

Ein herzliches Hallo aus Urbar

A bisserl mehr Stabilität wär doch schon gut....

Stetig ist der Wandel, Veränderungen gehören zu unserem Leben....Phrasen aus dem Alltag eines Managers. Vielen kommt die Zeit, die wir erleben schon fast wie eine Hysterie vor. Zuviel Aktionismus, der am Ende den wirklichen Change nicht mehr erkennen lässt.

Veränderungen sind für uns Alltag, seit Geburt verändern wir uns, unsere Zellen wachsen, wir lernen Neues über unsere Umwelt, entwickeln neue Fähigkeiten und Überzeugungen über uns und unsere Welt. Wenn sich das Wetter ändert, richten wir uns danach aus. Auch als Erwachsene erleben wir immer wieder im privaten und beruflichen Leben Veränderungen, eine vermeintliche Phase der Stabilität ist jedoch wichtig. Wir können Routine entwickeln und produktiv sein. Bewegung entsteht also auch in der Stabilität und nicht in der laufenden Veränderung. D.h. effektives Change-Management fokussiert nicht auf die Veränderung, sondern soll die Menschen im Wechsel zwischen Stabilität und Flexibilität in Bewegung bringen.

Gerade durch die Digitalisierung spüren viele Führungskräfte viele Veränderungen in ihrem Unternehmen besonders stark. Sie merken immer deutlicher, dass alte Führungsmuster nicht mehr so richtig funktionieren, sie immer mehr an ihre Grenzen stoßen, oder anders ausgedrückt, es scheint für viele eher anstrengender zu werden. Alles ist nur noch in Bewegung....sollte also eine Bremse gezogen werden?

Vor Kurzem haben wir eine Studie gelesen, über die „Bremser“ von Veränderung. Was glauben Sie, wer im Fokus steht? Nicht die Mitarbeiter, nicht die Betriebsräte sondern die Führungskräfte, die weiterhin mit einem top down Führungsmuster sowie Kontrolle agieren.

Anstatt zu bremsen, gilt es den Schwung der Bewegung mitzunehmen und zu fokussieren. Dabei müssen Extremauswirkungen wie bewegungslose Einheiten oder aber auch aktionistische Veränderungsansätze in ein gemeinsames Lot gebracht werden. Dies ist dann eine nachhaltige Bewegung.

Wir stellen uns diesem Thema mit „Movement“ und begleiten Unternehmen bei ihren Culture Development Projekten, denn wenn Menschen in Bewegung kommen, kann die Zukunft gestaltet werden.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen unseres Newsletters AKZENTE. Vielen Dank und eine erfolgreiche Zeit



Uwe Reusche und Klaus Kissel

Geschäftsführer ifsm GmbH & Co.KG

Menschen bewegen. Zukunft gestalten.

eMail: info@ifsm-online.com - Internet: www.ifsm-online.com

Scheiden tut weh....

von Martin Rugart

... ein Plädoyer für eine **faire Trennungskultur** im Unternehmen.

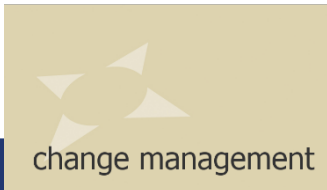
„In gegenseitigem Einvernehmen ...“ – diese Formulierung kennen wir aus Trennungen im Bereich der DAX-Vorstände. Was ist da in der Regel passiert? Die Chemie zwischen dem neuen CEO und seinen Vorständen stimmt nicht, durch Umstrukturierungen gibt es keine Alternativpositionen für Führungskräfte, es gibt unterschiedliche Auffassungen über die richtige Geschäftsstrategie, usw. und die Lösung? Man setzt sich zusammen und spricht über eine für beide Seiten gesichtswahrende Auflösung der Zusammenarbeit und des Vertrages.

Ganz im Gegensatz dazu enden in der Regel unbefristete Arbeitsverhältnisse „normaler“ Mitarbeiter und Führungskräfte durch Eigenkündigung, Erreichen der Altersgrenze oder Arbeitgeberkündigung – bei schwerwiegenden Verfehlungen des Mitarbeiters. Soweit – so gut? Das Arbeitsrecht stellt bei der Kündigung durch den Arbeitgeber die Schuldfrage in den Vordergrund und schützt den Arbeitnehmer weitgehend vor dem Verlust seines Arbeitsplatzes. Bei einer Eigenkündigung hingegen, liegt die Verantwortung für die Folgen seines Tuns ganz beim Mitarbeiter.

