



LEADERSHIP

Agile Führung von Teams

TEAMWORK

Teamwork in agilen Zeiten

CHANGE MANAGEMENT

Pole Posit – ein effektiver Boxenstopp

HEALTH

Resilienz in Teams

SALES

We want you

TEAMCOACHING

Teamcoaching auf dem Segelschiff

CHANGE MANAGEMENT

Führen heißt Vertrauen

Teams an die Macht



AGILE FÜHRUNG VON TEAMS – IST DAS WIRKLICH NEU	5
TEAMWORK IN AGILEN ZEITEN	11
POLE POSIT – EIN BOXENSTOPP, DER UNTERNEHMEN DIE SPITZENPOSITION SICHERT	13
RESILIENZ IN TEAMS – EIN INTERVIEW MIT ANGELA KISSEL	17
IFSM – INSIDE!	18
WE WANT YOU – NEUKUNDENGEWINNUNGSTEAMS AUF DER ÜBERHOLSPUR	20
TEAMCOACHING AUF DEM SEGELSCHIFF	27
FÜHREN HEISST VERTRAUEN	28
ALLE IFSM SEMINARE AUF EINEN BLICK	29

Teams an die Macht

Teamarbeit ist in aller Munde. Aber ist Teamarbeit ein Phänomen der Neuzeit, etwas was die Wirtschaft sich zu Eigen gemacht hat, um vielleicht die Generation Y und Z zu gewinnen, bzw. zu beeindrucken? Arbeiten Unternehmen allgemein

erfolgreicher, wenn Sie auf Teamarbeit setzen, und führt Teamarbeit immer zu einem wirtschaftlich florierenden Geschäft? So geben zum Beispiel sportliche Erfolgserlebnisse wie der Gewinn der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 oder die gewonnene Europameisterschaft im Handball Anlass, die schillernden Seiten von gutem Teamwork besonders zu beachten.

Teams können aber auch versagen, wie die Reaktorkatastrophe von Tschernobyl 1986 zeigte, in der die 8-köpfige Mannschaft Tests durchführte und der Teamleiter das Team in dieser alarmierenden Situation weiterarbeiten ließ. Die Tests wurden damals nicht abgebrochen, da der Teamleiter den Aussagen seiner Mitarbeiter misstraute. Ein weiteres Ereignis aus dem Jahr 2009 war das Verschwinden eines Airbus mit 228 Insassen. Zuerst wurde von einem technischen Defekt gesprochen, bis der Flugschreiber geborgen wurde. Es stellte sich heraus, dass die Crew alle Maßnahmen, die notwendig waren, getroffen hatte, die Piloten sich allerdings über ihre Handlungen und die nächsten notwendigen Schritte nicht austauschten. Beispiele, die eigentlich für Teamarbeit sprechen könnten, aber was hilft es, wenn am Ende der „Ober den Unter“ sticht?

Gerade solche Beispiele haben das Universitätsspital in Zürich ermutigt auf Simulationstrainings in der Anästhesie als Pflichtveranstaltung zu setzen. Denn die Fehler, die dort passieren, lassen sich zu 60-70% auf Kommunikationsprobleme und hierarchisches Denken zurückführen. Eine offene Kommunikation innerhalb des Teams, sogar vom Pfleger an den Oberarzt, ist essentiell und wird dort trainiert. Nimmt man ein Beispiel aus der Tierwelt und vergleicht das Verhalten von Gorillas und Schimpansen wird deutlich, Gorillas haben ein klares Hierarchieprinzip. Droht Gefahr, wird die Information erst an den Anführer weitergegeben, der diese beurteilt und dann das Signal gibt zu handeln. Schimpansen hingegen haben ein freies Hierarchieverhältnis bei dem sogar der Rangniedrigste das Signal zur Flucht geben kann und die Gruppe zum Handeln bringt. Somit können Schimpansen viel früher reagieren und die Chance zu überleben – zum Beispiel bei einem Buschbrand - wächst.

Nicht jedes Unternehmen kann auf Teamarbeit setzen und nicht für jedes Projekt ist Teamarbeit wirtschaftlich effektiv. Wann Teamarbeit wie erfolgen kann, untersucht Klaus Kissel in seinem Artikel zu agiler Teamführung. Funktionierende Teamarbeit im Buying Center kann laut Uwe Reusche als Erfolgsfaktor bei Ausschreibungen dienen. Sybille Letschert schreibt über die Erfolge von Teamarbeit in einem offenen Erfahrungsbericht als Unternehmerin.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns über Ihr Feedback.

Ihre Lisa Bastian



Lisa Bastian // Personalentwicklung, Trainer und Coach bei ifsm

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



Selbstverantwortung
fördern durch agile Führung

„AGILE FÜHRUNG VON TEAMS – IST DAS WIRKLICH NEU?“

VON KLAUS KISSEL

„Agiles Management“ – diese Schlagworte geistern derzeit durch so manches Unternehmen und kündigen an, „alles muss sich in puncto Führung ändern“. Ist das wirklich so, oder ist das nur „alter Wein in neuen Schläuchen“? Ein Hype der bald vorbei ist?

Agiles Management heißt in unserem Sinne: Führung von Gruppen mit wenig Regeln und wenig Bürokratie, um Flexibilität und Schnelligkeit in der Produktivität und Ideenentwicklung zu gewinnen. Klingt zunächst einmal modern und richtig – aber ist das wirklich neu?

Nein, denn

1. Agile Führung ist überhaupt nicht neu! Gute Führung von Teams hatte schon immer agile Anteile und
2. es ist kein Hype, der nun in unsere Welt kommt, sondern es ist schlichtweg eine Grundhaltung, die jede Führungskraft verinnerlicht haben sollte.

Bereits Ende der 60er Jahre und in den Anfängen der 70er Jahre wurde die Faszination der Gruppendynamiklehre nach Deutschland getragen. Das hatte zur Folge, dass in vielen Unternehmen die Organisationen nach Teams ausgerichtet wurden. Teamführung war der neue Trend, um mehr Synergien zu gewinnen. Gruppendynamik fordert von den Führungskräften eine prozesshafte Führung. Die Intelligenz der Teams soll stärker genutzt werden und der „Chef“ soll sich zurücknehmen. Anstelle langer Planungsprozesse einzelner Experten, gilt es die Sichtweisen vieler Mitarbeiter im Team zu nutzen und eine tragfähige Lösung zu finden.

Unseren Recherchen nach wurden sukzessiv mehr und mehr gruppendynamische Seminare von deutschen Firmen für Führungskräfte gebucht und in den 80er Jahren der Höhepunkt erreicht. Seitdem sind die Besucherzahlen rückläufig, obwohl „agile Führung“ nichts anderes von Führungskräften fordert.

Es geht also bei agiler Führung nicht um eine Methode, die geschult wird - vielmehr geht es um eine Haltung, wie und in welchen Situationen eine Führungskraft die Intelligenz von Teams

mehr nutzen sollte und wann nicht. Vieles davon lässt sich in Klassikern der Führungsliteratur der 70er Jahre bereits lesen (zum Beispiel schon bei Klaus Antons Klassiker – Praxis der Gruppendynamik – Erstauflage 1973).

Was heißt nun „gute Führung hatte schon immer agile Anteile“?

Schon die Theorien der situativen Führung nach Hersey und Blanchard zeigen, dass Führungskräfte je nach Situation und Reifegrad unterschiedlich agieren und handeln sollten. Unterscheidet man zum Beispiel die verschiedenen Situationen nach zwei grundlegenden Fragestellungen:

- a) Ist die Situation überschaubar/planbar oder eher ungewiss?
- b) Wie stark bin ich als expertenorientierter Leiter oder in meiner prozesshaften Führung gefordert, um das beste Ergebnis zu erringen?

ergeben sich unterschiedliche Führungssituationen.

Doch bevor wir uns die Situationen anschauen, muss zunächst geklärt werden: „wann ist eine Situation ungewiss und nicht überschaubar?“

Ungewissheit ist ein Zustand, der von folgenden Situationen unterschieden werden sollte:

- a) Eine Situation ist riskant:
Eine Situation ist dann riskant, wenn ich ein Risiko eingehe, d.h. ich kann einen möglichen Schaden kalkulieren. Rauchen ist zum Beispiel riskant, aber keinesfalls unge-

wiss, denn das Risiko ist in gewisser Weise berechenbar. Risiken sollte man vermeiden oder man kann ihnen mit Vorsorge (Sicherung) begegnen. In einer riskanten Situation können einzelne Experten gut helfen und Steuerung ist sinnvoll.

b) Eine Situation ist unsicher:

Eine Situation ist dann als unsicher zu bezeichnen, wenn sie mit einem Risiko rechnen, aber nicht sicher wissen, ob es eintritt oder nicht. Es wäre fatal, beim „Rauchen“ nur von unsicher zu sprechen, denn das Risiko ist zu hoch. Das Wetter ist allerdings in vielen Fällen eine unsichere Angelegenheit, der ich mit Maßnahmen (Kleidung etc.) begegnen kann. D.h. auch hier sprechen wir von einer Situation, die planbar und eher berechenbar ist.

c) Eine Situation ist ungewiss:

Eine Situation ist dann ungewiss, wenn wir die Einflussfaktoren nicht überschauen können, bzw. die Berechnung und die Erhebung aller Einflussfaktoren unmöglich erscheinen. Die Einflussfaktoren machen die Situation nicht berechenbar und planbar. D.h. wir wissen noch nicht einmal ob und, wenn ja, welche Risiken bestehen. Wir können auch nicht die Chancen einer Situation genügend überblicken. In dieser Situation zu planen, wäre so wie es Berthold Brecht einmal ähnlich in der „Dreigroschenoper“ gesagt hat:

„Planen ist die gesteigerte Form von Hoffen!“

In unserer ständig sich immer schneller veränderbaren Welt scheinen die Zustände von Ungewissheit zuzunehmen. Dieser Eindruck entsteht auch deshalb, weil Schnelligkeit und Flexibilität mehr und mehr eine Überlebenskompetenz für viele Unternehmen wird.

Für viele Manager steigt so die Komplexität. Gleichzeitig gilt es aber zu berücksichtigen, dass nicht alle Führungssituationen komplex sind, sondern häufig wir eine Situation auch komplex erscheinen lassen, weil wir den Anspruch erheben:

- Alle mitzunehmen oder
- 100% Lösungen zu erwirken.

Ein genauer Blick in den Führungsalltag zeigt aber, dass viele Situationen weiterhin auch planbar und überschaubar bleiben. So gibt es zum Beispiel in der operativen Arbeit einer Buchhaltung wenig unplanbare Situationen, die eine agile Führung erfordern.

Ungewissheit besteht jedoch häufig im Management bei

- strategischen Fragen,
- in Fragen des Change-Managements,

- aber auch in Situationen, bei denen viele verschiedenen Interessen vertreten sind und beachtet werden sollte, die aber zügiges Handeln erfordern.

Hier ist die agile Führung eine gute Alternative zu unsicherer oder gar unmöglicher Planung durch die Führungskraft.

