ich mach mein Ding“ – auch wenn dies entsprechende Gegenreaktionen auslösen kann. Dieses Spannungsfeld gilt es auszuhalten, um vom Gegenüber auch wahrgenommen zu werden.

Was heißt das nun für den Vertrieb?

Auch im Vertrieb gilt, dass Authentizität immer zwei Aspekte hat: Einerseits das eigene Ding zu machen und Klarheit im Handeln zu zeigen und andererseits aber auch offen und unvoreingenommen anderen gegenüber zu sein. Das macht uns berechenbar, es gibt Sicherheit und ist die Grundlage für Vertrauenswürdigkeit.

Der Sales Coach als Begleiter

Wir sehen, dass Authentizität einen hohen Anspruch an uns selbst beinhaltet und zusätzlich von anderen zugeschrieben wird. Wir können uns also nicht einfach entscheiden, dass wir authentisch



sein wollen, wir müssen entsprechend handeln und uns immer wieder reflektieren und dazulernen. Doch wer kann uns auf dem Weg zu Authentizität unterstützen? Müssen wir nun jahrelang zu einem Therapeuten, der uns auf den Weg zu unserer Wesenheit begleitet? Mein Vorschlag ist ein professioneller Sales Coach. Er kann ein hilfreicher Wegbegleiter auf Ihrem Weg zur eigenen Authentizität sein.

Schauen wir mal, wie ein Sales Coach Sie oder Ihr Vertriebsteam hin zur eigenen Authentizität begleiten kann. Wie oben erwähnt, sind sich authentische Berater ihrer Stärken und Schwächen bewusst und sind in der Lage, sich selbst, ihre Rolle/n, Werte und Überzeugungen sowie ihre Gefühle und ihr Verhalten zu reflektieren. Diese Selbstreflexion bildet die Grundlage für authentisches Handeln und persönliches Lernen. In einem Coachinggespräch können mittels Fragebögen oder speziellen Gruppenübungen diese Stärken und Schwächen herausgearbeitet werden. Und das ist im Übrigen mehr, als die Frage in Bewerbungsgesprächen auf die viele antworten: „Ich bin so ungeduldig“. Der Sales Coach begleitet Sie beim Erforschen der eigenen Werte und hilft bei der Frage, wie Sie Ihre schlummernden Werte, die Ihnen wichtig sind, leben können. In einem geschützten Rahmen darf ausprobiert werden, wie es sich anfühlt, diese Werte zu leben und wie sich das Verhalten im

Kundenkontakt dadurch ändert.

Wenn Sie Ihre Werte identifiziert und konsequent und ehrlich nach außen vertreten (auch wenn im ersten Augenblick vielleicht dadurch Nachteile entstehen), dann haben Sie große Chancen auch im Auge des Kunden als authentisch wahrgenommen zu werden.

In der Praxis kann das dann so aussehen: Nehmen wir an, im Coaching-Gespräch sind die Werte Offenheit und Ehrlichkeit als besonders wichtig herausgearbeitet worden. Nun gilt es, im nächsten Schritt, gemeinsam mit dem Sales Coach zu analysieren, wie diese in einem Kundengespräch gelebt werden können, ohne die eigenen und unternehmerischen Umsatzziele zu vernachlässigen. Gehen wir davon aus, ein Berater stellt nach einer eingehenden Bedarfsanalyse und einer zielorientierten Produktpräsentation mit dem Kunden fest, dass momentan der falsche Zeitpunkt für den beabsichtigten Produkt-Verkauf ist. Er hat zwei Möglichkeiten: Er kann versuchen, sein Produkt dennoch „durchzudrücken“ oder er kann dem Kunden seine Wahrnehmung offen und ehrlich mitteilen. Dies kann er tun, indem er einräumt, dass er es momentan nicht für passend hält, dass der Kunde das Produkt kauft. Um dies zu tun, benötigt er eine innere Erlaubnis, denn auf kurze Sicht, hat er einen Nachteil, weil er sein Produkt nicht loswird. Auf lange Sicht hat er aber die große Chance

erwirkt, diesen Kunden nachhaltig für sich und sein Unternehmen zu gewinnen. Denn er hinterlässt durch sein sicheres, kraftvolles und vor allem ehrliches Auftreten vertrauensvolle Spuren beim Gegenüber.