Was geschieht also, wenn aufgrund von Reorganisationen (z.B. Fusionen, Aufspaltungen, Änderung der Aufbauorganisation), Wegfall von Funktionen oder Tätigkeiten, Unternehmerische Entscheidungen (z.B. Internationalisierung) oder Neuausrichtung der Geschäftspolitik Mitarbeiter die künftigen Anforderungen nicht mehr erfüllen können oder wollen?

- Das Unternehmen muss Gründe für eine Kündigung „sammeln“ und setzt sich damit u.U. einem Mobbing-Vorwurf aus.
- Der Mitarbeiter hält unter (fast) allen Umständen an seinem Arbeitsvertrag fest, obwohl er selbst mit der Situation sehr unglücklich ist.
- Es werden Aufgaben und Strukturen um den Mitarbeiter „herum“ organisiert und z.T. jahrelang als „historisch gewachsen“ tradiert.
- Unternehmen flexibilisieren Ihre Belegschaft von vorneherein durch Leiharbeit und Befristung von Verträgen

Wir müssen das Thema „Trennung“ im Unternehmen entstigmatisieren indem wir es von der Schuldfrage lösen! Stark zunehmende Veränderungszyklen werden immer häufiger zu der Situation führen, dass es nicht mehr „passt“ zwischen Unternehmen und Mitarbeiter – ohne dass daran einer der beiden an dieser Situation Schuld hat.



Was ist zu tun? Voraussetzung für eine faire Trennungskultur ist eine wertschätzende Feedback-Kultur. In dieser können Defizite und unterschiedliche Auffassungen früh und lösungsorientiert angesprochen werden. Kommt das Unternehmen zum Schluss, dass es keinen weiteren gemeinsamen Weg mit dem Mitarbeiter geben soll, kann auf dieser Basis eine mögliche Trennung auf Augenhöhe angesprochen werden.

Die emotionalen Hürden sind auf beiden Seiten dabei oft höher als die rechtlichen und finanziellen. Mitarbeiter fühlen sich nach langen Jahren der Zugehörigkeit abgeschoben ohne dass Sie sich eines Fehlverhaltens bewusst sind. Unternehmen sind schon seit längerem mit dem Mitarbeiter unzufrieden (ohne dies vielleicht konkret geäußert zu haben) und wollen nun eine schnelle Trennung allein zu Lasten des Mitarbeiters. Beide Haltungen führen in einen Konflikt und gegenseitige Schuldzuweisungen. Diesen Konflikt führen die Beteiligten oft vor Publikum (Mitarbeitervertretung, Personalabteilung, Kollegen, Management), was zu einer weiteren Eskalation führt. Darüber hinaus werden Angehörige und Anwälte involviert, was eine Einigung weiter erschwert. Letztlich trifft man sich vor dem Arbeitsgericht und dort wird zu weit über 90% ein Vergleich geschlossen, der die Beendigung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung von Geld vorsieht. Bis dahin wurde viel schmutzige Wäsche gewaschen, noch mehr Geld ausgegeben und beide Seiten haben Schaden genommen.

Entwicklung einer fairen Trennungskultur

Vermeiden Sie als Führungskraft, Personaler und Management eine Abwertung des Mitarbeiters von dem Sie sich trennen wollen. Enthalten Sie sich von Schuldzuschreibungen, aber auch Entschuldigungsversuchen und machen Sie dem Mitarbeiter von vorneherein ein faires Angebot zur Trennung. Dazu gehört das Angebot an den Mitarbeiter, die Austrittsbedingungen inkl. der internen und externen Kommunikation mitzubestimmen. Häufig sind Auslaufristen oder die Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung (Outplacementberatung) für den Mitarbeiter wichtiger als die Höhe einer Abfindung, die weder Zeit zur Suche aus einem laufenden Beschäftigungsverhältnis noch eine Verbesserung der Chance auf eine neue passende Aufgabe ermöglicht. Mitarbeiter werden somit weniger zum Opfer der Trennung denn zum gleichberechtigten Partner einer gegenseitigen Einigung auf Augenhöhe. Unterschätzen Sie nicht die Wirkung der Trennungskultur auf die verbleibenden Mitarbeiter! Egal, wie der ausscheidende Mitarbeiter von seinen Kollegen gesehen wird – diese werden genau beobachten, wie das Unternehmen mit denen umgeht, die gehen müssen. Denn: vielleicht bin ich ja auch selbst einmal davon betroffen...