Ein aktuelles Beispiel: Flüchtlingskrise – hier wird klar, dass eine mittel- und langfristige Planbarkeit nicht mehr im Vordergrund steht. Ein Politiker hat dies mit dem Spruch „wir fahren auf Sicht“ auf den Punkt gebracht – auch wenn er dafür in der Presse als inkompetent dargestellt wurde.

In vielen Unternehmen werden Zielvereinbarungen zwischenzeitlich zurecht für komplett unsinnig erachtet, da es sich bei einer Vielzahl der vereinbarten Ziele um ungewisse Situationen handelt.

Dabei ist nicht jede Zielvereinbarung unsinnig, insbesondere, wenn es sich um kurzfristige Zielvereinbarungen handelt („Segel auf Sicht“).

Welcher Führungsstil nun also gewählt wird, hängt von der jeweiligen Situation ab. Dies lässt sich durch das folgende Schaubild und Erläuterungen zur modernen situativen Führung erklären:



* Modell Klaus Kissel aus Führen 3.0. – Weiterentwicklung und Quelle des Management 3.0 Modells von David Snowden

1. Situation: AGIEREN – Die Situation ist chaotisch – also ungewiss und die Führungskraft ist als expertenorientierter Leiter und Entscheider gefragt

In dieser Situation geht es gar nicht so sehr darum, ob ich alle Fragen als Führungskraft beantworten und entscheiden kann oder nicht. Entscheidend ist eher die Ausgangssituation, da die Situation nach einer Entscheidung ruft. Ungewisse und hektische Situationen fordern eine direktive Führung!

Wer in seinem Führungsalltag Krisensituationen kennengelernt hat, kennt das. Eine prozesshafte Führung unter Berücksichtigung der Teamdynamik ist schlichtweg falsch, weil die chaotischen Umstände ein schnelles Handeln erfordern.

Krisen zwingen die Führungskräfte zum Agieren



Hier ist die aktive, agierende Führungskraft gefordert, die auch vor autoritären Anweisungen und klaren Entscheidungen nicht zurückschreckt.

Devise: „Handeln ist notwendig – die Folgen sind aber nicht absehbar!“

Der 11. September 2001 – der Tag, an dem in New York die Türme einstürzten, war sicher ein Tag, an dem diese Form der Führung gefragt war. Deshalb ist der als sehr autoritär handelnde Bürgermeister von New York zum Star in der Notsituation geworden, da sein Führungsstil an diesem Tag der einzig richtige war. Es hätte jedoch auch fatal enden können, denn die Situation und die gesamten Auswirkungen sind ungewiss.

Diesen Preis muss der autoritär handelnde Chef in Kauf nehmen, so kann die Führungskraft Held oder eben auch Sündenbock werden.

In ungewissen Situationen ist es häufig die erste alles entscheidende Frage, die sich ein Manager stellen muss: „Wieviel Zeit gebe ich dem System als Führungskraft, um eine gute Lösung zu erarbeiten?“ Je nachdem kann dann die Führung agil oder autoritär handeln.

2. Situation: DELEGIEREN UND LEHREN – Für diese Situation

gilt, dass die Führungskraft als Experte handelt oder einen Experten aus dem Team diese Verantwortung delegiert. Lehren meint in dieser Situation, dass die Führungskraft aufgefordert ist, die eigene Expertise auch an die Mitarbeiter weiterzugeben als Mentor.

In der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter ist diese Situation sehr häufig gegeben. Auf der einen Seite gilt es den neuen Mitarbeiter mit dem Wissen zu versorgen, das er für die Erledigung der Aufgaben braucht. Dabei ist es auch wichtig, keine Situationen auszuwählen, die besonders ungewiss sind, sondern in denen ich als Mitarbeiter auch Routine und Erfolge feiern kann.

Die Führungskraft ist hier Mentor oder Coach.

Sie delegiert die Verantwortung, definiert Ziele und gibt Feedback nach erfolgter Kontrolle. Viele Führungstrainings der letzten Jahrzehnte waren so aufgebaut, dass man fast alle Führungssituationen mit diesem Stil bearbeiten könnte (ausgenommen sicher noch den eben erwähnten Krisenstil, der auch in alten situativen Führungsmodellen zu finden ist). Hauptaugenmerk in den Seminaren und Büchern waren jedoch die Optimierung der kommunikativen Führungsprozesse in diesem Feld.

Durchleuchtet man mit Führungskräften ihren Führungsalltag, gibt es immer noch viele kleine Routineprozesse, die diesen Führungsstil erfordern. Jedoch werden es gefühlt weniger.

3. Situation: MANAGEN – Die Situation ist überschaubar und die Führungskraft sollte prozesshaft führen, um Mitarbeiter und Beteiligte mitzunehmen und deren Intelligenz zu nutzen.

Eine Situation ist dann überschaubar, wenn aufgrund der äußeren Einflussfaktoren ein klares Ziel beschreibbar zu sein scheint. Je klarer das Ziel bestimmt werden kann, umso eher greifen die Elemente des Projektmanagements. Die Führungskraft agiert teilweise, wie im Projektmanagement und managt den Prozess zur Zielerreichung.

Denn, um das Ziel zu erreichen, können Milestones vom Team gemeinsam festgezurr, erreicht und gefeiert werden. Zum Beispiel der Umzug in ein anderes Büro kann geplant werden, es macht jedoch Sinn die verschiedenen, überschaubaren Einflussfaktoren zu berücksichtigen und die Mitarbeiter mit prozesshafter Führung einzubinden. Die Führungskraft beteiligt hier das Team in einer Art Projektmanagement und erarbeitet klare Zielstellungen mit dem Team. Sie managt das Projekt und verfolgt den zeitlichen Rahmen, das Budget, die Ressourcen etc. Sie sorgt für Reviews und gibt Feedback – kurzum: die Führungskraft agiert stärker als Projektmanager und fokussiert dabei auf Ziele und Rahmen.

4. Situation: AGIL – Die Situation ist unklar und ungewiss und die Führungskraft sollte prozesshaft führen.

Im Unterschied zur vorhergehenden Situation scheinen hier manchmal das klare Ziel und der richtige Weg weder von der Führungskraft noch von einem anderen Experten allein beschreibbar zu sein. Zu unklar sind die verschiedenen Einflussfaktoren – zu komplex die Ausgangslage. Anstatt alle Einflussfaktoren zu berücksichtigen und die Komplexität mit Hilfe von Planung zu managen, wäre es besser im Agieren zu lernen, d.h. man geht relativ zügig in die Umsetzung und lernt im Gehen.

Wenn Kleinkinder das Aufstehen lernen, ist das eine solche Situation.

Lernen durch ausprobieren, scheitern, reflektieren und verbessern! Woran erinnert uns das:

Man kann nur froh sein, dass wir das Aufstehen den Kindern in diesem Alter nicht wirklich erklären können, sondern es sich selbst überlassen und den Prozess managen. Stellen Sie sich nur einmal vor, wir würden mit den Kleinkindern Ziele vereinbaren und Coaching on the Job vornehmen.

So dürfen sie durch Ausprobieren lernen. Aufstehen ist nämlich

PRINZIP DER MINIMALEN FÜHRUNG

Gute Führung war schon immer agil. Lernen Sie das Prinzip der minimalen Führung in der 9-tägige (3x3 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 besticht seit Jahren durch starken Praxisbezug und hohe Transfermöglichkeit in den Managementalltag der Firmen.

Ihre Investition: 3.360,00 € zzgl. MwSt. und Frühbucherpreis bis 31.12.2016: 2.960 € zzgl. MwSt.

Beginn: 22.03.2017

Infos unter www.ifsm-online.com

EIGENVERANTWORTUNG

SINN

LEISTUNG

ZIELE



in seinen ganzen Einzelteilen ein ziemlich komplexer Prozess, denn, wenn man genau hinschaut, gibt es hunderte von Versionen, wie wir vom Boden in eine Standposition kommen. Wichtig ist hierbei das Ergebnis und nicht der Weg.

Agiles Führen macht also Sinn, wenn die Führungskraft sich sicher ist,

- a) dass sie viele Einflussfaktoren einer Situation nicht berechnen kann,
- b) dass es an der Zeit ist, die eigene Expertise für die Lösung auch in Frage zu stellen,
- c) dass sie auf die Weisheit des Teams vertrauen darf und
- d) dass Ausprobieren, Testen und Lernen, eine wirklich gute Alternative zum Planen und Managen sind, um auch an kreative neue Ideen zu kommen.

Überträgt man das oben genannte Kleinkindbeispiel auf die Haltung einer agilen Führungskraft hat sie unendliche Möglichkeiten, das Team in Bewegung zu bringen. Sie sollte dabei

- a) klar machen, dass sie das Team in Bewegung bringen möchte,
- b) einen Rahmen (zeitlich, themenzentriert etc.) für die Entwicklung einer Lösung setzen und diesen Rahmen begleiten und
- c) am Ende entscheiden oder eine Entscheidung herbeiführen.

Agile Führung ist keine Demokratie!

Agile Führung heißt – Gruppen für eine komplexe Herausforderung zu begeistern und die Intelligenz von Gruppen zu nutzen. Dabei kann es auch sein, dass sich die Führungskraft am Ende eines Prozesses auch für eine Mindermeinung aus dem Team entscheidet. Wichtig ist, sie führt eine Entscheidung herbei.

Damit deutlich wird, dass agile Führung auch schon immer in anderen Unternehmensbereichen als nur in der IT-Welt gefragt ist, möchte ich zum Ende des Artikels zwei Beispiele erwähnen:

- a) In einem Vertriebsteam wird ein neues Produkt eingeführt.

Altes Managementvorgehen: Die Führungskraft delegiert den Vorgang an den besten Verkäufer im Team, er solle eine Ansprachetechnik/Vorgehen herausarbeiten und dies im nächsten Meeting vorstellen. Nach einer kurzen Diskussion wird diese den anderen Mitarbeitern als Empfehlung verordnet – das ist leider oft noch ein gängiger Alltag in vielen Unternehmen. Die Lernbereitschaft ist oft niedrig, was auch mit dem Primusfaktor zu tun hat, den mancher Leser aus der Schule kennen mag.

Dieses Vorgehen ist somit sicherlich nicht dienlich – denn im Vertrieb ist aufgrund der Vielzahl der beteiligten Personen davon auszugehen, dass es sich hierbei um eine kom-

plexe Fragestellung handelt, die mit agiler Führung leichter lösbar wäre, ohne Widerstand zu produzieren.

Agiles Vorgehen: Viel einfacher wäre es, wenn die Führungskraft das Produkt und die kommende Vertriebsherausforderung vorstellt. Das Vertriebsteam wird danach in drei Untergruppen aufgeteilt, um verschiedene Ansprachestrategien herauszuarbeiten. Danach gibt es eine Praxisphase, in der die Strategien bei ausgewählten Kunden ausprobiert werden und danach in einem Reviewmeeting reflektiert werden. Die Identifikation mit der Lösung ist viel höher – das Expertenwissen viel breiter genutzt. Außerdem kommt das Team in eine schnelle Phase des Ausprobierens und Machens.