Erste eigene Schritte ...

Um authentisch aufzutreten, ist es also wichtig, sich seiner Stärken und Ziele und der eigenen Werte bewusst zu sein. Folgende Fragen können Sie sich selber stellen, oder sich in einem Coachinggespräch stellen lassen.

- Was schätze ich an mir? (Werte, Einstellungen, Fähigkeiten...) – und woran mache ich das fest?
- Was ist mir in meinem Leben wichtig?
- Was schätzen andere an mir? (Personen im privaten Bereich einerseits, Kollegen und Kunden andererseits)
- Was kann ich gut? (Fertigkeiten)
- Wovon sollte ich mehr machen?
- Welche Ressourcen liegen brach und wie kann ich sie ausbauen?
- Was ist meine Rolle?
- Was ist mein Ziel? (Grobziel und möglichst detaillierte Feinziele)
- Worin unterscheide ich mich von anderen?

Nehmen Sie sich Zeit diese Fragen in Ruhe zu beantworten. Außerdem lohnt



Das Buch zum Thema:
„Sales Coaching: Wirksam führen im Vertrieb“ von Klaus Kissel und Uwe Reusche.
 Verlag: Windmühle (2012)
 ISBN 978-3-86451-004-5
 Preis: 29,50 €

es sich, diese Fragen auch im Team zu besprechen oder eine andere Person um ihre Einschätzung zu bitten! Ein solches Fremdbild hilft uns dabei, so genannte „blinde Flecken“ aufzudecken, also Dinge, die andere von uns wissen, über die wir uns aber selbst gar nicht bewusst waren.

Zeitnahes Feedback

Die vier Bedingungen von Kernis/Goldman sind also Grundlage für die Sales-Coaching-Gespräche.

Der Sales Coach benennt die vier Themenfelder und vertieft Schritt für Schritt hin zu einer persönlichen Klarheit. – Denn gelesen ist noch nicht verstanden und verstanden ist noch nicht in Handlung gebracht.

Der Coach gibt immer wieder klares Feedback über seine Beobachtungen, die z.B. auch nach einer Begleitung zu einem Kundentermin erfolgen kann. Viele Unternehmen schätzen es sehr, wenn ein professioneller Sales Coach die Vertriebsmitarbeiter zum Kunden begleitet. Es wird dann schnell deutlich, was als echt und was unauthentisch wirkt, bzw. was es noch braucht. Durch das direkte Feedback erhält der Mitarbeiter die wichtige Außenperspektive, auf die es

bei dem Thema Authentizität ankommt. Mit anschließenden Übungen kann die Reise zur eigenen Persönlichkeit noch effektiver begleitet werden.

Und ganz nach Kernis/Goldman: Wenn auf Feedback mit Rechtfertigungen reagiert wird, kann der Sales Coach diese Voreingenommenheit direkt ansprechen. Gemeinsam kann daran gearbeitet werden, was es nun braucht, um das Feedback unvoreingenommen anzunehmen und daran weiter zu wachsen.

Fazit

Im Vertrieb ist das people business nicht zu unterschätzen. Statt sich ausschließlich auf das Unternehmens-USP zu konzentrieren, empfehle ich den Blick auf die Authentizität der eigenen Person und den persönlichen USP. Ein authentischer Mensch besitzt eine Klarheit vor sich selbst und seinen Werten, er hat eine Meinung und steht zu den Dingen. Ich denke, wer authentisch lebt und dadurch als berechenbar erlebt wird, ermöglicht, dass das Gegenüber sich in dessen Gegenwart sicher fühlt und das ist die Grundlage für nachhaltiges, gegenseitiges Vertrauen. Ganz nach dem Motto USP = „unverzichtbar – sichtbar – präsent“ oder nach Frank Sinatra „It's my way“.



Uwe Reusche – Geschäftsführer ifsm
Coach, Trainer und Lehrtrainer der Sales-Coach-Ausbildung ifsm

Anzeige



Wir bieten Ihnen:

- systemisches Coaching, Seminare und strategische Organisationsentwicklungskonzepte im Bereich **SALES!**
- in unserer Ausbildung zum „**zertifizierten SALES COACH ifsm**“ erlernen Sie ein zeitgemäßes Führungsinstrument, das speziell auf den Vertriebsbereich abgestimmt ist.