Zusammenfassung

- Trennungen werden bei steigenden Veränderungszyklen zunehmen.
- Trennungskultur ist eine Frage der Haltung und nicht der Finanzen.
- Trennungskultur ist die Nagelprobe der Unternehmenskultur.

Was Führungskräfte von Spitzensportlern lernen können

von Uwe Reusche

Die Teilnehmer unserer Sales Coach Ausbildung hatten die Chance, echte Goldmedaillen anzufassen und der Spirit von Olympia und Weltmeisterschaften war deutlich in unserem Seminarraum im Kloostergut Besselich zu spüren. Als Gast für den Kaminabend haben wir Frau Dr. Sabine Bau, mehrfache Medaillengewinnerin bei Olympischen Spielen, Welt- und Europameisterschaften im Florettfechten, Fechtweltmeisterin und Teilnehmerin an den olympischen Spielen, gewinnen können. Neben den Medaillen konnte das Equipment samt Florett bewundert werden.

Titel des interaktiven Kaminabends: „Wie wu(e)rde ich zum Champion?“ – eine Reise durch den Leistungssport Fechten. Neben dem faszinierenden Lebenslauf nahm Frau Dr. Bau alle Teilnehmer*innen mit auf den Wettkampfbplatz, die Planche, und zog immer wieder Parallelen zum modernen Führungsalltag im Vertrieb, oder anders ausgedrückt, was Vertriebsführungskräfte und Vertriebsmitarbeiter durch Fechten lernen können.

Sie gliederte das Fechten und Führen in sechs Phasen:

- **Betreten der Planche: Was ist mein Ziel?**

Die meisten der Teilnehmer vermuteten, dass das Ziel ist, den Sieg zu erringen. Dem ist aber nicht so, Ziel ist es immer, den nächsten Treffer zu setzen und dieser ist DIESEM Moment immer der Wichtigste. Dies passt wunderbar zum Thema agile Führung, denn es ist nicht die langfristige Strategie, sondern der nächste Meilenstein. Frau Dr. Bau erklärte dies so, dass wir im Fechten nie wissen, wann und wie die nächsten Attacken des Gegners erfolgen und wie der Gegner auf meinen Angriff oder mein Abwarten reagieren wird. Nur der Moment zählt – es wird im Moment die Entscheidung getroffen, um den nächsten Punkt zu gewinnen und dies hängt auch von der Entscheidung des Gegenübers ab. Es gehört also dazu, sich immer wieder aufs Neue auf den Moment, auf die Phase der momentanen Situation einzustellen.

- **Étes vous prêts – seid ihr bereit?**

Der Wettkampf steht kurz bevor, Haltung annehmen, überprüfen der inneren und äußeren Haltung, bzw. Einstellung. Es gilt sich voll zu konzentrieren, den Gegenüber zu beobachten, fokussieren und gleich das abzurufen, was man jahrelang trainiert hat, die Muster gepaart mit der Flexibilität jeden Moment neu zu entscheiden.

- **Allez – Taktik, Tempo, Treffer**

Jetzt kommt es darauf an, in Bewegung zu kommen, starre Muster helfen jetzt überhaupt nicht. Es gilt sich voll und ganz auf den Moment einzulassen. Die Taktik wird im Vorfeld erarbeitet, das Tempo passt sich der Situation an. Hat man immer das gleich Tempo, kann sich der Gegenüber leicht darauf einstellen und den eigenen Aufbau stören. Ist man fixiert auf „das muss jetzt so sein“, kommt man ins Straucheln, verliert seine innere Haltung und verliert den nächsten Punkt. Nach dem nächsten Treffer beginnt alles wieder von vorne.

- **Pause – Auszeit, Analyse, Aussichten**

Nach drei Minuten erfolgt eine Pause von einer Minute, eine Auszeit um den Status, das Vorgehen zu analysieren. Dies erfolgt meist nicht alleine, sondern mit dem Trainer, der während des ganzen Prozesses eine Außenperspektive eingenommen hat. So kann er genaue Rückmeldung über die gewählte Taktik und die des Gegenübers geben. Durch die Standortbestimmung können neue Vorgehensweisen gewählt, bzw. die mentale Strategie wieder auf Kurs gebracht werden.