Damit Vertriebsführungskräfte diese Form der Führung leben können, müssen sie häufig viel mehr in Richtung prozesshafter Führung ausgebildet werden. Gerade im Vertrieb gibt es eine Vielzahl an komplexen Aufgaben, die mit agiler Führung besser zu lösen wären.

b) In einer KFZ-Zulassungsstelle sollen und können Prozesse im Zusammenspiel mit dem Bürger optimiert werden. Eine Prozessoptimierung in diesem bürgernahen Bereich hat Auswirkungen auf den Bürger, damit auf die Wähler und damit auf die Politik usw. Es wäre anmaßend hier von einer planbaren/überschaubaren Situation zu sprechen. Also sollten die Fragestellungen relativ offen mit allen Beteiligten ggfs. auch durch Hinzuziehung von Kunden (Kundenbefragungen etc.) bearbeitet werden. In Workshops erarbeitet die Führungskraft so erst kurzfristige Ideen und reflektiert Wechselwirkungen, die dann zügig testweise ausprobiert und wiederum besprochen werden können. Erst danach gibt die Teamleitung die besten Lösungen an die Verwaltungsleitung zur Genehmigung. Die Entscheidung erfolgt dann um einiges schneller, weil man hier schon in dem Erfahrungsbericht von den positiven Wechselwirkungen beim Kunden (versus potentieller Wähler) berichten könnte.

Im agilen und projekthaften Management agiert die Führungskraft viel stärker als Steuerer des Prozesses. Fachliche und direkte Führung wird beschränkt – wobei die Entscheidungsgewalt bei der Führungskraft bleibt.

Agile Führung von Teams ist also keinesfalls neu, neu ist aber, dass die Grundsätze der Gruppendynamik in der heutigen Zeit eine neue Wiederbelebung erfahren und somit Management in vielen Unternehmen in der kommenden Zeit noch spannender wird.

DER AUTOR



Klaus Kissel // Geschäftsführung ifsm

Klaus Kissel ist Geschäftsführer des Instituts für Sales & Managementberatung, Autor des Buches: Prinzip der minimalen Führung; 2. Auflage 2011 Windmühlverlag



┌
Schwarmintelligenz
nutzen
└

TEAMWORK

IN AGILEN ZEITEN

VON MARTIN RUGART

Teamwork? Ein alter Hut oder eine Selbstverständlichkeit? Die zunehmende Flexibilisierung, Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit unserer Arbeitswelt verändert Teamverständnis und Teamarbeit nachhaltig. Welche Veränderungen dies sind, welche Chancen diese mit sich bringen und was das vor allem für Führungskräfte, Mitarbeiter und Personalentwickler bedeutet, finden Sie im folgenden Artikel.

Im verbreiteten Verständnis von Teamentwicklung finden sich Modelle und Methoden, die teilweise auf Annahmen beruhen, welche der Vergangenheit angehören bzw. dieser bald angehören werden. Diese Annahmen sind z.B.:

- Teams werden als Mitarbeitergruppen verstanden, die in einem strukturierten Arbeitskontext mit Rollen- und Aufgabenteilung an einem gemeinsamen Ziel arbeiten.
- Das Ziel von Teamentwicklung ist es, über längere Zeit ein stabiles und arbeitsfähiges Teamgebilde zu formen.

- Die dabei notwendige Teamentwicklung durchläuft „Phasen“ (z.B. Forming, Storming, Norming, Performing) an deren Ende ein möglichst leistungseffizientes Team mit geklärten Arbeits- und Rollenbeziehungen steht.

Diese Vorstellung von „Team“ ist in der heutigen Arbeitswelt in vielen Branchen nicht mehr haltbar - hier ein paar wenige Beispiele:

Trend / Entwicklung	Auswirkungen auf das „Team“
Arbeit wird zeitlich und lokal flexibler	Teammitglieder arbeiten künftig verstärkt nur aufgabenbezogen oder zeitweise für ein Team Teammitglieder arbeiten an unterschiedlichen Orten, z.B. von zu Hause.* → Es fällt schwer(er), ein Zusammengehörigkeitsgefühl oder einen Teamspirit zu erzeugen.
Spezialisierung der Arbeitsgebiete nimmt zu	Zunehmende Spezialisierung des einzelnen Teammitgliedes und zeitweise Ergänzung des Teams durch notwendige Spezialisten → Teammitglieder arbeiten in ihrer Spezialistenfunktion temporär in Teams und innerhalb des Teams weitgehend autonom.
Steigende Veränderungsgeschwindigkeit aufgrund (markt-)technischer oder regulatorischer Neuerungen	Aufgaben und Teamzugehörigkeit sowie Organisationsformen verändern sich zunehmend schneller → Die Dauer der Teamzugehörigkeit und der Teambeständigkeit nimmt tendenziell ab.
Zunehmende Komplexität der Aufgaben aufgrund (internationaler) Vernetzung	Notwendigkeit der Vernetzung der eigenen Arbeit mit Anderen über Teamgrenzen hinweg → „Team“ wird weniger überschaubar und entspricht nicht mehr (nur) der Organisationseinheit „Team“.
Zwang zur Beschleunigung der Arbeitsprozesse	Notwendigkeit der bereichs- und hierarchieübergreifenden direkten Zusammenarbeit → Abnahme der Überblick- und Koordinationsfunktion beim Teamleiter und Stärkung der Entscheidungsautonomie des Mitarbeiters.

* Hinzu kommen noch eine steigende Anzahl von Dienstleistern, Zeitarbeitern, Praktikanten und Teilzeitmitarbeitern

Aber das kennen wir doch schon alles aus Projektteams und Projektorganisationen? Richtig. Die zunehmende Arbeit der Vergangenheit in parallelen Team- und Projektorganisationen (Matrix-Organisation), hat uns einen Vorgeschmack auf die Herausforderungen agiler Arbeitsorganisationen gegeben. Auch haben viele Organisationen regelmäßige, teamübergreifende Zusammenarbeit standardisiert und somit ihre Prozesse beschleunigt.

Neu ist, dass aufgrund von Spezialisierung und Flexibilisierung für Mitarbeiter in vielen Organisationen die „Zusatzaufgabe Projekt“ zur Standardaufgabe werden wird. Gleichzeitig wird sich die bisherige Organisationseinheit Team destabilisieren. Darüber hinaus wird durch die Zunahme an Komplexität die organisationsübergreifende Zusammenarbeit die Regel statt die Ausnahme werden.

Wie fast immer beinhaltet auch diese Entwicklung Chancen und hat ihren Preis – hier eine Auswahl:

Chancen	Preis
Abbau von kommunikativen Flaschenhälsen und Beschränkungen der Zusammenarbeit an Teamgrenzen zur starken Beschleunigung von Prozessen	Abnehmender Überblick über das Geschehen. Abnehmende Kontrollfähigkeit der Führungskräfte inkl. des damit verbundenen Machtverlustes
Zunahme der Handlungsautonomie der Mitarbeiter	Zunahme (Eigen-)Verantwortung bei Mitarbeitern und weniger „Verstecken“ hinter Teamleiter
Inspiration und Kreativität durch neue Teammitglieder und -zusammensetzungen	Abnehmende Identifikation mit dem eigenen Team und der empfundenen Stabilität aus langjährigen Teamzugehörigkeiten

Die Veränderung ist immens

Teamgrenzen sind in vielen Organisationen noch meterhohe Mauern mit verschlossenen Türen und einer Führungskraft als Torwächter. Das Management erwartet Kontrolle und Auskunft von seinen Führungskräften über alle Themen und Tätigkeiten innerhalb ihres Teams, was diese zu einem hohen Kontroll- und Informationsaufwand zwingt.

Für Führungskräfte stellen sich folgende Fragen:

- Welche Rolle nehme ich als Teamleiter bei spezialisierten Mitarbeitern und fluiden Teamstrukturen ein?
- Wie gelingt es mir, bei temporärer Zugehörigkeit und hohem Wechsel der Mitglieder, schnell Arbeitsfähigkeit mit mir und untereinander herzustellen und zu erhalten?
- Welchen Mehrwert biete ich einem autonomen und spezialisierten Mitarbeiter als Führungskraft?

Für Mitarbeiter stellen sich folgende Fragen:

- Wie organisiere und schütze ich mich angesichts der Aufgaben und Erwartungen aus mehreren Richtungen („Chefs“)?
- Wo finde ich Stabilität („Heimat“), wenn diese nicht mehr aus der Teamzugehörigkeit und der langjährigen Zusammenarbeit mit Kollegen kommt?
- Wie komme ich schnell in produktive Arbeitsbeziehungen mit wechselnden und neuen Kollegen?

Für Personalentwickler stellen sich daher folgende Fragen:

- Wie entwickeln wir Methoden und Modelle der Teamentwicklung in fluiden Strukturen (weiter)?

- Welche Methoden- und Sozialkompetenzen benötigen Mitarbeiter und Führungskräfte in diesen neuen Teamstrukturen - und welche Lernangebote bieten wir dafür?
- Was bedeuten diese Veränderungen der Arbeitsformen für unsere klassischen Personalentwicklungsinstrumente wie Beurteilung, Ziele und Potenzialanalyse?

Ausblick

Das Gute an den beschriebenen Entwicklungen ist, dass wir nicht darüber diskutieren müssen, ob wir sie begrüßen oder bedauern – sie kommen. Führungskräfte werden sich immer weiter zu Teammanagern und -moderatoren entwickeln, deren Hauptaufgabe es ist, für sich selbst und zwischen anderen tragfähige Arbeitsbeziehungen bei schnell wechselnder Besetzung der Arbeitsgruppen zu schaffen. Diejenigen Führungskräfte, die sich als oberster Sachbearbeiter mit der längsten Zugehörigkeit sowie über ihre Kontrollfunktion definieren, werden bei spezialisierten und autonomen Mitarbeitern in fluiden Strukturen deren Gefolgschaft verlieren.

Die große Chance ist, dass der Wegfall von bremsenden Teamgrenzen Kreativität und Innovation freisetzt, die dazu führt, dass Menschen noch mehr kooperieren und aus 1+1 = 5 werden lassen.

DER AUTOR



Martin Rugart // Trainer und Coach bei ifsm

Martin Rugart ist Trainer und Coach bei ifsm – Institut für Sales & Managementberatung, Berater für Veränderungsprozesse und Führungskräfte



CHANGE MANAGEMENT

POLE POSIT

EIN BOXENSTOPP, DER UNTERNEHMEN DIE SPITZENPOSITION SICHERT

VON TILL STEINBRING

Eine schier unüberschaubare Anzahl einzelner Faktoren entscheidet über den Ausgang eines Autorennens. Nur das effiziente Zusammenspiel und die exakte Kenntnis aller Details sichern den ausschlaggebenden Vorsprung und langfristigen Erfolg. Es ist aber nicht nur der Tag des Rennens selbst, der den Ausgang bestimmt. An diesem werden die „PS auf die Straße gebracht“, aber damit sie überhaupt vollständig und gewinnbringend eingesetzt werden können, ist die Strategie und die zielgerichtete Entwicklung der wirksamen Faktoren vor dem Rennen unabdingbar.

Nicht nur im Autosport beobachten wir diese Phänomene. Gerade im modernen Personalmanagement finden wir häufig vergleichbar komplexe An- und Herausforderungen an die Mitarbeiter, die Stellen und Organisationseinheiten, die in einem effizienten Zusammenspiel das Erreichen der Unternehmensziele versprechen. Hier sind Kenntnis und Entwicklung, sowie Positionen der Mitarbeiter – die Ressource eines jeden Unternehmens – maßgeblich für den Erfolg.

