ifsm News

EDITION 01·2017

Change & Movement

MOVEMENT
Wie Organisationen beweglich werden

FANMANAGEMENT
Strategisch neue Kunden gewinnen

GRUPPENDYNAMIK
Jenseits aller Trends

CHANGE MANAGEMENT
Segeln in stürmischen Gewässern

BARCAMP 2017
Change & Movement

LEADERSHIP
Kann Geld noch bewegen?

HR-TOOLS
Das online-basierte Führungsfeedback

Editorial Change News 2017 3

Movement: Wie Organisationen beweglich werden 5

Kunden bewegen Kunden
Wie durch effektives Fanmanagement strategisch
neue Kunden gewonnen werden können 8

Gruppendynamik – jenseits aller Trends und doch stets agil
Ein Interview von Lisa Bastian mit Dr. Hans Rosenkranz 11

Segeln in stürmischen Gewässern
Change & Movement im Vertrieb 14

Change & Movement Barcamp 20

Kann Geld noch bewegen? Die Idee vom Zielbonus ist gescheitert! Was nun? 23

Nachhaltige Bewegung in Organisationen braucht Resilienz 25

Orientierung und Entwicklung in der Komplexität 28

„HR on demand“ Beratungskonzept für mittelständische Unternehmen 31

Unser Herzensprojekt Streetkids 2017 32

Change & Movement

„Wenn sich alles bewegt, alles steht still“ singt die Pop-Gruppe Juli in einem ihrer Lieder – wie treffend, denke ich. Kommt es mir nicht manchmal auch so vor? Irgendwie bewegt sich alles, aber wir kommen doch nicht wirklich voran. In manchen Unternehmen höre ich in unseren Beratungsprojekten Ähnliches, Begriffe wie: ‚Projektinflation‘, ‚Meetingtsunami‘ etc. machen die Runde und Workshopteilnehmer sagen: „Man kommt gar nicht mehr zum Umsetzen!“

Deshalb beschäftigen wir uns in diesem Heft auch nicht nur mit dem Begriff „Change-Management“, sondern verbinden „Change“ mit dem Begriff „Movement“. Denn was viele Unternehmen in diesen Tagen wirklich suchen, ist eine Art „in Bewegung kommen“. Wir möchten in unseren Artikeln der Frage nachgehen: Was braucht es wirklich, um Menschen zu bewegen, mit dem Ziel Zukunft gemeinsam zu gestalten?

Anstelle von Aktionismus ist es wichtig, dass Führungskräfte fokussieren, emotional berühren und bewegen können. Diesem Thema geht Klaus Kissel in seinem Leitartikel „Movement“ nach. Michaela Mojzis-Böhm klärt die Frage, was es braucht, damit Fans im Unternehmen gefunden werden und diese das Unternehmen bewegen können.

„Wie kann man den Vertrieb durch stürmische Zeiten führen?“ dieser Frage geht Uwe Reusche in seinem Artikel nach. Besonders freut es uns, dass wir in diesen News ein Gastinterview mit Dr. Hans Rosenkranz veröffentlichen. Unter der Leitfrage: „Wie modern ist Gruppendynamik heute?“ konnte ich mit einem der führenden Gruppendynamiker Deutschlands ein bewegendes Interview führen.

Freuen Sie sich auf diese und weitere Beiträge, interessante Artikel in unseren neuen ifsm News. Vielleicht sehen wir uns ja zum Jahresschluss am 23. November 2017 zu unserem Barcamp: „Change and Movement“ mit dem wir das Motto unseres ifsm-Jahres 2017 abschließen möchten.

Viel Freude beim Lesen und einen schönen Frühsommer voller bewegender Momente wünscht Ihnen

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

MOVEMENT

WIE ORGANISATIONEN BEWEGLICH WERDEN

VON KLAUS KISSEL

Einigkeit besteht heute weitgehend in den Unternehmen: Unsere Organisation muss flexibler und agiler werden, um in der VUCA-Welt erfolgreich zu sein. Unklar ist jedoch oft noch: Welche strukturellen und kulturellen Veränderungen sind hierfür nötig?

Im Oktober 2016 verkündete Dieter Zetsche, der Vorstandsvorsitzende des Daimler-Konzerns, das Leitbild einer neuen agilen Organisation für sein Unternehmen. Spätestens seitdem ist klar: Agilität ist ein Mega-Trend, der alle Branchen erfasst. Hinzu kommt, dass in den Unternehmen die Erkenntnis wächst:

- Unsere noch durch eine pyramidenartige Hierarchie geprägten Strukturen sind zu starr, um die Herausforderungen der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zu meistern. Und:
- Unsere Kommunikations- und Entscheidungswege, sind zu träge und langsam, um mit der nötigen Flexibilität auf die zahllosen Veränderungen zu reagieren und die erforderliche Innovationskraft und -geschwindigkeit zu entfalten.

Neue Arbeitsformen kollidieren mit alten Strukturen

Ein großer Teil der Mitarbeiter vieler Unternehmen spürt dies bei seiner Arbeit schon heute Tag für Tag. Denn faktisch werden heute bereits die Kernleistungen in den meisten Unternehmen in bereichsübergreifender, oft sogar standort-, zuweilen sogar unternehmensübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht. Und die Innen-Außen-Grenzen in den Unternehmen? Sie werden immer durchlässiger und fließend – auch weil für die Unternehmen immer mehr „Mitarbeiter auf Zeit“ wie Berater, Interim-Manager sowie Dienstleister, die Teilaufgaben erfüllen, arbeiten.