- **Fortsetzung – Sieg oder Niederlage**

Sieg und Niederlage liegen oft eng zusammen. Auch wenn man noch so sehr trainiert hat, gibt es immer unterschiedliche Umstände, die zu einem Sieg verhelfen oder die Niederlage einläuten. Gerade aus systemischer Sicht ist es spannend, Sieg und Niederlage zu analysieren. Lag es an der guten Vorbereitung, am Publikum was angefeuert hat, an der mentalen Strategie, am Gegenüber, an der Luft im Raum usf.? Manchmal lässt sich das nicht genau sagen, warum jemand gewinnt und verliert, gerade auf diesem Top Niveau des Leistungssports. Der Wettkampf wird jedenfalls fortgesetzt bis es entschieden ist, entweder durch Punkte oder durch Aufgabe, sprich Verletzung.

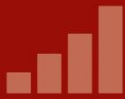
- **Verlassen der Fechtbahn – nach dem Kampf ist vor dem Kampf**

Dieser alte Spruch von Sepp Herberger ist immer noch sehr aktuell. Eine genaue Analyse des gesamten Prozesses ist wichtig, um sich den immer größer werdenden Herausforderungen zu stellen. Kein Wettbewerb ist wie der andere, auch der Wettkampf gegen einen Gegenüber, gegen den man schon öfters gekämpft hat, kann beim nächsten Mal anders sein. Es gilt durch diese Analyse Schwachstellen zu identifizieren und Erfolgsmuster wiederholbar zu machen, so dass alles im Moment abrufbar ist, ganz nach dem Motto: ich hole mir das Werkzeug heraus, was mir hilft, den nächsten Punkt zu gewinnen.



Nach 2 Stunden endete der Kaminabend, es bleibt der Eindruck einer starken, souveränen, kraftvollen Frau, die schon viel erlebt hat, aber immer noch bereit ist, sich jeden Moment auf das Neue einzustellen und einzulassen.





Webinar Sales Kompetenzanalyse



Am **10. Juli 2017 um 17.00** Uhr findet unser viertes Webinar zum Einsatz unseres vertrieblich-diagnostischem Tool „Sales Kompetenzanalyse“ statt. Nähere Informationen zur SKA finden Sie hier:

<https://www.ifsm-online.com/sales-vertriebs-beratung-kompetenz-analyse>

Wenn Sie an dem einstündigen Webinar teilnehmen möchten, senden Sie ein Mail an info@ifsm-online.com und Sie erhalten die Zugangsdaten.

Neu im Team....

Unser Assistenzteam ist jetzt komplett. Seit Januar 2017 verstärkt unser Team Angela Kirch und steht Ihnen für Fragen gerne zur Verfügung.



Auch unser Bürohund Rudi hat nun Verstärkung bekommen durch Luna:



Unsere Seminare im Überblick

- | | |
|--|--|
| 10.Juli 2017 | - Webinar SKA |
| 25. Oktober 2017 –
29. September 2018 | - Zertifizierter Sales Coach ifsm |
| 19. – 20. Oktober 2017 | - Motivierend Motivieren |
| 06. November 2017 -
10. Januar 2018 | - Ausbildung in Mediation |
| 15. – 17. November 2017 | - Führen 3.0 - die neue Art des Führens |
| 24. November 2017 | - ifsm Change-Camp – Change in ungewissen Zeiten |

Ausbildung in Mediation

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

Schwerpunkte der Ausbildung

Modul 1

1. Einführung in Mediation und Konfliktberatung

- Konflikte im Betrieb
- Möglichkeiten der Vermittlung in den jeweiligen Rollen
- Grundprinzipien und Phasen der Mediation
- Übungen zu den Phasen
- Haltungen: Ebenen der Wahrnehmung nach Otto Scharmer
- Haltungen: Rationalität und Emotionalität –Abstufungen nach David Gerlenter

2. Konfliktbearbeitung im innerbetrieblichen Zusammenhang

- Dynamik komplexer Konflikte
- Eskalation von Konflikten
- Techniken: Erarbeitung von Mediationsplänen zur Konfliktberatung
- Übungen

3. Techniken und Instrumente der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

- systemische Gesprächsführung
- 9-Felder-Modell
- Rollenklärung: Neutralität/Allparteilichkeit in der Mediation
- Chancen und Grenzen der Mediation
- Fallarbeiten (eigene Fälle oder Fallbeispiele)

Modul 2

4. Verhandeln in der Mediation

- Grundlagen des Verhandeln nach dem Harvard-Konzept
- Konfliktarbeit nach Marshall B. Rosenberg
- Techniken: Mediative Techniken in Klärungsgesprächen
- Fallarbeiten (eigene Fälle oder Fallbeispiele)

5. Konfliktbearbeitung in Gruppen und Teams

- Analyse von Gruppenprozessen
- Teamkonfliktmoderation
- Gruppen- Mediation
- Fallarbeiten (eigene Fälle oder Fallbeispiele)

Voraussetzungen: Beratungs- und/Trainererfahrung

Gruppengröße: 10 Personen

Dauer: Die Ausbildung umfasst 2 Module á 2 Tage

Termine: Modul 1: 06. + 07. November 2017; **Modul 2:** 09. + 10. Januar 2018

Investition

Frühbucherpreis bis 30.09.2017: 1.500,- € zzgl. MwSt.