Unternehmerische Ziele, strategische Ausrichtungen, die daraus resultierende Personalbedarfsplanung und Personalent-

wicklung spannen den Bogen, der die Rennstrecke festlegt.

Wir kennen also die Strecke, auf der wir fahren. Aber verwenden wir für unseren Rennwagen andere Reifen? Oder wählen wir lieber ein anderes Benzingemisch? Wir können nicht alles auf einmal verändern. Aber um zu wissen, an welcher Stellschraube wir drehen – in welche Entwicklung wir unsere Energie stecken – müssen wir wissen oder zumindest begründet vermuten, wie das Ergebnis aussehen kann. Hierzu brauchen wir als **Basis die transparente Kenntnis über das Zusammenspiel aller wichtigen Faktoren.**

Aus der Motivation, eine derartige Basis für die strategische Personalentwicklung zu schaffen, bieten wir als s.p.beratung, mit Sitz in Würzburg, in Zusammenarbeit mit dem Institut für Sales & Managementberatung das Personalportfolio **pole posit** an.

Als Portfolio ist pole posit in das Mitarbeiter-Portfolio pole – Potenzial und Leistung – und das Stellen-Portfolio posit – Positionierung – unterteilt. Während im Mitarbeiter-Portfolio die Leistung und das noch nicht ausgeschöpfte Potenzial Ihrer Mitarbeiter gegenübergestellt werden, richtet das Stellen-Portfolio „posit“, den Fokus auf drohende Vakanzan und entstehende Engpassrisiken.

Auf einen Blick werden hier die Informationen aus den beiden Portfolios gebündelt und im Kontext des Leistungs-, Nachfolge- und Talentmanagements strukturiert dargestellt.

Abbildung 1 zeigt exemplarisch, wie diese beiden Portfolios aussehen. Die Unterteilung in die Quadranten erlaubt es, gruppenspezifische Entwicklungs- und Maßnahmenpläne abzuleiten, die in der Grafik beispielhaft skizziert sind.

Neben der Portfolio-Sicht für jedes einzelne Team und jeden Bereich in Ihrem Unternehmen, ermöglicht pole posit eine bereichsübergreifende Blickrichtung. Durch flexibel definierbare Bildung von Funktionsgruppen bzw. Aggregationsebenen, wie z.B. die der berufserfahrenen Mitarbeiter, der Nachwuchskräfte oder Ihrer Schlüsselpositionen und Führungskräfte, wird die Basis für eine bereichsübergreifende strategische Personalentwicklung geschaffen.

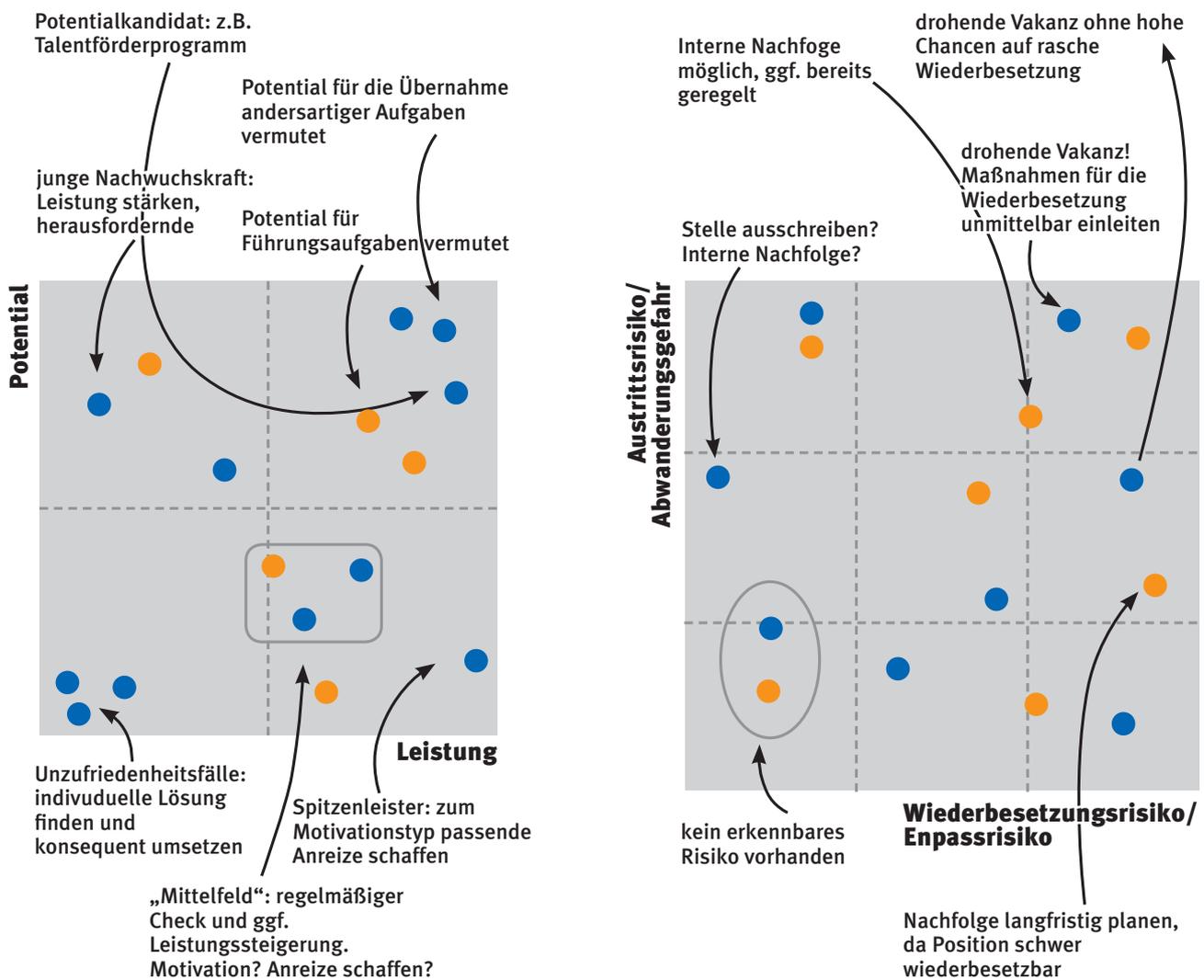


Abbildung 1: Dargestellt ist das Mitarbeiter-Portfolio pole (linke Spalte) und das Stellen-Portfolio posit (rechte Spalte). Das Mitarbeiter-Portfolio stellt Leistung und nicht ausgeschöpftes Potenzial Ihrer Mitarbeiter gegenüber (jeder farbige Punkt entspricht einem Ihrer Mitarbeiter). Neben dem nicht ausgeschöpften Potenzial in der derzeitigen Aufgabe (dies entspricht der Höhe auf der Potential-Achse) wird auch dargestellt, ob Potenzial für andersartige Aufgaben (orange) oder Führungsaufgaben (blau) vermutet wird. Das Stellen-Portfolio (rechte Spalte) dagegen richtet den Blick auf drohende Vakanzan und dadurch entstehende Engpassrisiken. Durch die farbige Unterscheidung wird das Risiko in Bezug auf eine interne Nachfolge aufgezeigt. Ein blauer Punkt bedeutet hier, dass bereits eine Nachfolgeregelung getroffen ist, während ein orangefarbener Punkt signalisiert, dass keine interne Wiederbesetzung möglich ist. In beiden Portfolios sind möglichen Handlungsansätze für gezielte Personalentwicklungs-Maßnahmen exemplarisch skizziert.



Wie aber funktioniert pole posit?

Ihre Führungskräfte werden in den Portfolio-Prozess aktiv eingebunden. Dabei nehmen Sie in der Durchführung die Beurteilung Ihrer jeweiligen Mitarbeiter vor und schätzen diese ein.

Wir haben bei der technischen Entwicklung des Instruments den Fokus darauf gelegt, dass zeit- und ressourcensparend agiert werden kann, ohne dass die alltägliche Arbeitsbelastung spürbar erhöht wird. Deswegen ist pole posit als online-basierte Applikation entwickelt worden. Keine aufwendigen Tabellen, die zusammengefasst werden müssen, keine Datenverarbeitung in Ihrem Unternehmen, die eine komplizierte Installation und Wartung einer Software mit sich bringt, sondern eine Lösung, die als „Software as a Service“ (SaaS) lediglich einen Internetzugang erfordert.

Ihre Führungskräfte sehen genau die Fragen, die sie beantworten müssen und können ihre Beurteilung jederzeit unterbrechen und an einem anderen Ort wieder aufnehmen. Anhand praxiserprobter Fragen beurteilen die Führungskräfte auf einer numerischen Skala die Leistung, das Potenzial sowie die Abwanderungsgefahr und das Engpassrisiko ihrer MitarbeiterInnen. Damit werden sie verstärkt als Mitgestalter der Personalentwicklung vor Ort eingebunden.

Durch den Blick auf Ihren „gesamten Rennstall“ und die aktive Einbindung Ihrer Führungskräfte, bündelt pole posit die Informationen, die Sie über Ihre Mitarbeiter und Stellen haben und schafft eine strukturierte und transparente Basis, aus der Sie sich den entscheidenden Vorsprung sichern, um das Rennen zu gewinnen.

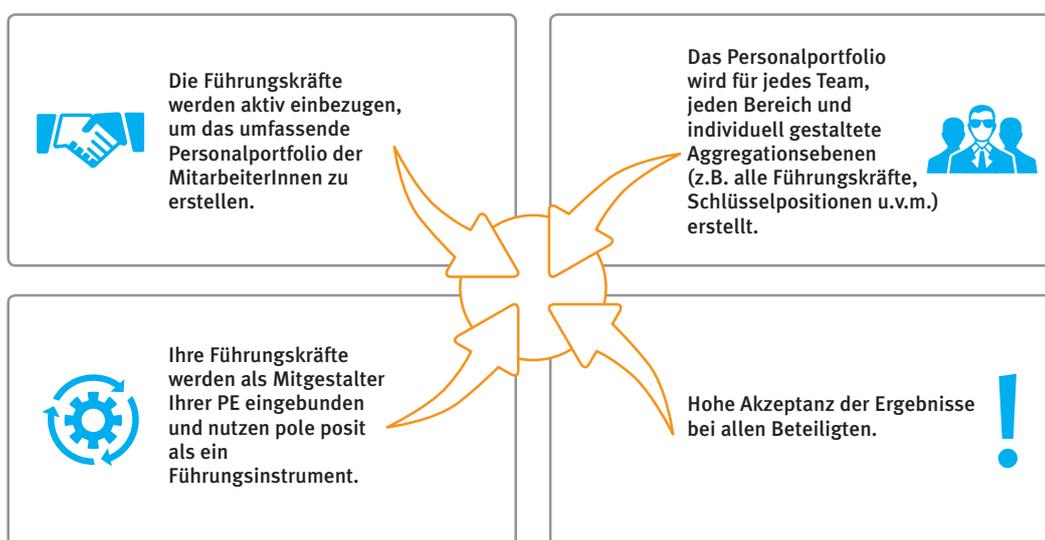


Abbildung 2: Im Portfolio-Prozess werden ihre Führungskräfte aktiv eingebunden. Anhand der Fragen zu Leistung, Potenzial, Abwanderungsgefahr und Engpassrisiko, beurteilen Sie ihre Mitarbeiter auf einer numerischen Skala. Durch die online-basierte Lösung lassen sich strategisch wichtige Funktionsgruppe aggregieren und erlauben damit eine bedarfsgerichtete Personalentwicklung.