Die Unternehmen und ihre Mitarbeiter agieren also zunehmend in netzwerkartigen Strukturen, und diese kollidieren immer häufiger mit den starren Kommunikations- und Entscheidungswegen, sowie der von der tradierten Hierarchie geprägten Kultur. Eine Ursache hierfür ist: Nicht selten versucht das Management, die neuen Herausforderungen mit den alten Management-Methoden zu meistern – teils aus Unkenntnis alternativer Methoden, teils aus Gewohnheit, teils aus Angst, die Kontrolle zu verlieren.

„Alte Zöpfe“ müssen abgeschnitten werden

Dies führt bei den engagierten, zur Veränderung bereiten Mitarbeitern, nicht selten zu Demotivation und bei der Belegschaft insgesamt zu einer Orientierungslosigkeit, weil sie spürt: Irgendwie passt das alles nicht mehr zusammen.

Hierfür ein Beispiel: Nicht selten führen Unternehmen agile Methoden ein, ohne die Ablauforganisation zu ändern. Konkret heißt dies unter anderem:

- Das tradierte Berichts- und Kontrollwesen in den Organisationen bleibt weiter bestehen. Und:
- Die Entscheidungsgewalt und somit Gestaltungsmacht verbleibt bei den Führungskräften, statt auf die Mitarbeiter überzugehen, obwohl die Unternehmensleitung propagiert: Die Verantwortung muss sich stärker auf die operative Ebene, also Shopfloor-Ebene verlagern.

Das heißt: Die mittleren und oberen Führungskräfte wünschen sich zwar mehr Flexibilität und Innovation an der Basis. Sie sind aber noch nicht gewillt ihre Macht, beziehungsweise Teile ihrer Macht wirklich abzugeben – beispielsweise

- aufgrund der Angst, dass die Pfründe und Privilegien verloren gehen, oder
- aufgrund eines mangelnden Vertrauens in die Kompetenz und Loyalität der Mitarbeiter – gemäß dem verinnerlichten Credo: „Dass die Mitarbeiter mit mehr Autonomie nicht verantwortlich umgehen können, das hat sich in der Vergangenheit schon oft gezeigt.“

So lange dieses Denken das Führungshandeln bestimmt, findet keine wahre und nachhaltige Veränderung statt. Denn wer eine neue fluide Organisation mit flexiblen Strukturen bauen möchte, muss auch gewillt sein, „alte Zöpfe“ abzuschneiden.

Eine neue agile Struktur und Kultur entwickeln

Beim Entwickeln einer neuen agilen Unternehmensstruktur und -kultur stellen sich unter anderem folgende Fragen, die teilweise einen Paradigmenwechsel erfordern.

Frage 1: Welchen Werten entspringt unser neuer Führungsgedanke, was heißt das für unsere Rituale und unser Handeln?
Damit eine neue Kultur entstehen kann, braucht es einen neuen Wertekodex, der hierarchieübergreifend entwickelt werden sollte. Diesen Kodex gilt es dann in gemeinsamen Ritualen zum Leben zu entwickeln. Viele Organisationen stellen sich so zum Beispiel neuen Ritualen, um eine Fehler- oder Wagniskultur zu entwickeln, die die Grundlage für agiles Verhalten darstellt. Unternehmenseigner müssen Geld und Ressourcen zur Verfügung stellen, um einen echten Cultural Change begleiten zu lassen. Häufig soll sich die Kultur „so mitentwickeln“, dies ist jedoch das falsche Zeichen. Eltern, denen die mangelnde Kulturentwicklung ihrer Kinder egal ist, sollten sich über die schlechten Ergebnisse (Schule und Umgangsformen) nicht wundern – ebenso verhält es sich mit CEO´s. Wer gute betriebswirtschaftliche Ergebnisse erzielen möchte, braucht eine Kultur der guten Zusammenarbeit – ergo sollte er mit Kulturentwicklung beginnen.

Frage 2: Welche Daseinsberechtigung hat künftig das mittlere Management?
In einer fluiden Organisation werden die Kernleistungen weitgehend von Teams erbracht. Diese benötigen eine projekthafte Führung, die das kurzfristige Entstehen, aber auch Auflösen von Teams fördert. Hieraus erwächst die Frage: Welche Funktion haben dann noch die Team-, Abteilungs- und Bereichsleiter? Inwieweit sind sie überhaupt noch nötig? Führungskräfte sollten einen Rahmen für gute Selbstführung zur Verfügung stellen und dann aus dem Weg gehen, damit die Mitarbeiter arbeiten können!

Frage 3: Wie messen und entlohnen wir künftig die (individuelle) Leistung?
Wenn die Leistung in Teams beziehungsweise Beziehungsnetzwerken erbracht wird, erhebt sich die Frage, wie die individuelle Leistung erfasst und gerecht entlohnt wird. Auch in einer fluiden Organisation muss sichergestellt sein, dass jeder Mitarbeiter ein bestimmtes Leistungspotenzial abruft – und sich zum Beispiel nicht Einzelne auf Kosten des Teams „ausruhen“. Diesbezüglich gilt es Transparenz zu schaffen.

Im digitalen Zeitalter ist diese Kontrolle aber nicht mehr durch die Führungskraft nötig. Sie kann auch mittels einer digitalen Messlatte erfolgen, die ähnlich wie im privaten Bereich der Konto-Auszug einer Bank anzeigt: Wie groß ist mein „Haben“, und wie weit ist mein Überziehungskredit ausgereizt? Es braucht dann jedoch auch ein daran gekoppeltes und wirksames Konsequenzenmanagement. Das heißt Firmen brauchen klare Regeln, was mit denen passieren soll, die nicht leisten. Hier braucht es die Bereitschaft von Führung und Betriebsräten an diesen The-

IFSM SEMINAR

CHANGE & MOVEMENT BARCAMP 2017

Hinweis: Das Barcamp 2017 mit dem Titel „Menschen bewegen. Zukunft gestalten.“ findet am 24. November 2017 im Klostergut Besselich statt.