Normalpreis ab 01.10.2017: 2.400,- € zzgl. MwSt.

Voranmeldungen gerne über **info@ifsm-online.com** oder per **Telefon: +49 261 / 96 23 112**

Zertifizierter Sales Coach ifsm

Achtung: Frühbucherrabatt nur noch bis zum 30.06.2017

Im Oktober 2017 starten wir unsere 10. Qualifizierung zum zertifizierten Sales Coach ifsm.

*Ab sofort besteht die Möglichkeit **Bildungsurlaub** für diese Ausbildung zu beantragen.*



Termine:

Modul 1: 25.-28.10.2017; **Modul 2:** 17. - 20.01.2018; **Modul 3:** 11. - 14.04.2018; **Modul 4:** 20. - 23.06.2018; **Modul 5:** 26. - 29.09.2018

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

Dauer: 20 Seminartage in 5 Modulen

Frühbucherpreis bis 30.06.2017: 5.800,- € zzgl. MwSt.

Gebühr: 6.400,- € zzgl. MwSt.

Alle Informationen zu der Ausbildung finden Sie unter: <https://www.ifsm-online.com/seminare-trainings-workshops-ausbildung/vertriebscoach-salescoach-ausbildung>

Motivierend Motivieren – Positive Psychologie in der Führung

Führen ist oft geprägt von Kennzahlen verbunden mit einer hohen Motivationsleistung durch die Führungskraft. Vielleicht sind Sie der dauernden Motivation auch schon Müde und fragen sich: Kann das nicht auch anders gehen? Lernen Sie, wie Sie auf Basis der Positiven Psychologie die intrinsische Motivation wecken können und üben Sie, wie Sie die Wachstumsbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter nachhaltig zu mehr Erfolg und Zufriedenheit begleiten können.

Termine: 19. – 20. Oktober 2017

Referent: Uwe Reusche

Gebühr: 1.250,- € zzgl. MwSt.

Weitere Informationen finden Sie unter: <https://www.ifsm-online.com/seminare-trainings-workshops-ausbildung/seminar-mitarbeitermotivation-motivation-mitarbeiter>

Führung 3.0. – Führen in die Zukunft

Gute Führung von Teams hatte schon immer agile Anteile und es ist schlichtweg eine Grundhaltung, die jede Führungskraft verinnerlicht haben sollte. Mit wachsender Komplexität in unserem Führungsalltag, steigt jedoch auch die Bedeutung von prozessorientierter bzw. agiler Führung. Man kann also durchaus von einer neuen Art des situativen Führens sprechen, die moderne Führungskräfte verinnerlichen sollten.

In unserem Seminar möchten wir uns gemeinsam mit den Teilnehmern auf die Suche nach Lösungen für diese Anforderungen machen..

Termine: 15.- 17. November 2017

Referent: Klaus Kissel

Gebühr: 1.690,- € zzgl. MwSt.

Weitere Informationen finden Sie unter: <https://www.ifsm-online.com/seminare-trainings-workshops-ausbildung/fuehrungskraefte-entwicklung-seminar>



SAVE THE DATE**24.11.2017 – Change-Camp – Change in ungewissen Zeiten**

Am 24.11.2017 werden wir das erste systemische Change-Camp veranstalten. Angelehnt an unser BarCamp vom letzten Jahr, veranstalten wir diesmal eins zu dem Thema:

„Change-Management in ungewissen Zeiten“

Jeder, der sich in Unternehmen bereits mit Veränderungsmanagement beschäftigt hat, oder sich in Zukunft beschäftigen will, ist eingeladen an unserem Change-Camp teilzunehmen und spannende Beiträge und Fragen einzubringen, sowie sich inspirieren zu lassen.

Alle Informationen und auch schon eine Auswahl an Themen finden Sie auf unserer Homepage unter:

<https://ifsm-online.com/ifsm-akademie/Change&MovementBarCamp2017>