DER AUTOR



**Till Steinbring // Geschäftsführer
s.p.beratung, Würzburg**

Diplom-Physiker, Doktorand und Kooperationspartner ifsm. ifsm begleitet die Einführung von pole posit in Unternehmen.



HEALTH

RESILIENZ

IN TEAMS

EIN INTERVIEW MIT ANGELA KISSEL

Ifsm-news: Was verbirgt sich hinter dem Begriff Resilienz?

Angela Kissel: Ganz kurz gesagt ist Resilienz ein Synonym für psychologische Stärke bzw. Widerstandsfähigkeit. Man könnte auch sagen, die unentdeckte Fähigkeit der wirklich erfolgreichen Menschen. Die Forschung zeigt, dass Resilienz eine der wichtigsten Faktoren für Erfolg, Gesundheit und Zufriedenheit im Leben ist.

Ifsm-news: Was bedeutet dies im Arbeitsleben?

Angela Kissel: Es bedeutet zum Beispiel aus 10 % beruflichem Erfolg so viel Kraft zu schöpfen, dass wir die belastenden Dinge aushalten, die täglich auf unserem Schreibtisch landen.

Ifsm-news: Wie wichtig ist das Thema Resilienz für Teams?

Angela Kissel: Zunächst ist Resilienz eine Art Schutzhülle für jeden Einzelnen und jeder kann sich diese Schutzhülle erarbeiten. Aber auch Teams können sich gemeinsam eine solche Schutzhülle erarbeiten, von daher ist Resilienzentwicklung als gemeinsame Teamaufgabe sehr wichtig. Manchmal gelingt es uns, wenn wir Resilienztrainings mit dem Team durchführen, auch leichter die persönliche Resilienz direkt mit zu fördern.

Ifsm-news: Woran müssen Teams arbeiten, um Resilienz im Team zu fördern?

Angela Kissel: Im Wesentlichen müssen Teams auf vier „Feldern“ ausgewogen arbeiten, um eine innere Kraft bzw. Widerstandskraft zu bekommen. Diese 4 Felder sind:

1. Das Stärkungsfeld

Dahinter verbirgt sich in erster Linie, dass Teams sich gegenseitig Feedback geben sollen und können, dass sie eine gemeinsame Identität aufbauen und gemeinsam Zwischenerfolge feiern.

2. Das Handlungsfeld

Die Mitarbeiter des Teams brauchen Freiheiten und Beteiligung, sie müssen in ihren Kompetenzen und Fähigkeiten gefördert und gefordert sein.

3. Das Sinnfeld

Teams brauchen sinnhafte Ziele, die sich mit den Überzeugungen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter decken bzw. zumindest teilweise decken.

4. Das Anschlussfeld

Besonders wichtig sind außerdem der gemeinsame Erfolg und das Abschließen von Themen. Resilienz entsteht auch, weil wir das Gefühl entwickeln, Themen abschließen und beenden zu können. Dann können wir gemeinsam auch den Erfolg würdigen und wieder weitermachen.

Ifsm-news: Welche Verantwortung hat hier die Führungskraft?

Angela Kissel: Die Führungskraft sollte die Bedeutung der Resilienz zunächst einmal ernst nehmen und vorleben lernen. Zum Team sollte eine Führungskraft eine ehrliche und kritische Einschätzung abgeben können mit der Fragestellung: „Wo sind wir schon gut? Woran müssen wir noch arbeiten?“ Gleichzeitig sollte die Führungskraft dem Team zur Entwicklung und Verbesserung der inneren Widerstandskraft auch den Raum geben.

Ifsm-news: Können Sie uns ein Beispiel nennen, wie Teams konkret an der Resilienz arbeiten können?

Angela Kissel: Teams können dem vorher genannten Abschlussfeld ganz leicht mehr Aufmerksamkeit schenken und dadurch widerstandsfähiger werden. In der heutigen Zeit fehlt oft die Muse einmal zurückzuschauen und das Erreichte zu würdigen. Führungskräfte könnten in Meetings zum Beispiel rituell

diese Rückblicke ermöglichen, indem sie „Spot-Shots“ der Erfolge aus dem zurückliegenden Zeitraum präsentiert.

Ifsm-News: Vielen Dank für das Interview!

DIE AUTORIN



Angela Kissel // Gründerin von Balance-fürs-Leben, Familientherapeutin

Führt Resilienztrainings für Teams und einzelne Mitarbeiter Inhouse und im offenen Bereich der Akademie durch.

IFSM INSIDE



Office neu besetzt!

Schon seit dem 01.10.2015 ist in unserem Office Julia Felger für das Kunden-, Office-management und die Auftragsabwicklung tätig. Wir freuen uns über die Verstärkung im Team und können nun auch ein Foto von unserer Verstärkung präsentieren.

Bar Camp 2016

Am 29.06.2016 veranstalteten wir im Kloostergut Besselich gemeinsam mit unserem Coaching und OE-Dachverband DGSF ein Barcamp zu der Frage:

„Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung – Quo Vadis?“

Mit insgesamt 50 Teilnehmern wurde in vielen Workshops den aktuellen Fragestellungen der Zukunft unseres Beratungsgeschäftes nachgegangen, aktuelle Bilder und Kurzberichte hierzu finden Sie bald auf unserer Facebookseite bzw. auf unserer Homepage.



Kloostergut Besselich – Sitz von ifsm





Qualitätsteamtreffen ifsm 2016

Ifsm steht für eine individuelle und qualitativ hochwertige Begleitung unserer Kunden rund um Beratung, Training und Coaching. Dies ist auch aus den Grundsätzen unserer Arbeit zu entnehmen, wie z.B.:

Jeder Kunde ist für uns einzigartig: Im Vordergrund unserer Beratung stehen Sie und Ihre Mitarbeiter sowie die in Ihrem Unternehmen vorhandenen Ressourcen. Wir spüren diese auf und entwickeln sie weiter.

Damit wir unsere Ansprüche, an denen wir uns messen lassen, auch halten und ausbauen können, führen wir mit unseren Trainern und Beratern interne Workshops durch, mit den Zielen

- neue Ideen für unsere Kunden zu generieren, damit diese Wettbewerbsvorteile für sich generieren können
- neue Workshopmodelle zu entwickeln, damit Lernen leichter und nachhaltiger werden kann
- Personalentwicklungsmodelle weiterzuentwickeln, damit auch KMU im Kampf um Mitarbeiter und Talente sich gut aufstellen können
- Trends zu verfolgen, damit wir unseren Kunden rechtzeitig zukunftsführende Tools zur Verfügung stellen können.

Im Jahr 2016 fanden und finden mehrere Qualitätstreffen unserer Beratungsteams statt rund um die Themenfelder Beratung, Coaching, Training.

Zukunftsthemen in diesem Jahr waren:

- **Zukunft nachhaltiges Lernen:** Blended Learning – Ideen zur Weiterentwicklung von Blended Learning-Konzepten mit ifsm
- **Zukunft Verhandlungskompetenz:** Verhandlungstraining mit Stefan Thiermann – ein Verhandlungstraining zur Steigerung der eigenen Professionalität
- **Zukunft Führung:** Agile Führung – Leadership-Training zu der prozessorientierten Führung mit Silke Löbner und Klaus Kissel, Erarbeitung eines Planspiels für Führen 3.0
- **Zukunft Personalentwicklung:** Veränderungen in den zukünftigen Tools der strategischen Personalentwicklung
- **Zukunft Qualität:** Qualitätsteamtreffen zu unseren Key-Accounts und deren Themen/Interessen
- **Zukunft Sales:** Motivierend Motivieren – neue Entwicklungen rund um die Positive Psychologie mit Uwe Reusche
- **Zukunft Veränderungsmanagement:** Charakterräume, Charakterstilen, Barrieren und das System der inneren Kraft – Workshop mit dem Beiratsmitglied Josef Mikus

Wenn Sie an einem Austausch Interesse haben oder diese Thema in Ihrem Unternehmen forcieren, bzw. entwickeln wollen, sprechen Sie uns an: info@ifsm-online.com



SALES

„WE WANT YOU“

B2B-KUNDEN GEWINNEN

VON UWE REUSCHE

Die meisten Kaufentscheidungen in größeren Unternehmen werden von einem Buying Center getroffen – also mehreren Personen aus unterschiedlichen Bereichen, die an der Entscheidung mehr oder minder stark mitwirken. Diese haben oft unterschiedliche Erwartungen an die Problemlösung. Entsprechend strategisch und taktisch klug müssen potenzielle Lieferanten agieren, um einen Auftrag zu erlangen.

Unternehmen, die ihre Produkte über Außendienstmitarbeiter vertreiben, Für die meisten größeren Unternehmen gilt: An ihren zentralen Einkaufsentscheidungen sind meist mehrere Personen und Bereiche beteiligt – und zwar nicht nur an der finalen Entscheidung, wer den Auftrag erhält, sondern auch an den vielen, kleinen Entscheidungen, die vorab getroffen werden, wie zum Beispiel:

- Welche Anforderungen soll das Produkt/die Dienstleistung/die Problemlösung erfüllen?
- Welche Anforderungen stellen wir an deren Lieferanten – also an die Organisation, mit der wir eine Geschäftsbeziehung eingehen?
- Welche potenziellen Lieferanten bitten wir, ein Angebot abzugeben? Und:
- Welche Kandidaten ziehen wir in die engere Auswahl und laden sie zu einem Pitch oder einer Präsentation ein?

Diese Personen, die direkt oder indirekt an der Kaufentscheidung mitwirken, bilden das sogenannte Buying Center. Und die Herausforderung an die potenziellen Lieferanten lautet, die Entscheidungsprozesse in diesem Personenkreis so zu beeinflussen, dass ihr Unternehmen den Auftrag erhält – zu attraktiven Konditionen.

Das Buying Center und seine Bedürfnisse analysieren

In einem Buying Center gilt es folgende Personen- und Funktionsgruppen zu unterscheiden:

- die Anwender (User), die die gekaufte Lösung in Anspruch nehmen und letztlich mit ihr arbeiten – häufig sind dies die Mitarbeiter einer oder mehrerer Fachabteilungen,
- die Einkäufer (Buyer), die den Auftrag unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten verhandeln (und ihn gegebenenfalls erteilen),
- die (wirtschaftlichen) Entscheider (Decider), die aufgrund ihrer Position die finale Entscheidung über die Problemlösung und deren Lieferanten treffen (und oft den Vertrag unterschreiben),
- die Experten/Techniker in der Organisation (Experts), die darauf achten, dass die Lösung technisch und ablauforganisatorisch den Anforderungen der Organisation entspricht.