Ausführliche Infos siehe Seite 20

men zu arbeiten. Unsere Erkenntnisse aus der Vergangenheit zeigen aber, dass gerade die Betriebsräte hieran auch großes Interesse haben – es ist eine Farce zu glauben, dass Betriebsräte die „Schlechtleister“ im Unternehmen verteidigen möchten.

Frage 4: Welche Funktion hat Führung in den agilen Strukturen?
Klar ist: Führungskräfte müssen in vernetzten Strukturen mehr Beziehungs- als Schnittstellenmanager sein. Darüber hinaus müssen sie sich, wenn sich die fachliche (Entscheidungs-) Kompetenz weitgehend auf die operative Ebene verlagert, vom fachlichen Mentor zum Coach, bzw. Agilitäts-Coach entwickeln.

Frage 5: Wie sehen die Arbeitsräume/-plätze künftig aus? Wie erzeugen wir ein Feel-Good-Klima?
Die Arbeitsumgebung und das Arbeitsequipment müssen den neuen Anforderungen angepasst werden. Nötig sind unter anderem Meetingräume und flexible Arbeitsplätze, die jederzeit auf- und abbaubar sind.

Da die Fachkräfte beziehungsweise Spezialisten zu einer immer wichtigeren Ressource werden, gilt es im Betriebsalltag folgenden Spagat zu schaffen:

- Die Mitarbeiter leben die volle Kundenverantwortung. Und:
- Die oberen Führungskräfte kümmern sich mit Leidenschaft um die Mitarbeiter. Sie betreiben unter anderem ein Feel-Good-Management, um die Mitarbeiter zu halten.

Die neue Hülle mit Leben füllen

Richard Branson, der Gründer der Virgin-Group, sagte einmal: „Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients.“ Dieses Denken müssen Führungskräfte künftig verstärkt verinnerlicht haben.

Bewegung und Movement im Sinne eines flexiblen Unternehmens entsteht erst, wenn die Leitungsebene eines traditionellen Unternehmens sich unter anderem mit den oben formulierten Fragen befasst und hierauf unternehmensspezifische Antworten findet und sichtbar umsetzt. Dann kann in der neuen Hülle eine nachhaltige Bewegung hin zu „dem Neuen“ entstehen.

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 Windmühleverlag

SALES

KUNDEN BEWEGEN KUNDEN

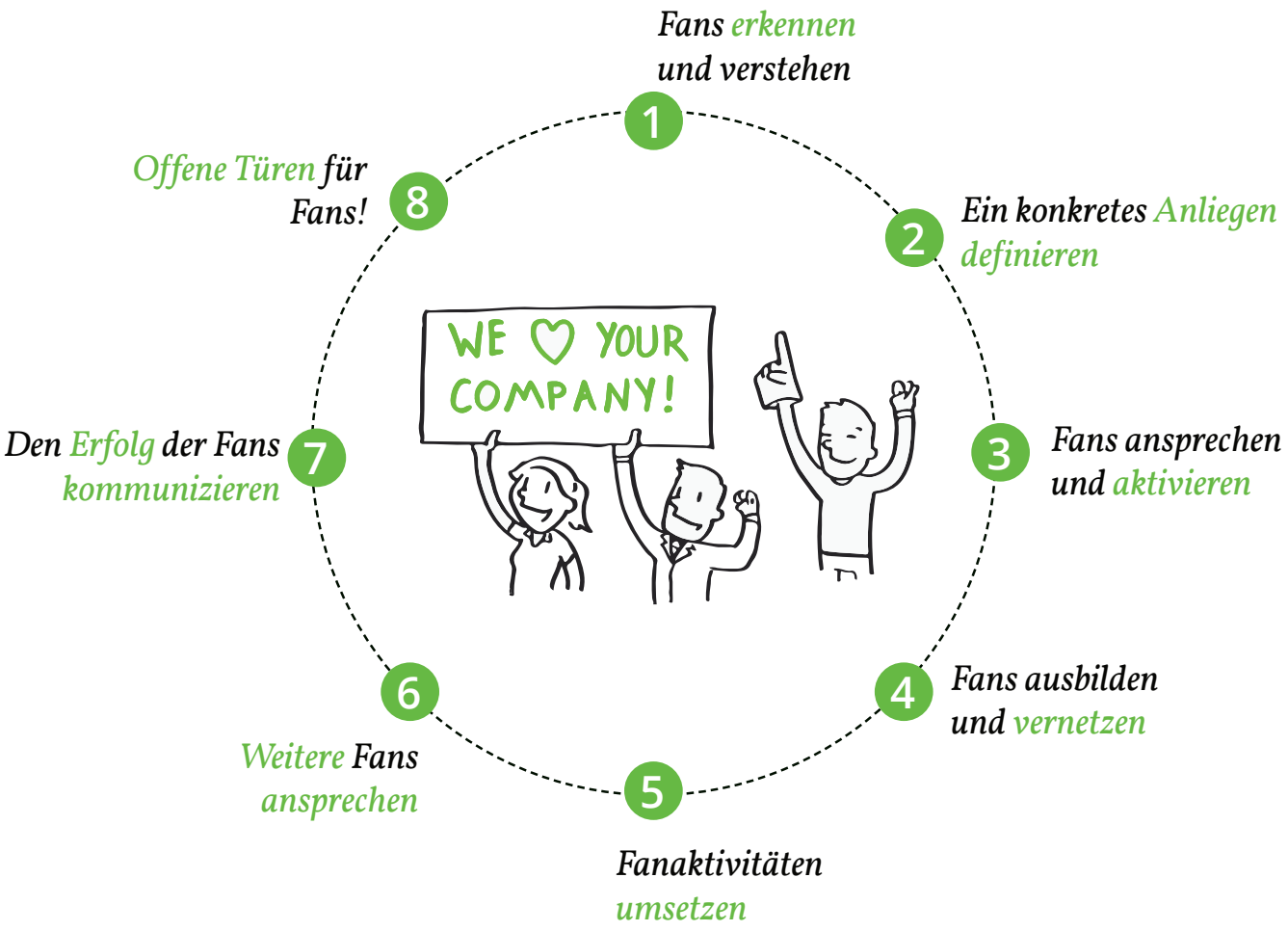
WIE DURCH EFFEKTIVES FANMANAGEMENT STRATEGISCH NEUE KUNDEN GEWONNEN WERDEN KÖNNEN