Unsere Trainer zeichnen sich durch fachliches Wissen und soziale Kompetenz aus. Begleitet und überprüft wird unsere Arbeit vom interdisziplinären wissenschaftlichen Beirat ifsm.

ifsm-institut für salesmanagement GmbH & Co. KG

Klostergut Besselich · D-56182 Urbar

Tel. +49 (261) 9 62 36 41 · Fax. +49 (261) 9 62 31 14

E-Mail: info@ifsm-online.com · www.ifsm-online.com

Wie kommuniziere ich schlechte Nachrichten an meine Mitarbeiter

Franziska B. ist Teamleiterin in der Finanzbuchhaltung eines Logistikunternehmens. Zurzeit sind viele Umstrukturierungen im Unternehmen geplant, dies hat auch zur Folge, dass ihre Einheit verkleinert wird und in ein anderes Gebäude umziehen muss.

Die Gründe der Geschäftsleitung wurden ihr nach langen, zähen Diskussionen mitgeteilt: „Wir lagern Teile Ihrer Arbeiten zu einem günstigeren Kostensatz nach Slowenien aus – mit der kleineren Einheit können Sie im Nebengebäude gut Platz finden und wir können das Bürogebäude X anderweitig besser nutzen.“

Am gleichen Abend, an dem sie diese Entscheidung mitgeteilt bekam, wusste sie noch nicht, wie sie die Mitteilung an das Team weitergeben sollte, zu stark waren ihre eigenen Emotionen. Der Abteilungsleiter bat sie den Mitarbeitern die Neuigkeiten „im Sinne des Unternehmens“ mitzuteilen. – Nur, was heißt das?

In solchen und ähnlichen Fällen haben Führungskräfte immer mehrere „Anträge“ auf dem Tisch liegen, die vorgeben, wie sie kommunizieren sollen:

1. Der Antrag der Unternehmensleitung, die sich eine positive Darstellung der Entscheidung wünscht. Hier soll kommuniziert werden, warum diese Entscheidung die beste Lösung im Sinne der Wirtschaftlichkeit des Gesamtunternehmens darstellt.
2. Der Antrag der Mitarbeiter, die sich eine mitfühlende Darstellung wünschen. Eine Kommunikation, die Verständnis für die Belange der Belegschaft zeigt und auch Anschluss an die Wut Einzelner findet.

3. Der Antrag des eigenen Ichs: Die eigene Persönlichkeit, die auch nicht alle Entscheidungen des Unternehmens mitträgt, die vielleicht auch geprägt ist von Wut, aber gleichzeitig weiß, dass es nun nichts hilft, wenn man den Kopf in den Sand steckt.



Die Kunst ist es nun, diese drei Anträge zu integrieren und alle in ihrer Art zu würdigen. Das bedeutet auch, die schlechten Nachrichten in einer Art Balance zu vermitteln.

Würde die Führungskraft hingegen nur die Interessen der Mitarbeiter vertreten und sagen: „Ich kann das auch nicht verstehen, aber nun ist es halt mal so...“, können sich die Mitarbeiter nicht wirklich mit dem Neuen identifizieren. Schlimmstenfalls könnten sie mit der Führungskraft gemeinsam den Niedergang des Unternehmens besingen und gegebenenfalls in eine beliebte Form des Widerstands übergehen, den „Dienst nach Vorschrift“.

Würde die Führungskraft hingegen im besten Sinne die Belange des Unternehmens positiv darstellen und zum Beispiel einen Satz sagen wie: „Die Gesundheitskrumpfung unserer Einheit bietet ungeahnte Möglichkeiten für die Zukunft des gesamten Unternehmens...“, könnte sie die Mitarbeiter nicht erreichen, weil sich diese nicht abgeholt fühlen.

Auch eine rein subjektive Darstellung nach dem Motto: „Ich konnte mich nicht durchsetzen und musste mich am Ende geschlagen geben...“ oder der beliebte Satz: „Letztendlich sind mir die Hände gebunden...“ werden die Mitarbeiter nicht erreichen. Bei dieser Kommunikation würde sich Franziska B. als Opfer und Getriebene darstellen, die keinen eigenen Handlungsrahmen mehr erkennt. In diesem Fall kann es den Mitarbeitern kaum gelingen, die Neuerungen auch als Chance zu sehen. In vielen Fällen würden sie den Opferstatus der Führungskraft übernehmen.