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

Den Kaufentscheidungsprozess analysieren

Wie die Kaufentscheidungsprozesse in den Unternehmen ablaufen, hängt außer von deren Struktur und Kultur stark vom Charakter des Produkts beziehungsweise der Problemlösung ab. In die Beschaffung von Produkten und Problemlösungen, die eine geringe strategische Relevanz haben – wie zum Beispiel das Büromaterial – sind in größeren Unternehmen die Top-Entscheider meist nicht involviert. Anders ist es bei Problemlösungen,

- die für das Erreichen der Ziele des Unternehmens eine hohe Bedeutung haben,
- die (wie zum Beispiel eine Computeranlage) auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt werden müssen und
- bei deren Kauf das Unternehmen mit dem Lieferanten sozusagen eine Partnerschaft über die Lebensdauer des Systems eingeht.

In ihren Kauf sind die Top Entscheider in der Regel mehr oder minder stark involviert. Zumindest behalten sie sich das finale Entscheidungsrecht vor.

In dem Buying Center können die einzelnen Mitglieder – abhängig von der Struktur des Unternehmens, der gewünschten Problemlösung und davon, wie weit der Kaufentscheidungsprozess fortgeschritten ist – verschiedene Rollen übernehmen (siehe Grafik). So können zum Beispiel außer den involvierten Fachabteilungen auch die IT-Experten Anforderungen formulieren. Ebenso können neben den Einkäufern auch die User an der Vorauswahl der Lieferanten mitwirken. Und wenn es um die Kaufentscheidung geht? Dann hat speziell bei technischen Lösungen nicht selten eine „graue Eminenz“ im Hintergrund das Sagen, selbst wenn die Geschäftsleitung formal die Entscheidung trifft und den Vertrag unterschreibt.

Beschaffungsphase	User	Einkäufer	Entscheider	Experts
Nennen des Bedarfs	X			
Klären der Anforderung/ Ziele	X	X	X	X
Ermitteln der Alternativen	X	X		X
Bewerten der Alternativen	X	X		X
Auswahl der Lieferanten und Kauf	X	X	X	

Oft delegiert die Geschäftsleitung von Unternehmen gewisse Vorentscheidungen im Beschaffungsprozess – wie zum Beispiel, welche Lieferanten bitten wir, ein Angebot abzugeben – an Teile des Buying Centers: zum Beispiel die Einkäufer. Sie selbst behält sich jedoch die Endentscheidung vor.

Die nötigen Kundeninfos erlangen

Die wichtigsten Fragenkomplexe, die potenzielle Lieferanten bezüglich des Buying Centers zu klären haben, sind:

- Wer sind seine Mitglieder?
- Welche Entscheidungskriterien sind für die einzelnen Mitglieder/Funktionsgruppen die wichtigsten?
- Welchen Einfluss haben die einzelnen Mitglieder/Funktionsgruppen auf die finale Kaufentscheidung?
- Wie verhalten sich die Mitglieder/Funktionsgruppen in Konfliktsituationen – zum Beispiel bei Interessengegensätzen?

Um die Kaufentscheidung zu seinen Gunsten zu beeinflussen, benötigt der potenzielle Lieferant also eine Vielzahl von Informationen. Zum Beispiel über die Marktposition des Unternehmens und die Herausforderungen, vor denen es aktuell steht – betriebswirtschaftlich, technisch und marktbezogen. Zudem darüber, wie das Unternehmen aktuell die relevanten Probleme/Aufgaben löst; des Weiteren darüber, wie Entscheidungsprozesse in dem Unternehmen ablaufen. Doch wie diese Infos erlangen?

Manch relevante Erst-Information lässt sich durch eine Online-Recherche erlangen. Für viele andere gilt es jedoch, das firmeneigene Netzwerk zu aktivieren – zum Beispiel zu Mitbewerbern, Lieferanten oder Kunden des Unternehmens, zu denen die eigene Organisation bereits eine Beziehung hat. Zahlreiche wichtige Infos lassen sich jedoch nur im Kontakt mit Mitgliedern der Kundenorganisation ermitteln. Also gilt es diese auf den unterschiedlichsten Ebenen (zum Beispiel auf der Techniker- oder Verkäuferebene), sofern sie noch nicht existieren, aufzubauen. Neben (Berufs-)Verbänden bieten hierzu solche soziale Netzwerke wie XING und LinkedIn enorme Möglichkeiten.

Ein Selling Team formieren

Der nächste wichtige Schritt besteht darin, ein Selling Team zu bilden, das sozusagen als Team daran arbeitet, vom Zielkunden den gewünschten Auftrag zu erlangen. Der Aufbau solcher Selling Teams – als Pendant zum Buying Center – ist gerade beim Projektgeschäft sowie im B2B-Vertrieb, bei dem oft kundenspezifische Lösungen entwickelt werden müssen, gang und gäbe, denn hieran wirken neben den eigentlichen Verkäufern häufig auch Techniker, Mitarbeiter des (Verkaufs-)Innendienstes sowie nicht selten Teile der Geschäftsleitung mit. In diesen Selling Teams können wiederum Subteams gebildet werden, die Teilaufgaben übernehmen – wie zum Beispiel den Ausbau des Beziehungssystems zum Zielkunden oder das Erarbeiten der technischen Lösung.

In der Praxis hat es sich zum Beispiel, wenn es um größere Projektaufträge oder das „An-Land-Ziehen“ eines Erstauftrags bei einem potenziellen Großkunden geht, bewährt, nach Erhalt der

Ausschreibung oder Einladung zu einer firmeninternen Präsentation ein Angebotsteam zu bilden, das seinerseits wiederum aus drei Subteams bestehen kann.

Eine TAPA-Analyse durchführen

Aufgabe der ersten Subteams kann es sein, den Neukundengewinnungsprozess zu definieren. Hierfür ist es wichtig, zunächst die Ist-Situation und Bedürfnislage des Zielkunden zu erkunden. Dazu zählen Zahlenanalysen, Analyse der Organigramme und Ansprechpartner. Außerdem hat sich das sogenannte **TAPA**-Modell bewährt.

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

Die TAPA-Analyse ist für die Hypothesenbildung wichtig, wie der Zielkunde zur gewünschten Kaufentscheidung geführt werden kann. Und die Ergebnisse der Analyse können unmittelbar in das letztlich erstellte Angebot oder die firmeninterne Präsentation einfließen – zum Beispiel in folgender Form:

„Unsere Hypothesen:

- Wir sehen folgenden großen Treiber in Ihrem Markt:
- Wir vermuten diese haben folgende Auswirkung:
- Wir denken, dass sich hieraus für Ihr Gesamtunternehmen sowie die Bereiche A, B und C folgende Herausforderungen ergeben, die Sie bei Ihrer Kaufentscheidung beachten sollten:

Unser Lösungsvorschlag:

- Deshalb empfehlen wir Ihnen:“

Durch einen solchen Aufbau des Angebots oder der Präsentation wird erreicht:

- Der Zielkunde schreibt dem Anbieter eine hohe Branchen-/Marktkompetenz zu.
- Die Mitglieder des Buying Centers sehen sich gewürdigt und verstanden.
- Es ergeben sich Cross Selling-Ansätze zum Beispiel im Beratungs- und Servicebereich.



Erfolg im B2B-Sales erfordert zunächst eine gezielte Analyse der Zielkunden

Den Zielkunden erkennbar einen Mehrwert bieten

Ein zweites Subteam kann für das Erstellen des Angebots zuständig sein. Das heißt, es bringt die Kundenanforderungen und -wünsche in Verbindung mit den Leistungen des Unternehmens. Hierfür sind Menschen nötig, die sich gut in die Haut des Kunden versetzen und die Leistungen des eigenen Unternehmens so präsentieren können, dass für die Mitglieder des Buying Centers der Mehrwert des Angebots gegenüber Konkurrenzangeboten erkennbar wird.

Das dritte Team kann für die kreative und emotional ansprechende Gestaltung des Angebots zuständig sein – unter anderem, indem es eine bildhafte Storyline entwickelt gemäß der Maxime: Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Diese Storyline muss zum Kunden und zu den Ergebnissen der TAPA-Analyse passen, so dass für die Mitglieder des Buying Centers auch emotional erfahrbar wird: Das ist kein O8/15-Angebot, sondern eine maßgeschneiderte Problemlösung, die uns einen echten Mehrwert bietet.

Steht das Angebot oder die Präsentation gilt es zu entscheiden, welche Mitglieder des Selling Teams in die firmeninterne Präsentation oder den Pitch gehen. Diese Entscheidung sollten Unternehmen davon abhängig treffen,

- wie sicher die Mitglieder des Selling Teams im Präsentieren sind,

- wer die Hauptentscheider im Buying Team sind,
- welche Mitglieder des Buying Teams bei der Präsentation/ bei dem Pitch anwesend sein werden und
- welchen Eindruck das Unternehmen primär hinterlassen möchte (zum Beispiel: „Wir sind ein innovatives Unternehmen“ oder „Wir sind ein etabliertes Unternehmen, dem Sie vertrauen können“).

Faktoren, die zudem beim Zusammenstellen des Pitch- oder Präsentationsteams beachtet werden sollten, sind:

- Ist im Team das Thema „gender“ ausreichend berücksichtigt (alt, jung, Mann, Frau)?
- Besteht es aus unterschiedlichen Typen (extrovertiert, introvertiert, personenorientiert, sachorientiert, Detaillisten, Generalisten)?

Auch die Personen im Selling Team, die schon enge, persönliche Kontakte zu Mitgliedern des Buying Centers aufgebaut haben, sollten in der Regel dabei sein.

Den Auftritt beim Kunden trainieren

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



Trainiert werden sollten in dem Training mit Rollenspielen unter anderem folgende Phasen sowie Herausforderungen im Pitch oder in der Präsentation, wenn möglich mit Kamera:

■ Die Begrüßungsphase

- Start – Wie gewinnen wir schnell die Aufmerksamkeit? Das ist in der heutigen Zeit enorm wichtig. Das Team diskutiert und probiert verschiedene Varianten solange bis eine Variante gefunden wurde, die für alle stimmig ist – auch aus der Rolle des Kunden heraus.
- Gestalten der Kennenlernrunde – wie schaffen wir ein perfektes Match mit dem Gegenüber schon in der Vorstellungsrunde?
- Wer sagt was für welches Buying Center-Mitglied?

■ Die Präsentationsphase

- Festgelegt werden sollte, wer welchen Part präsentiert. Erörtert werden sollte auch, welchen Typ auf der Kundenseite die jeweilige Person abholen soll – damit Rollenklarheit besteht.

■ Die Argumentationsphase

- In der Rolle des Kunden fallen den Teammitgliedern meist viele Einwände, Bedenken und Rückfragen ein. Diese gilt es zunächst zu sammeln, um dann zu überlegen, wie man sie abfedern kann.

■ Abrunden

- Geklärt werden sollte auch, wie das Team für das „We want you“-Gefühl beim Kunden sorgt, so dass er das Gefühl hat: „Wir sind begehrt! Der Anbieter bemüht sich um uns.“ Auch dies kann man in Rollenspielen, die anschließend ausgewertet werden, erproben. Trainiert werden sollten dann mittels szenischen Darstellungen, wobei die „Kunden“ Mitarbeiter aus anderen Abteilungen spielen sollten. Dies hat den Vorteil für das Team, fasst „reale Kundensichtweisen und -feedbacks zu erhalten. Auch wenn nicht überall geliebt, empfehlen wir die Szenen mit Videokamera aufzunehmen, dies ermöglicht im Nachgang eine detaillierte, professionelle Analyse der Vorgehens- und Verhaltensweisen. Ein Medium, was in der Profi-Sportwelt schon lange genutzt wird.