VON MICHAELA MOJZIS-BÖHM

Beginnen wir am Anfang: Sie haben erfolgreich einen Neukunden gewonnen und das erste Geschäft mit ihm abgeschlossen. In den allermeisten Fällen hat der Kunde mit Ihrem Produkt und Ihrer Dienstleistung auch das bekommen, was er sich wünschte und ist zufrieden. In hoffentlich möglichst vielen Fällen kommt er wieder und wird schrittweise zum Stammkunden. Was passiert allerdings in jenen Fällen, wo ein Kunde mehr ist als ein „Kunde", er echt begeistert von Ihnen, Ihrem Unternehmen bzw. ihrem Produkt ist? Für Neukunden ist der gerade getätigte Kauf ja eine Premiere. Die Kritiken nach einer Premiere sind spielentscheidend für den weiteren Erfolg eines Stückes, das wissen zum Beispiel Kunstschaffende. Bekommt die Premiere begeisterte Kritiken, so sind die weiteren Aufführungen gut besucht. Also, gesetzt der Fall, der Kunde ist von seiner Premiere, sprich dem ersten Kauf bei Ihnen, begeistert. Was passiert mit diesem Menschen? Wer kümmert sich um ihn und macht ihn zum aktiven Mitstreiter?

Corporate Grassroots ist eine US Mobilisierungsstrategie, die darauf abzielt, Fans und Unterstützer als glaubwürdige Botschafter für das Unternehmen zu aktivieren. Sie ist zuerst einmal eine Frage des Mindsets – Fanmanager sind Berufsoptimisten, begeisterungsfähig und selbst sehr engagiert. Professionelles Fanmanagement braucht Aufmerksamkeit auf jene Kunden, die uns bestärken, also eine Struktur zum Nutzbarmachen von Herzlichkeit. Im ersten Schritt geht es darum, potentielle Fans unter den Kunden planmäßig zu identifizieren. Hier helfen vor allem Befragungen, Feedback-Routinen und die Fokussierung der eigenen Mitarbeiter an den jeweiligen Touchpoints.

Tipp: Machen Sie einen Fanfitness-Test
Suchen Sie sich drei Unternehmen aus, deren Fan Sie selbst sind und mit ihnen als Fan Kontakt aufnehmen. Warten Sie dann ab, was mit ihnen passiert. Sie werden sehr rasch eine Sensibilität dafür entwickeln, was es braucht, um Fans wertschätzend als Botschafter in den unternehmerischen Alltag zu integrieren.



Corporate Grassroots als strukturierter Arbeitsprozess

Der Aufbau eines unternehmerischen Fanklubs und der Mobilisierung dieser selbst als Botschafter tätig zu werden, folgt klaren Prozessschritten:

1. **Fans erkennen und verstehen**
   Touchpointscreening. Wir identifizieren jene Gelegenheiten, bei denen Fans sichtbar werden und definieren Kriterien für die Klassifizierung von Fans. Wir erfragen, was Fans an den unterschiedlichen Touchpoints zu Fans macht.

2. **Ein konkretes Anliegen definieren**
   Sinn der Sache. Wir klären, was das Motiv unserer Unterstützer bei diesem konkreten Anliegen ist. Wir arbeiten – oft gemeinsam mit den ersten Fans – den Sinn der Unterstützung heraus. Jedes Engagement verlangt nach einem Sinn, etwas woran ich glaube. Etwas, wofür es sich lohnt zu kämpfen.

3. **Fans ansprechen und aktiveren**
   Call-to-Action. Wir bitten unsere Fans um Unterstützung im Sinne der gemeinsamen Sache und bieten ihnen Wahlmöglichkeiten an, wie sie mithelfen können.

4. **Fans ausbilden und vernetzen**
   Support. Wir bieten jenen Menschen, die uns helfen wollen, Unterstützung an, damit sie ihr Vorhaben erfolgreich und einfach umsetzen können. Hier geht es um Leitfäden, Checklisten und manchmal auch Trainings. Wir vernetzen die Unterstützer und sorgen für eine selbstlernende Organisationsform.

5. **Fanaktivitäten umsetzen**
   Action. Wir machen Engagement möglich – Motivation entsteht durch das Tun. Wir kümmern uns darum, dass unsere Unterstützer möglichst rasch ins Tun kommen können.

6. **Weitere Fans ansprechen**
   Sogwirkung. Wir zeigen das Engagement von Unterstützern her und sorgen damit für eine Sogwirkung. Andere Menschen erleben die Begeisterung unserer Unterstützer und werden angesteckt. Eine positive Sogwirkung entsteht – der Raum für neue Kunden öffnet sich.