Es gilt also, „die zwei Herzen, die in meiner Brust schlagen“ ernst zu nehmen. So kann die Führungskraft die bevorstehende Kommunikation planen und ihre Worte nach allen Anträgen ausrichten.

So gesehen könnte Franziska B. also sagen:

„Die Entscheidung, die ich Euch heute mitteilen muss, wird Euch fast alle nicht erfreuen. Ich selbst bin auch traurig, weil wir leider in der Weise, wie wir heute zusammenarbeiten nicht mehr zusammenarbeiten werden. Wir werden zukünftig nur noch mit 6 Vollzeitkräften die Arbeiten bestreiten, weil die Arbeitsprozesse X und Y nach Slowenien ausgelagert werden. Außerdem ziehen wir in das Nachbargebäude zum 1.1. in den 4. Stock um. Wir verlieren also insgesamt 3 Kollegen und ich werde in den nächsten Tagen mit den Kollegen sprechen. Es tut mir sehr leid und heute überwiegt bei mir zunächst der Schock, dass wir diesen Schritt gehen müssen.“

Vielleicht fehlt Ihnen in diesem Beispiel der positive Schluss – der positive Ausblick, den sich das Unternehmen als Auftraggeber von der Führungskraft ge-

wünscht hätte. Ich habe ihn in diesem Beispiel bewusst weggelassen, weil der Kontext zeigt, dass hierfür noch nicht der geeignete Zeitpunkt gekommen ist. Das wichtigste Ziel, das eine Führungskraft bei der Vermittlung von sogenannten „BAD NEWS“ berücksichtigen muss, ist es, die Glaubwürdigkeit der Führungskraft auch nach der Übermittlung der „Bad News“ zu wahren. Verkauft die Führungskraft aber eine schlechte Nachricht mit einer Art „Tschakka-Rede“, wird diese Glaubwürdigkeit verloren gehen. – Und damit auch die klare Führungsmöglichkeit.

Checkliste für Führungskräfte zur Vermittlung von „Bad News“

1. Klären Sie in der Diskussion mit Ihrer Führungskraft die Hintergründe und Ziele, so dass Sie die langfristige Absicht des Unternehmens rational erklären können – auch wenn diese für Sie persönlich/für das Team ein Desaster sein könnte.
2. Bitten Sie um eine Reflexionszeit – Emotionen sollten geordnet werden können – häufig reichen ein bis zwei Nächte! Hier gilt es die Reflexion zu nutzen und nichts zu überstürzen! Kommunizieren Sie auch nicht aus dem Affekt heraus Teilinformationen an Mitarbeiter, die sie später zurückziehen müssen.
3. Reflektieren Sie die drei Aufträge wie oben bezeichnet:
 - a. Was möchte mein Unternehmen, wie kommuniziere ich?
 - b. Was möchten meine Mitarbeiter? Welche Gefühle/Interessen haben diese, wie sollte ich darauf eingehen?
 - c. Was denke und fühle ich? Wie sollte ich das einbringen?
4. Machen Sie aus diesen 3 Reflexionsinhalten eine schlüssige, kurze Rede, um die News zu vermitteln. Die Rede sollte in Balance alle 3 Komponenten beinhalten bzw. das am

stärksten betonen, was in diesem Zeitpunkt nötig ist.

5. Halten Sie ggf. eine zweite Rede einige Tage später, um zusätzliche Inhalte zu präsentieren.

Nach dieser Checkliste könnte Franziska B. nach ein paar Tagen ein Meeting mit den verbleibenden Mitarbeitern machen, um den Umzug und den Neustart zu planen. Hierbei kann dann ruhig ein wenig mehr positiver Ausblick gegeben werden – so nach dem Motto:

„...ich weiß, dass diese Zeit für einige von uns und auch für mich sehr bitter ist. Auf der anderen Seite haben wir im Neubau dann die Chance...“

Jetzt ist der Zeitpunkt für Franziska B. gekommen, das Team mitzunehmen und neu auszurichten. Bad News zu vermitteln bedarf also einer intensiven Reflexion und manchmal auch einer strategischen Planung. Dann muss sich keiner verkaufen und die Mitarbeiter werden auf dem Weg zu neuen Ufern optimal begleitet.