Den Auftritt reflektieren und optimieren

Wichtig ist es zudem, vor dem Pitch oder der Präsentation genau zu definieren:

- Welches Ziel können wir erreichen? Und:
- Welches Ziel wollen wir erreichen?

Denn gerade für den Projektverkauf und Verkauf komplexer Produkte/Dienstleistungen im B2B-Bereich gilt: Die Problemlösungen haben für den Kunden in der Regel nicht nur eine mehr oder minder hohe strategische Relevanz, sondern sie sind auch „costumized“. Deshalb fällt die Kaufentscheidung selten beim oder nach dem ersten Treffen. Vielmehr treffen sich, nachdem die Kundenorganisation eine Vorentscheidung für einen gewissen Lieferanten traf, zum Beispiel die Experten auf der Anbieter- und der Kundenseite und erarbeiten gemeinsam die Detailanforderungen an die Lösung oder diese selbst. Diese Vorschläge werden dann erneut dem Buying Center präsentiert, bevor schließlich die konkrete Auftragserteilung erfolgt.

Auch deshalb gilt insbesondere im B2B-Vertrieb und im Projektgeschäft auch heute noch der alte Sepp Herberger-Spruch „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“. Das heißt, auf jeden Pitch oder jede Präsentation sollte eine Reflexionsphase folgen, in der die Mitglieder des Selling Teams, sofern noch keine Kaufentscheidung fiel, überlegen: Was gilt es noch zu tun, um den begehrten Auftrag an Land zu ziehen? Und wenn der Kunde oder Auftrag gewonnen oder nicht gewonnen wurde? Dann gilt es zu reflektieren, was lief gut und was weniger gut, um daraus für die Zukunft zu lernen.

DER AUTOR



Uwe Reusche // Geschäftsführung ifsm

Uwe Reusche ist Geschäftsführer des Instituts für Sales & Managementberatung, Dipl. Betriebswirt, langjähriger Coach und Unternehmensberater, systemischer Berater, Sales- und Organisationsentwickler

STRATEGISCH NEUE KUNDEN GEWINNEN

Es braucht vor allem eine gute Strategie und eine persönliche, erreichende Ansprache, um neue Kunden zu gewinnen.

In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie Vertriebsorganisationen und -mitarbeiter als Sales Coach effektiv und effizient begleiten können.

Termine: 01.-02.12.2016

Trainer: Klaus Kissel

Gebühr: 1.250 €, zzgl. MwSt.



ifsm

Termin:
Start 19. Oktober 2016

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

Termine: Modul 1: 19.-22.10.2016 / Modul 2: 18.-21.01.2017 /
Modul 3: 26.-29.04.2017 / Modul 4: 21.-24.06.2017 /
Modul 5: 20.-23.09.2017

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

Dauer: 20 Seminartage in 5 Modulen

Ihre Investition: 6.400 € zzgl. MwSt.

Nähere Infos unter und www.ifsm-online.com





Exklusives Angebot für Führungskräfte und High-Performance-Teams.



TEAMCOACHING

AUF DEM SEGELSCHIFF

VON THOMAS LEITGEB

Neues Angebot von ifsm: Ifsm bietet ab sofort Seminare für Führungsteams oder Projektteams auf einem Segelschiff in der Adria an. Das Arbeiten als Team auf dem Segelschiff bietet hervorragende Voraussetzungen für die Optimierung der Teamkommunikation und das Lernen als Führungskraft von Teams. Dabei stellt ifsm einen Skipper, einen Trainer und organisiert die Reise auf dem Schiff, die An- und Abreise muss von den Teilnehmern selbst organisiert und gezahlt werden (ist also nicht im Seminarangebotspreis inkludiert).

Thomas Leitgeb – ifsm Seniorcoach und Trainer – berichtet über die Erfahrungen mit den Seminaren auf der Adria:

„Alle Seminare finden im Mittelmeer statt. Die genauen Ausgangspunkte werden in Zusammenarbeit mit dem Kunden festgelegt. Die für die Veranstaltung notwendigen und gewünschten Schiffe werden ebenfalls mit den Kunden besprochen und von uns organisiert und vorbereitet. Die notwendigen Schritte zur Organisation der Rahmenbedingungen werden kundenspezifisch gestaltet und danach für diese organisiert.“

Professioneller Skipper/Coach und ein Outdoor-Trainer, der auch als Schiffscrew unterstützt, wird von ifsm bzw. unserem Partnerinstitut bereitgestellt. Um die Erkenntnisse und Ergebnisse aus der Veranstaltung sicher zu stellen, erhalten Sie von uns sowohl hilfreiche Unterlagen zum Thema, eine ausführliche Fotodokumentation und ein Protokoll. Dieses stellt für uns auch eine wichtige Grundlage für den Workshop zur Integration am Arbeitsplatz dar, den wir gerne als Ergänzung anbieten.

In Anbetracht der Planungszeit, die gerade bei einem Segelevent notwendig ist, empfehlen wir Ihnen, zum frühest möglichen Zeitpunkt mit uns erste Gespräche zu führen. Ein sicherer und problemloser Zeithorizont ist eine Vorlaufzeit von ca. 9 Monaten. Auch kurzfristig gewünschte Veranstaltungen können organisiert werden, es kann jedoch passieren, dass einzelne Schiffstypen oder Ausgangspunkte nicht mehr verfügbar sind. Auf Basis einer gewissen Flexibilität ist aber meist auch kurzfristig eine Veranstaltung zu organisieren.

Für wen ist der Törn interessant:

Teilnehmer können sich sowohl als Segel- & Regattainteresierte anmelden, als auch vertieft in das Thema Team einsteigen. Es gibt 3 Stufen der Vertiefung bei dieser Veranstaltung, die frei wählbar sind. Bitte bei der Buchung angeben! Alle Angebote können im Rahmen einer Regatta oder nur firmenintern durchgeführt werden.

„Teamarbeit & Crewmanagement“: Für jeden, der an Zusammenarbeit in einem Team interessiert ist, mehr Einblick in die realen Abläufe von einem Spitzen-Team haben möchte und selber Bestandteil von diesem Team sein will. Es werden alle Abläufe und Prinzipien der Zusammenarbeit erklärt und nach jedem Regattatag in einer Feedbackrunde verbessert.

„Team & Leadership Programm“: Für die Teilnehmer gibt es die Möglichkeit an einer abschließenden Teamreflexion mit persönlichem Feedback vom Coach teilzunehmen.

„Einzelcoaching/ Gruppencoaching“: Wem das nicht genug ist, der kann zusätzlich Coachingeinheiten zur Vorbereitung, an den Segeltagen und zur Integration der Erkenntnisse nach der Veranstaltung, buchen. Bitte diese Wünsche schon bei der Buchung anzugeben. Die für das individuelle Coachingpaket anfallenden Kosten können wir nach einem Vorgespräch bekanntgeben.

Teamarbeit & Leadership ist seit langem unser Erfolgsrezept, mit dem wir immer wieder beste Plätze unter den „Profiteams“ heraussegeln.

Leistungsübersicht im Überblick:

- Schiffstyp: Monohull
- Ausrüstung: Autopilot, GPS+Plotter, Bimini, Sprayhood, CD,
- Endreinigung
- erfahrener Skipper und ÖSV-Ausbildner, Coach
- erfahrener Outdoortrainer / Deckshand
- alle landesüblichen Abgaben, Schiffs-Permit
- Hafen- und Marinagebühren im Heimathafen
- Transitlog, kroat. Tourist-Taxe
- Kasko-Versicherung für Schiff, Teilnehmer, Kaution
- Teilnehmeranzahl: 4 – 8 Personen

Fordern Sie Ihr individuelles Angebot an unter info@ifsm-online.com



109374076

CHANGE MANAGEMENT

FÜHREN HEISST VERTRAUEN

ERFAHRUNGSBERICHT EINER UNTERNEHMERIN EINES KMU-S

Im Sommer 2015 lockte mich der „ifsm Querdenker Kongress“ auf das Klostergut Besselich nach Urbar. Eine Vielzahl an Workshops zur Auswahl, die Möglichkeit zum Austausch und vor allem ein Topvortrag von Anja Förster, erwarteten die rund 100 Gäste. Die Keynote-Speakerin gab Ideen und Anregungen zum Perspektivwechsel. Sie ermutigte die Zuhörer das „Gute“ in Frage zu stellen, um das „Bessere“ zu erreichen. Sie legte den Finger in die Wunde und beschrieb die Schnelllebigkeit und Notwendigkeit von Innovationen für Unternehmen.

Ihre Impulse trafen mich genau zum richtigen Zeitpunkt. Es war an der Zeit den Bestseller meines Unternehmens, ein universelles Reinigungsmittel, auf den Prüfstand zu stellen. Nach 18 Jahren am Markt war ein Relaunch nötig, zumal auch rechtliche Veränderungen im Raum standen.

Bestätigt durch die Ausführungen von Anja Förster, weigere ich mich zunehmend dem geflügelten Wort „selbständig“ – „ständig selbst“ zu entsprechen. Vielmehr war ich auf der Suche

nach verbindenden Elementen zum gemeinschaftlich inspirierten Arbeiten. Dabei geht es mir als Inhaber eines kleinen Unternehmens nicht um die Minimierung meiner Aufgaben, sondern vielmehr um die Identifizierung der Mitarbeiter mit den Produkten und Arbeitsprozessen.

Bislang war es an mir für die Konzepte rund um Marktbeobachtung, Marketing, Einkauf und Vertrieb zu sorgen. Auch die Strukturierung der Arbeitsabläufe in Verkauf, Administration, Produktion und Logistik gehörten zu meinem Aufgabenbereich. Fragen, die mich beschäftigten: Wie kann es gelingen mein Team einzubinden? Wie erreiche ich, dass meine Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln? Wie kann ich ihre Unterstützung im Veränderungsprozess erhalten? Hier galt es mutige neue Konzepte zu entwickeln.

„Ein Unternehmen ist wie ein Uhrwerk. Die Uhr im Ganzen ist die Firma. In ihrem Inneren gibt es Rädchen, die ineinander greifen. Die Rädchen symbolisieren den Mitarbeiter mit deren Knowhow. Das Produkt ist das Abbilden der Zeit. Es gibt kein genaues Produkt ohne perfekte Justierung aller Rädchen. Staub, Flüssigkeiten oder Erschütterungen beeinflussen das Produkt oder können zum Stillstand führen. Der Antrieb des fragilen Mechanismus ist eine Feder. Es bedarf einer Energiezufuhr über ein Schwungrad oder durch eine manuelle Schraube, um das Uhrwerk am Laufen zu halten. Die Energie von außen ist gleichsetzbar mit den persönlichen Gründen des Einzelnen für die Teilnahme am Arbeitsprozess.“

In meinem zweiten Beruf, als Trainerin, spreche ich in den Veranstaltungen davon, wie hoch die Kompetenz einer Gruppe oder eines Teams im Vergleich zu dem Wissen des Einzelnen sein kann. Was liegt da näher, als das theoretische Wissen in den eigenen praktischen Alltag einzubringen. Aus der Sendung „Wer wird Millionär?“ kennt mittlerweile jeder den Publikumsjoker. Besonders verblüffend ist seine hohe Trefferquote, wenn der Blickwinkel des Publikums uneingeschränkt ist. So etwas wollte ich für uns - einen Team-Joker!