7. **Den Erfolg der Fans kommunizieren**
   Stolz. Wir zeigen her, was wir mit Hilfe unserer Fans geschafft haben. Unsere Fans und alle anderen sehen, was wir gemeinsam zu leisten im Stande sind. Ohne unsere Unterstützer hätten wir das nicht geschafft...

8. **Offene Türen für Fans**
   Willkommen. Wenn unsere Unterstützer am eigenen Leib spüren, dass wir sie brauchen und dankbar für ihr Engagement sind, wissen sie, dass unsere Türen offen sind für echtes Engagement. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie und andere uns auch zukünftig helfen werden.

Vier wichtige Säulen am Weg zu einem unternehmerischen Fanklub sind:

1. **Wertschätzung und Optimismus**
   Lernen Sie Komplimente zu schätzen und glauben Sie daran, dass Leute nicht nur begeistert von Ihrem Unternehmen / Ihrem Produkt sind, sondern auch bereit sind sich dafür zu engagieren. Als Grundregel gilt: „Mute niemanden etwas zu, was Du nicht selbst auch zu tun bereit bist. Und sei zu mehr bereit, dann werden das auch die anderen sein“. Fans merken, wenn sie ausgenützt werden. Wenn Sie Fanmanagement als Gegenstück zu Beschwerdemanagement und als weitere Säule der Neukundengewinnung etablieren, dann bedeutet dies, die Wahrnehmung in der Organisation für echte Fans, Komplimente und Begeisterung strukturell zu schärfen und zu verankern.

2. **Angebote für Engagement**
   Unterstützer sind dann bereit etwas zu tun, wenn es für sie Sinn macht und sie wissen, was sie konkret tun können. Wer einen unternehmerischen Fanklub aufbaut, bietet unterschiedliche Möglichkeiten, sich für das Unternehmen zu engagieren. Sei es zum Beispiel durch konkrete Empfehlungen online oder offline, durch Tipps für gute Kommunikationsgelegenheiten oder einfach durch die klare Deklaration als Käufer.

3. **Reden wie mit einem Freund**
   Die Kommunikation mit Fans folgt anderen Regeln als jene mit Kunden und potentiellen Kunden. Fans sind ja bereits überzeugt, identifizieren sich mit ihrem Kauf und damit dem Unternehmen bzw. Produkt. Sie brauchen keine neuen Kaufargumente sondern Bestätigung für Begeisterung und die Möglichkeit, sich sinnvoll einzubringen. Wir reden mit Fans auf Augenhöhe und sehr individuell.

4. **Herzlichkeit als Grundhaltung**
   Fans verdienen Fans ist ein bewährter Grundsatz im Corporate Grassroots Management. Die persönliche Komponente kann hier gar nicht hoch genug geschätzt werden.

Wer Fans unter seinen Kunden in den Akquisitionsalltag integriert, hat nicht nur einen Wettbewerbsvorteil sondern wird auch viel Freude damit haben. „Man muss mit allem rechnen, auch dem Schönen“ (Gabriel Barylli in „Butterbrot“).

Gastbeitrag von Michaela Mojzis-Böhm

DIE AUTORIN

Michaela Mojzis-Böhm //
Trainer/Coach von ifsm

Michaela Mojzis-Böhm ist Geschäftsführerin unseres Partners Corporate Grassroots Factory – www.corporategrassroots.com

GRUPPEN DYNAMIK

JENSEITS ALLER TRENDS UND DOCH STETS AGIL

EIN INTERVIEW VON LISA BASTIAN MIT DR. HANS ROSENKRANZ

Lisa Bastian: „Hans, seit wann führst Du Weiterbildungen zu dem Thema Gruppendynamik im deutschsprachigem Raum durch?“

Hans Rosenkranz: „Angefangen hat es 1967. Ich arbeitete damals am Institut für Wirtschaftspädagogik an der Universität München und gab ein Seminar über die Führungsstilexperimente von Kurt Lewin, dem Erfinder der Gruppendynamik. Ich war von seinen Gedanken damals so beeindruckt, ja fasziniert, dass ich mich entschloss 1970-1971 als Visiting Lecturer in England, später in Österreich und Amerika die Gruppendynamik als Methode zu studieren. Ihre Idee und Vision haben seitdem meinen Beruf und meine Tätigkeit als Managementtrainer, Organisationsentwickler und systemischer Familientherapeut bestimmt.

Das erste gruppendynamische Wochenseminar für Führungskräfte habe ich 1974 in Tegernsee durchgeführt. Seitdem modernisiere ich das Seminarkonzept, transferiere gruppendynamisches Arbeiten auf Team- und Organisationsentwicklung und habe viele Trainer und Berater von der großartigen Lehr – und Lernwirkung angeleiteter Selbsterfahrung überzeugt und sie zu gruppendynamischen Trainern ausgebildet.“

Lisa Bastian: „In der heutigen Seminarlandschaft sind einwöchige Kurse eher die Ausnahme – warum lohnt sich dieser Invest und was lernen Manager der heutigen Zeit in einem einwöchigen Gruppendynamik-Kurs?“

Hans Rosenkranz: „Was sie lernen kommt darauf an, wie schnell sie ihre Verwunderung wegen der Passivität der Trainer in Neu-

gier und Experimentierfreudigkeit wandeln. Für ca. 75% wird ihre Teilnahme zu einem essentiellen Erlebnis. Sie erforschen sich selbst, staunen über die eigene Wirkung auf andere, fangen an gruppendynamische Prozesse wahrzunehmen und diese experimentierend zu beeinflussen - das lohnt sich. Sie entwickeln im Laboratorium ihr eigenes Lernprogramm für Verhaltensweisen, die sie ändern wollen. Meist spielt das in Kontakt kommen mit der eigenen emotionalen Energie eine große Rolle.