Klaus Kissel – Geschäftsführer Kissel-Consulting, ifsm

Coach, Change-Managementspezialist und Lehrtrainer der Sales-Coaching-Ausbildung ifsm und Autor des Buches: Prinzip der minimalen Führung – 2. Auflage 2011 Windmühle Verlag



Offenes Seminar zu diesem Thema: Führen 3.0 – die neue Art des Führens

Unternehmen scheinen einer steigenden Komplexität ausgesetzt zu sein. Wir können versuchen diese Komplexität zu bekämpfen oder wir können lernen, die Vorteile dieser Komplexität für uns zu nutzen. Neue Ansätze, wie z.B. Holacracy, Scrum etc. stehen für diese Komplexität, ersetzen hierarchische durch dynamische Organisationsstrukturen und leben eine konsequente Verantwortlichkeit der Mitarbeiter. Hierzu müssen wir allerdings Führung völlig neu denken! Führung 3.0 ist ein Ansatz, der uns erlaubt diesem zeitgemäßen Anspruch gerecht zu werden.

Folgende Fragen leiten uns in diesem Workshop:

- Wie gehe ich mit komplexen Situationen um?
- Wie lerne ich Loslassen im Führungsalltag und kann meine Mitarbeiter stärker zur Lösung komplexer Aufgaben begleiten?
- Wie schaffe ich den Wechsel von Führung 2.0 zu Führung 3.0?

Termin: 02.- 04. April 2014

Seminargebühr:

1.690,00 € netto zzgl. MwSt.

Trainer: Klaus Kissel

Ort: Klostergut Besselich, Urbar

Managementtraining und Coaching am Mittelrhein

Lernen braucht Raum

Im wunderschön gelegenen Klostergut Besselich in Urbar bei Koblenz finden die Seminare der Mittelrhein-Akademie statt. Denn in allen Seminaren wird Wert auf eine einzigartige Lernatmosphäre gelegt.

Unser Anspruch

Neben dieser Lernatmosphäre liegt der Fokus in allen Veranstaltungen auf Praxis- und Teilnehmerorientierung. Das bedeutet u.a., dass die Praxis-Fälle der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Vordergrund stehen und wertschätzender Umgang zu den grundlegenden Voraussetzungen für alle Veranstaltungen zählt.

Zudem verbindet die Veranstaltungen ein systemisches Paradigma, d.h. dass wir unseren Blick nicht primär auf Probleme, sondern auf deren Lösung richten. Wenn wir mit Menschen arbeiten, dann haben wir immer alle relevanten Systeme im Blick, die für die Lösungsentwicklung wichtig sind: einzelne Personen, ihre Rollen, Funktionen und individuelle Persönlichkeiten. Sowie das Unternehmen und die vorherrschende Unternehmenskultur etc.

Das Angebot der Mittelrhein-akademie

Bei allen Gemeinsamkeiten gibt es auch Unterschiede der Angebote. So werden in den verschiedenen Seminaren, Ausbildungen und Workshops auch verschiedene Themenschwerpunkte gelegt. Einen Einblick in die verschiedenen Themen erhalten Sie, wenn Sie einen Blick auf die Seminarübersicht werfen.

Die Mittelrhein-Akademie versteht sich als Weiterbildungsportal. Hier stellen die Unternehmen Kissel-Consulting,

ifsm – institut für salesmanagement sowie Balance fürs Leben ihre Angebote ein. So kamen beispielsweise im Jahre 2013 über 90 Seminartage auf dem Klostergut Besselich zusammen. Zusätzlich haben zahlreiche Führungskräfte-Coachings stattgefunden.

Highlights aus dem Jahr 2013

Ein Highlight aus dem Jahre 2013 war sicherlich der Kongress von Kissel Consulting im Mai. Hier haben erfahrene Führungskräfte, kreative Trainer und querdenkende Wissenschaftler gemeinsam neue Ideen für die Unternehmenspraxis entwickelt. Diskussionsleitend war die Frage, nach dem Sinn im Führungsalltag, ob Führung überhaupt noch Sinn macht, wie sinnvolle Führung aussehen kann und vieles mehr.