Unter dem Begriff Strategietag stellte Anja Förster eine Methode und damit einen möglichen Rahmen vor. Das war unsere Möglichkeit den Team-Joker einzusetzen, auf spielerische und kreative Weise.

Strategietage folgen festen Regeln: der Arbeitgeber stellt regelmäßige Zeiten – Arbeitsstunden - zur Verfügung. In dieser Arbeitszeit ruhen die regulären Aufgaben. Alle Mitarbeiter finden sich zusammen und besprechen Themen und Arbeitsfelder, die nach deren Dafürhalten Relevanz haben. Es werden also nur Projekte bearbeitet, die die Mitarbeiter festlegen. In den Teams werden Lösungen erarbeitet, ausgewertet, getestet und für das Unternehmen nutzbar gemacht. Die Führungskraft nimmt keinen Einfluss. Sie liefert Wissen und stellt Mittel und Räume zur Verfügung.

Soweit die Theorie - nun galt es sie mit Leben zu füllen. Schließlich lagen genügen Aufgaben vor uns. Für einen klaren orga-

nisatorischen Rahmen zu sorgen war leicht. Viel schwieriger jedoch, meine Rolle als Führungskraft richtig wahrzunehmen. Die Versuchung meinerseits war groß, die Ideenfindung zu beeinflussen oder Hemmnisse zu werten. Meine Aufgabe aber war es nur den Prozess zu moderieren, Ressourcen und Wissen verfügbar zu machen und mehr nicht. Das Team bestimmte welche Themen besprochen werden sollten.

Es galt Rituale zu entwickeln, die Raum zur Aussprache boten. Gerade in den ersten Gesprächen traten Ängste und Befürchtungen zu Tage, die im Büroalltag bisher nicht vernommen wurden. Nur mit Hilfe einer klaren Feedback-Kultur gelang es die Ursachen aufzudecken und diese dauerhaft aufzulösen. Hierfür brachte ich auf einem Flipchart Bogen schriftlich Regeln des Miteinanders zu Papier. Wir sprachen gemeinsam jeden Punkt an und vereinbarten einen gegenseitigen Kodex aus Wertschätzung und Offenheit. Aber noch viel wichtiger war es in den Gesprächen immer wieder auf unsere Vereinbarungen zu verweisen und diese umzusetzen.

„Eine regelmäßige Revision des Uhrwerks sichert die Funktionsfähigkeit. Innere störende Einflüsse werden erkannt und beseitigt. Weiter wird das Uhrwerk auf seine Widerstandsfähigkeit gegen Störungen von außen getestet. So werden Schwachstellen ausgemacht und einer Beschädigung vorgebeugt.“

Dieser Prozess kostete mich Geduld und Disziplin. Aber es brachte mir einen Perspektivwechsel und neue Erkenntnisse. Aus Sicht meiner Mitarbeiter lagen die Schwerpunkte nicht nur in der Neugestaltung des Produktes. Viel mehr wurden Formulare, Strukturen, Dokumente oder Verkaufsprozesse als wichtige Änderungspunkte benannt. Die nötigen Veränderungen mussten viel früher ansetzen als von mir angedacht. Mein Zeitplan geriet ins Wanken. Ich nahm allen Mut zusammen und vertraute dem Team und auf die Methode. Und wieder passierte etwas Überraschendes. Meine Geduld wurde belohnt. Meine Wertschätzung der Anliegen des Teams beflügelte ihr Engagement und ihren Tatendrang.

„Die Antriebsfeder eines Uhrwerks kann zerspringen, wenn sie überspannt wird. Kann sich die Feder nicht entspannen, verliert sie an Spannkraft, die Energieübertragung an die Zahnrädchen wird schwächer. Generell aber gilt: ohne Energiezufuhr von außen kann keine Spannung aufgebaut werden, das Uhrwerk kommt zum Stillstand.“

Zusätzlich versuchte ich die nachhaltige innere Motivation des Einzelnen in den Focus zu stellen, beispielsweise lege ich in Mitarbeitergesprächen großes Augenmerk auf das Ausloten der persönlichen Beweggründe der einzelnen Mitarbeiter. Für den Einen geht es um Wertschätzung und Aufbau von Beziehungen zu Kunden oder Kollegen. Oder es wird nach persönlicher Veränderung gesucht, ein neuer Berufsweg oder neue Kenntnisse stehen auf dem Wunschzettel. Gemeinsam sprechen wir über Möglichkeiten, Rahmenbedingungen oder auch Weiterbildungen. Mein Anliegen ist es, dass jeder Mitarbeiter in seiner gan-

zen Persönlichkeit wahrgenommen wird, um sich dann auch mit all seinen Potenzialen einbringen zu können. Wer sich nur als kleines Rädchen empfindet, wird kein großes Rad drehen.

Ich beobachtete dabei aber auch, dass Verantwortung im Job mit der Gefahr gleich gesetzt wird, den persönlichen Ansprüchen an eine gelungene Work-Life-Balance nicht gerecht zu werden. Hingegen ermöglicht das Team, als Arbeitseinheit, das Einbringen der persönlichen Kompetenzen und einen selbstbestimmten Einsatz der Ressourcen. Die Verantwortung wiegt leicht, wenn sie auf vielen Schultern liegt.

Das Arbeiten in kleinen Gruppen ermöglicht das persönliche Einbringen, setzt Hemmschwellen herab und kann anspornen. Für die Bildung der Teams griff ich auf ein besonders visualisierendes Element zurück – die soziometrische Wahl. Ich ließ meine Mitarbeiter offen und wertschätzend umeinander werben. Face to Face erhielt jeder Informationen über sein Wirken im Arbeitsprozess. Jeder Mitarbeiter konnte Fremd- und Selbstbild abgleichen und erlebte Wertschätzung durch die Anderen. Im Focus stand: Wie wird meine Arbeit eingeschätzt, wo erleben mich meine Kollegen als besonders informiert, wie gehe ich mit Kritik um, wobei erleben mich die anderen engagiert? Es überraschte mich, wie deutlich Potenziale ausgemacht oder angemahnt wurden. Durch diese Methode der Teambildung wurde direkt einem T E A M im Sinne von: 'Toll, ein anderer macht's' vorgebeugt. Jedes Teammitglied erfuhr persönlich, hier werde ich mit meinen Fähigkeiten gebraucht.

Schnell entwickelte sich eine deutliche Bereitschaft, eingefahrene Wege zu verlassen. Die Teams wurden kreativ und schauten weit über den eigenen Tellerrand hinaus. Mein Vertrauen in die Kompetenz der Gruppe und des Einzelnen schaffte Sicherheit.

Jetzt laufen die Projekte, die Ideen sprudeln und die ersten Umsetzungen im Verkaufsprozess tragen Früchte. Die Mitarbeiter haben eigene Einheiten zum Messen von Erfolg und Misserfolg entwickelt. Beispielsweise wurden Auswertungen und Kontrollstufen eingerichtet, um Übertragungsfehler im Ablauf Vertrieb – Logistik – Rechnungslegung auszumerzen. Oder, neu entwickelte Produktkombinationen im Verkauf werden anhand des Nachbestellverhaltens bewertet. Die monetären Ergebnisse geben ihnen Recht.

Zusammenfassend ist es gelungen, das richtige Maß für die Herausforderung der Aufgaben oder der Projekte zu definieren, das wahrhafte Erleben der eigenen Kompetenzen zu fördern und eine sinnvolle Anknüpfung an die eigenen Werte und Wünsche vorzunehmen. Die Antriebsfeder des Einzelnen wird durch sinnstiftende Teamarbeit weder über- noch unterspannt.

Ja, mein Zeitplan ist ins Wanken geraten. Wir werden 3 Monate früher mit dem Relaunch abschließen. Mit Stolz beobachte ich, wie es uns gelungen ist, Innovation zu generieren. Fast spielend leicht finden sich Lösungen. Bereits im Vorfeld der Strategietage kommen Mitarbeiter mit Anregungen auf mich zu, sie tuf-

eln in ihrer Freizeit an Verbesserungsvorschlägen oder überraschen mich mit ihren Ideen.

Natürlich entfällt auf mich noch die Mehrzahl der Aufgabenfelder. Aber ich fühle mich nicht mehr alleinig verantwortlich, ich bekomme Hilfe und kann Prozesse abgeben. Als meine zentrale Aufgabe empfinde ich es mittlerweile Hüter des Prozesses zu sein. Es ist an mir der Methode und meinen Mitarbeitern zu vertrauen. Mein Einfluss darf nicht Anweisung sondern nur Anregung sein. Die Regeln des Miteinanders und die Einhaltung der Feedbackkultur muss ich vorbildhaft ausfüllen. Nur so kann es gelingen, das gesunde Maß an Spannung und Antrieb für unser gemeinsames Wirken aufrecht zu erhalten. Dann läuft es, wie ein Uhrwerk!

DIE AUTORIN



Sybille Letschert // Coach ifsm

Sybille Letschert ist gelernte Verkaufsfrau, Businesscoach sowie Trainerin und Coach bei ifsm – Institut für Sales & Managementberatung.

Alle ifsm Seminare auf einen Blick

06.10.2016 - 07.10.2016	Resilienztraining 2 Tage	Birgit Huber-Metz Angela Kissel
13.10.2016 - 14.10.2016	Motivierend Motivieren – Positive Psychologie in der Führung 2 Tage	Uwe Reusche
19.10.2016 - 23.09.2017	Zertifizierter Sales Coach ifsm 20-tägige Ausbildung startet zum 9. mal 5 Module	Heike Bruckhuisen Uwe Reusche Klaus Kissel
02.11.2016 - 04.11.2016	Führen 3.0 – die neue Art des Führens 3 Tage	Klaus Kissel
29.11.2016 - 30.11.2016	Voice-Coaching 2 Tage	Mario Becker
01.12.2016 - 02.12.2016	Neue Kunden strategisch gewinnen 2 Tage	Klaus Kissel
22.03.2017 - 10.11.2017	Prinzip der minimalen Führung 3 Module á 3 Tage	Angela Kissel Timo Gerst Klaus Kissel

Anmeldung und Infos unter:

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

Impressum

www.ifsm-online.de

Die redaktionelle Leitung und wirtschaftliche Verantwortung übernimmt:

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

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

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

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

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

Anschrift:

Klostergut Besselich | 56182 Urbar

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

Gestaltung:

Pellicci Kommunikation | Otto-Erich-Str. 8a | 14109 Berlin

Tel. +49 (30) 355 10 210 | Fax +49 (30) 355 10 211 | email: info@pellicci.de

Bildnachweise:

Fotolia, depositphotos, iStock





ifsm

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