Die fünf Tage Seminar haben sich in den vielen Jahren als hervorragend erwiesen, um inhaltliche Tiefe und Dynamik zu erreichen. Eine Wirksamkeitsstudie über die kurz-, mittel- und langfristigen Lernerfolge der Teilnehmer bestätigt das."

Lisa Bastian: „Ist das Seminarkonzept nicht veraltet und ein Thema aus den 70ern?"

Hans Rosenkranz: „Das Thema der Gruppendynamik ist heute noch wie auch in der 70ern modern:

- wie Menschen in Gruppen miteinander umgehen,
- wie sie den Vorteil der Gruppe für Lernen und Arbeit nützen und
- wie aus zusammengewürfelten Gruppen Teams entstehen können.

Diese Themen sind zeitlos und bleiben hoch aktuell. Sie können nicht veralten, da wir als soziale Wesen aufeinander angewiesen sind.

Für viele ist die Teilnahme und die Beschäftigung mit Gruppendynamik zum Wendepunkt geworden. Sie entwickeln Aufmerksamkeit dafür, wie Menschen miteinander umgehen und Achtsamkeit für ihre eigene Wirkung. Führungskräfte, Lehrer, Trainer und Verkaufsberater sind auf solche Sensibilität angewiesen, wenn sie ihre emotionale Kompetenz weiter entwickeln wollen.

Wohl kann das Seminarkonzept veralten und in der methodischen Qualität den Lern- und Veränderungsbedürfnissen nicht entsprechen. Von daher sorgen wir im Team durch permanente Aktionsforschung dafür, dass die Qualität unserer Veranstaltungen nicht nur erhalten bleibt sondern sich immer weiter entwickelt. Wir wollen nicht nur den State of the Art pflegen. Uns ist sehr daran gelegen nicht nur zu modernisieren sondern das Konzept laufend weiterzuentwickeln."

Lisa Bastian: „Und wie schätzt Du den Lernerfolg der gruppendynamischen Seminare in puncto Nachhaltigkeit ein?"
Hans Rosenkranz: „Die Resonanz unserer Kunden sind über die letzten Jahrzehnte sehr positiv. Sowohl von Einzelpersonen wie von Organisationen erhalten wir die Rückmeldung, dass sich durch unsere Beratung und unser Training die Kultur ihres Lebens und Arbeitens nachhaltig zum Positiven hin verändert. Wir praktizieren, was wir lehren."

Lisa Bastian: „Wie verändert sich für Dich Führung in den Unternehmen und was ist gleich geblieben in den letzten 30 Jahren?"

Gute Führung tut bitter Not...

Hans Rosenkranz: „Gleich geblieben ist: gute Führung tut bitter Not, da Führung Not wendend sein kann. Dies gilt umso mehr, wenn Führungsrollen manipulativ zu persönlicher Bereicherung und zur Befriedigung von übersteigerten Machtbedürfnissen benutzt wird, wie wir es tagtäglich weltweit erleben.

Mir erscheint wichtig, dass wir nicht in der Passivität des darüber Redens stecken bleiben. Wir haben zu entscheiden, was können und wollen wir wirklich tun. Das hängt von dem Werteverständnis und den Glaubensüberzeugungen ab, zu denen sich Politiker, Unternehmer, Führungskräfte und wir uns selbst bekennen. So haben wir unsere Philosophie, auf der das Training aufbaut, beispielhaft in 12 Sätzen zusammengefasst:

1. Humane Systeme unterliegen ständiger Veränderung.

2. Passivität ist aller Laster Anfang.

3. Gesteuerte Veränderung tut Not.

4. Führung von Gruppen beginnt mit Selbstführung.

5. Wir sind aufeinander angewiesen.

6. Letztlich löst jeder die Probleme, die ihn angehen.

7. Unterschiedlichkeit ist das Salz in der Suppe.

8. Vorurteile sind OK, wenn wir sie überprüfen.

9. Wir erforschen Gruppen, indem wir Änderungen riskieren.

10. Du erntest, was Du säst.

11. Lernen und Arbeiten sind Eins.

12. In der Gegenwart spielt die Musik."

Lisa Bastian: „Was sagt Ihr zu dem neuen Hype: „Agile Führung"?"

Hans Rosenkranz: „Schlagwörter können gut für die Werbung sein. Meist vereinfachen und verallgemeinern sie nur, was in wissenschaftlichen Studien für bestimmte Situationen als zutreffend herausgefunden wurde. Manchmal dienen sie auch zur Manipulation.

Das Menschenbild, das hinter der Vorstellung von Agiler Führung steht, hat viele attraktive Züge. Welche Führungskraft möchte nicht flexibel und schnell, den Anforderungen der Situation entsprechend, ohne Widerstände von Vorgesetzten,

Mitarbeitern und Kollegen gute Entscheidungen treffen wollen? Diejenigen haben Erfolg, die ins Zentrum treffen und in kurzer Zeit wie bei Biathlonwettkämpfen das Ziel als Erste erreichen.

So wie Klaus Kissel in seinen Artikeln „Agile Führung“ (ifsm-Team-News 2016) beschreibt und definiert, bringt er für mich Klarheit und Konkretisierung in die Diskussion. Ich stimme ihm zu, wenn er für das Gelingen von agiler Führung Fähigkeiten in Prozessbeobachtung und Prozessmanagement fordert, was ja das zentrale Thema gruppendynamischen Trainings ist.