Auch die Ausbildung zum zertifizierten Sales-Coach des Unternehmens ifsm ist erneut ein Highlight gewesen. Im Oktober konnten wir unseren Absolventen nach einer einjährigen Ausbildungszeit mit Präsenz- und Praxisphasen das Zertifikat und das Gutachten des wissenschaftlichen Beirates aushändigen.



Die Ausbildung zum systemischen Resilienzcoach des Unternehmens Balance fürs Leben darf an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Im Zentrum dieser Ausbildung steht ein ganzheitlicher Coaching-Ansatz, der die Bereiche Beruf, soziales Leben, Körper/Gesundheit sowie Sinn integriert und Coaches, Führungskräften und Personalentwickler/innen zahlreiche Tools für die Berufspraxis an die Hand gibt. Aufgrund des anregenden Feedbacks der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, haben die Trainerinnen die Ausbildung für 2014 für Sie erweitert.

Last but not least möchten wir in unserem Jahresrückblick den Workshop „Systemische Beratung nach dem Konzept der Theorie U“ von Josef Mikus hervorheben. Ihm gelingt es, die Theorie Otto Scharmers in einen tiefgehenden und wirksamen Coachingansatz zu übersetzen. Zentral ist dabei der ressourcenvolle Blick in die Zukunft, der dem Coachee konkrete Handlungsschritte ermöglicht.

Wir laden Sie herzlich dazu ein, auf www.mittelrhein-akademie.de einen Blick auf das Angebot des Jahres 2014/15 zu werfen und freuen uns darauf, Sie auf dem Klostergut Besselich begrüßen zu dürfen.





Alle Seminare der Mittelrheinakademie mit Terminen auf einen Blick

17.03.14 - 19.03.14	Zertifizierter Sales Reiss Profile Master	Markus Brand; in Kooperation mit ifsm
19.03.14 - 21.03.14	Prinzip der minimalen Führung – Intensiv, Modul 1	Klaus Kissel; Kissel-Consulting
02.04.14 - 04.04.14	Führen 3.0 – die neue Art des Führens	Klaus Kissel; Kissel-Consulting
06.05.14 - 07.05.14	Gesundheitsorientiertes Führen	Birgit Huber-Metz, Angela Kissel; Balance fürs Leben
20.05.14 - 21.05.14	Resilienz-Training	Birgit Huber-Metz, Angela Kissel; Balance fürs Leben
15.09.14 - 17.09.14	Systemische Beratung nach dem Konzept der Theorie U	Josef Mikus; Kissel Consulting
18.09.14 - 20.09.14	Ausbildung zum Resilienzcoach, Modul 1	Birgit Huber-Metz, Angela Kissel; Balance fürs Leben
22.09.14 - 23.09.14	Resilienz-Training	Birgit Huber-Metz, Angela Kissel; Balance fürs Leben
01.10.14 - 02.10.14	Die Beziehungssysteme der Kunden analysieren	Uwe Reusche; ifsm
06.10.14 - 07.10.14	Strategisch neue Kunden gewinnen	Klaus Kissel; ifsm
08.10.14 - 11.10.14	Ausbildung zum zertifizierten Sales Coachifsm, Modul 1	Uwe Reusche, Klaus Kissel, Heike Bruckhuisen; ifsm
20.11.14 - 21.11.14	Change-Prozesse im Vertrieb initiieren und begleiten, Modul 1	Klaus Kissel; ifsm
25.11.14 - 26.11.14	Voice Coaching	Mario Becker; ifsm
03.12.14 - 05.12.14	Positive Psychologie	Uwe Reusche; ifsm

Anmeldung und Infos unter:

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

Authentisch sein...

„ Nur authentische Führung ist gute Führung. “

Fazit einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen und Bad Harburg. Demnach halten über 60 Prozent der Befragten (insgesamt 267 Teilnehmer) Authentizität für die wichtigste Führungseigenschaft einer Führungskraft. Damit hat Authentizität den Spitzenplatz unter allen aufgeführten Eigenschaften!

Akademie für Führungskräfte

„ Das Echte, Gute ist nie Mode gewesen, aber es lebt. “

Hermann Hesse

„ Wir sind uns niemals so treu wie in den Augenblicken der Inkonsequenz. “

Oscar Wilde

„ Die Marke gilt hier nicht als leeres Wertversprechen, sondern als fassbare Identität des Unternehmens. Eine Marke, die Zutrauen verspielt und Vertrauen missbraucht, gleicht einem fliegenden Händler. Der will keine Gemeinschaft, er täuscht dies des schnellen Geldes zuliebe nur vor. Er spielt Marke. “

*Prof. Götz W. Werner,
Gründer und geschäftsführender Gesellschafter dm-drogerie markt*

„ Alles was ich machen kann ist, ich selbst zu sein, wer immer das sein mag. “

Bob Dylan

„ Eine echte menschliche Beziehung zu haben heißt, absolut keine Vorstellung, kein Bild, keine Schlußfolgerung zu haben. “

Krishnamurti, Vollkommene Freiheit

authentisch

... was Bilder erzählen:

” Das Thema als Gleichung
mal auf den Punkt gebracht:
Authentizität = Vertrauen + Kontakt: mit anderen
in sich... zu sich... “

Sabine Peter,
Leitung CoreDynamik-Institut



Sabine Peter
Leitung CoreDynamik-Institut
ifsm Trainerin www.coredynamik.de



„Niemand ist eine Insel“

Wir senden Ihnen gerne ausführliche
Informationen.

FAX an 0261 / 9623 114

oder einsenden an: **institut für salesmanagement – Klostersgut Besselich – 56182 Urbar**
genauere Informationen erhalten Sie auch auf **www.ifsm-online.com**

Ja, ich habe Interesse an **Aus- und Weiterbildung am Mittelrhein**

☐ Senden Sie mir bitte Infos zur **Ausbildung zum zertifizierten Sales-Coach ifsm** zu

☐ Senden Sie mir bitte Infos zur **Ausbildung zum systemischen Resilienzcoach** zu

☐ Senden Sie mir bitte Infos zur zum **Seminar „Prinzip der minimalen Führung“** zu

☐ Senden Sie mir bitte Infos zu folgender Veranstaltung zu: _____

Ja, die Angebote von **Balance fürs Leben** interessieren mich,

☐ bitte senden Sie mir die **Unternehmensbroschüre** zu

Ja, die Angebote von **Kissel-Consulting** interessieren mich,

☐ bitte senden Sie mir regelmäßig den online-newsletter zu folgender E-Mail-Adresse:

☐ bitte senden Sie mir die Unternehmensbroschüre zu

Ja, die Angebote von **ifsm – institut für Salesmanagement** interessieren mich,

☐ bitte senden Sie mir regelmäßig den **online-newsletter** zu folgender E-Mail-Adresse:

☐ bitte senden Sie mir die **Unternehmensbroschüre**

Institution/Firma

Vor-, Nachname

Funktion

Strasse/Postfach

PLZ/Ort

Tel.

Fax

E-Mail

Privatadresse/-Telefon



Impressum

**ifsm – Institut für Salesmanagement
GmbH & Co. KG**
Amtsgericht Koblenz HRA 21214
USt.-IdNr. DE 273304625

Persönlich haftende Gesellschafterin:
ifsm Verwaltungs GmbH
Amtsgericht Koblenz HRB 23584

Geschäftsführer:
Uwe Reusche & Klaus Kissel

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

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

Gestaltung:
Pellicci Kommunikation
Veilchenweg 25
01326 Dresden
Tel. +49 (351) 33 27 33 0
Fax +49 (351) 33 22 39 9
email: info@pellicci.de

Bildnachweise:
Fotolia – diverse Motive



ifsm – das Institut für Salesmanagement ist das Qualifizierungs- und Entwicklungsberatungsunternehmen im Bereich Salesmanagement. Wir beraten und begleiten Sie rund um die Themen Sales-Management, Verkauf und Sales-Organisationsentwicklung.

Wir bieten Ihnen u.a.:

- Qualität durch langjährige erfolgreiche Beratungstätigkeit zu den Themen Sales-Development und Leadership
- Praktische Beratung, abgestimmt auf neueste wissenschaftliche Erkenntnisse
- Systemische Organisationsentwicklung
- ein Interdisziplinäres Trainerteam mit vielen eigenen Sales-Erfahrungen und weitreichendem Methodenwissen in Sachen Sales

www.ifsm-online.com