Führungskräfte, die ihre Aufgabe nicht nur im Hüten formaler Strukturen sehen, sondern auch Sinn und Intuition für informales soziales Geschehen entwickeln, nützen die Chance, Leistung und Zufriedenheit ihrer Organisation erheblich zu steigern. Dies kann man auch nachlesen in einem meiner Bücher: „Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern“. Wir wissen heute, dass Individuen, Gruppen und Unternehmen aufgrund ihres Drehbuchs nur einen Bruchteil ihrer energetischen Ressourcen nutzen. Ich sehe die vornehme Aufgabe gruppendynamischen Trainings und systemischer Organisationsentwicklung darin, diesen Zustand zu ändern. Hier treffen sich wohl die Ideen und Ziele gruppendynamisch prozesshafter und agiler Führung.“

Lisa Bastian: „Was müssen dann Organisationen heute lernen?“

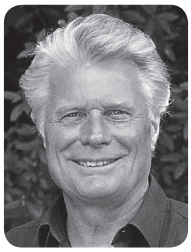
Hans Rosenkranz: „Unser Institutsleiter Matthias Wölfel sagt, in einem größeren Kontext gesehen, werden deutsche Unternehmen umlernen müssen. Die Stärke deutscher Unternehmen war meist nicht Agilität sondern Präzision. Er ist jedoch sicher, dass die Unternehmen auch das Thema Agilität mit deutscher Gründlichkeit aufnehmen und umsetzen werden. Das klingt paradox, doch oft ist aus der Verbindung zweier Welten das Beste entstanden.

Dabei muss man dem Lernerfolg auch Zeit geben. Schnelligkeit ist oft mit einem Verlust von Qualität und Tiefe verbunden.

Zum Finden bester Lösungen unter Ungewissheit haben sich Konsensentscheidungen als vorteilhaft erwiesen. Nur die brauchen erfahrungsgemäß mehr Zeit. Mir fällt ein Spruch ein, den wir früher öfter scherzhaft benutzten: „The hurrieder I go, the behinder I get.“ Oder: „Ich habe nicht genug Zeit, um in Eile zu sein.“ Ein weiser Mann, ich glaube es war der geniale Arzt Professor Sauerbruch, pflegte zu seinem Taxifahrer zu sagen: Fahren Sie langsam denn ich habe es eilig.“

Lisa Bastian: Danke für dieses Interview!

DER AUTOR



Dr. Hans Rosenkranz //Gründer und Hauptgesellschafter des Instituts Team Dr. Rosenkranz ist neuer Kooperationspartner von ifsm. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Artikel zu den Themenschwerpunkten: Führung, Gruppendynamik, Konfliktmanagement und Transaktionsanalyse.

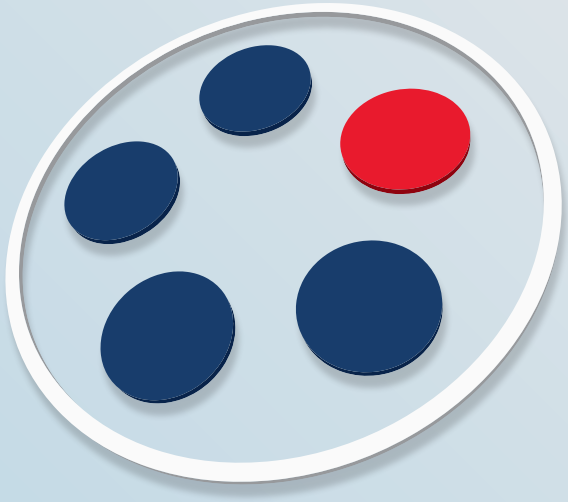
PROZESSHAFTE FÜHRUNG BEGINNT MIT EINER INNEREN HALTUNG

Top-Führungstrainings zu den Themen: Gruppendynamik, Konfliktmanagement und Transaktionsanalyse im Jahr 2017 bei der ifsm Akademie

Termine Gruppendynamik am:
23. - 28.04.2017 in Uslar bei Göttingen
14. - 19.05.2017 in Stimpfach bei Schwäb. Gmünd
18. - 23.06.2017 in Stimpfach bei Schwäb. Gmünd
09. - 14.07.2017 in Bad Griesbach bei Passau

Ihre Investition: 2.450 € zzgl. MwSt. + Hotelkosten, Selbstzahler 1.715 € zzgl. MwSt. + Hotelkosten

Infos, weitere Termine und Anmeldung unter www.ifsm-online.com



Du kannst den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen!

SEGELN IN STÜRMISCHEN GEWÄSSERN

CHANGE & MOVEMENT IM VERTRIEB

VON UWE REUSCHE

Herausforderungen im Vertrieb

Der Vertrieb in einem Unternehmen muss sich immer wieder neuen Herausforderungen stellen: es gilt Bestandskunden zu halten und zu entwickeln, neue Kunden zu gewinnen, Konkurrenten abzuwehren, Umsätze und Deckungsbeiträge zu steigern und dies alles in Zeiten von großen Marktveränderungen, sowie Veränderungen in dem eigenen Unternehmen. Der Druck auf den Vertrieb in Bezug auf Zielerreichung, Marge, Termine steigt in vielen Unternehmen immer mehr, ganz nach dem Motto „wenn wir nicht mehr Umsatz machen, hat dies zur Auswirkung, dass wir Personal nicht halten können“. Dabei unterstützen Geschäfts- und Vertriebsleitung ausgetüftelte Vertriebssteuerungstools, die eine Analyse der Aktivitäten noch detaillierter ermöglichen.

Als „wehrhafte“ Antwort ruft der Vertrieb nach neuen, günstigen, konkurrenz- und marktfähigeren Produkten – somit entsteht oft ein „wir gegen die“, man schimpft auf die da Oben, die sich ja nicht bewegen, und die da Oben schimpfen auf den Vertrieb, der ja so unflexibel ist und überhaupt nicht versteht, warum es wichtig ist, jetzt „Gas zu geben“.

Die Motivation und schließlich auch die Kreativität nehmen ab, obwohl dies gerade in einem immer härter werdenden Wettbewerb so wichtig ist.

Wir sind der Überzeugung, dass jetzt neue, zukunftsorientierte Wege gefragt sind, wie man die Menschen im Vertrieb mitnehmen, in Bewegung bringen kann, ohne sie vor vollendete Tatsachen zu stellen und den Druck immer mehr zu erhöhen. Doch wie kann das gelingen? Vielleicht findet sich eine Antwort im Sport, hier am Beispiel des Segelsports.

Was kann Vertrieb von Regattasegeln lernen?

Ich selber bin ein leidenschaftlicher Regattasegler, dessen hervorragende Fähigkeit darin besteht, gut und ausgiebig auf der Kante zu sitzen, sprich meine Kenntnisse vom Segeln sind eher rudimentär. Die Teilnahme an Langstreckenregatten über mehrere Tage und Nächte, an denen ich als ein Crewmitglied teilnehmen durfte, brachten mir ein paar Erkenntnisse, wie man Menschen im Vertrieb bewegen kann, gerade in Zeiten großer Veränderungen – und wo lassen sich Veränderungen besser erleben, als in der freien Natur.

Der Oktober ist eine wunderbarer Monat, um noch wärmende Sonnenstrahlen in Kroatien zu tanken, während es in Deutschland nachts schon langsam unangenehm werden kann. Über Thomas Leitgeb, einen erfahrenen ifsm Senior Berater und Skipper, hatte ich die Möglichkeit an einer Langstreckenregatta teilzunehmen – 3 Tage in die eine Richtung mit Ziel Dubrovnik, und 3 Tage zurück, jeweils als maximale Zeit, die man für die Strecke brauchen darf. Als Vertriebler mag ich die Herausforderung, es braucht ein Ziel, den Wettkampf mit der Konkurrenz – einfach besser zu sein und als erstes durch das Ziel zu kommen, oder in Vertriebsprache, den Kunden zu gewinnen.

Die Crew kannte sich nur zum Teil, an Bord waren sehr erfahrene Segler, ich als der „Unerfahrene“ und der Skipper, der den Hut aufhatte. Das Segelboot war 44 Fuß lang und wir waren in einer Einheitsklasse unterwegs, also alle „Konkurrenten“ hatten die gleichen Bedingungen. So kommt es also nicht auf das „Produkt“ sondern auf das Team an, ganz nach dem Motto „it is a people business“. Nach einem kurzen Briefing ging es schon los, raus aufs Meer zum Üben, denn es galt aus dem verstreuten Haufen eine Einheit zu formen, die in der Lage war sich gegen andere Crews, die schon lange gemeinsam segelten, durchzusetzen. Mir wurde bei den ersten Ausfahrten schnell bewusst, dass bei uns an Bord ein anderer Wind weht, als ich es mir gedacht hatte – der Skipper fragte uns nach jedem Manöver, wie wir dies erlebt hätten und was wir anders machen könnten, um noch besser zusammenzuarbeiten. Also kein vorwurfsvolles „ich sage dir jetzt, was du falsch gemacht hast“ vom Chef zum Crewmitglied.

Am anderen Tag ging es dann los mit einem gemeinsamen Briefing, an dem alle aktiv eingebunden waren. Wir besprachen die Wetterprognose, die Route und erarbeiteten alle gemeinsam eine Taktik, wie wir uns Wetter und Konkurrenz stellen sollten. Zwar hatte der Skipper die finale Entscheidung, aber alle Meinungen wurden gehört und flossen in die Gesamtentscheidung mit ein.

Danach erfolgte der gemeinsame Start aller Boote, alle mit dem gleichen Ziel, als erster in Dubrovnik anzukommen, den „Kunden zu gewinnen“ - wir konnten die Konkurrenz über Fernglas verfolgen, ebenso über GPS Tracker. Obwohl ich nur „Kantensitzer“ war, waren auch meine Konkurrenzbeobachtungen und meine Meinung gefragt. Jeder brachte sich mit seinen Fähigkeiten und Wissen ein, gemeinsam an einem Strang ziehend. Doch nach ein paar Stunden ruhiger Fahrt merkten wir, dass das Wetter – welches wir schon lange über die verschiedenen, technischen Geräte beobachteten – umschlug und die Ruhe vorbei war. Was für ein „Change“, aus dem ruhigen, besinnlichen Wettkampf wurde ein Kampf mit Wellen, Wind und Gewitter.

Ich merkte, was es heißt, wenn Veränderungen plötzlich über einen hereinbrechen, mit einer Heftigkeit, die ich bis dato so nicht kannte. Es machte sich Unsicherheit bei mir bemerkbar, doch der Skipper strahlte alle Ruhe der Welt aus, die sich auf alle Crewmitglieder auswirkte. Keine Hektik, keine Drohungen, keine Untergangsszenarien, sondern klare Anweisungen. Ich merkte, was es heißt, den Sturm nicht ändern zu können, sondern nur die Einstellung und mein Verhalten. Interessant war, dass der Skipper mich auch in diesen Situationen nach meinen Beobachtungen fragte, was denn die Konkurrenz für eine Taktik habe. Die Ruhe und Klarheit des Skippers, verbunden damit, dass alle Fähigkeiten der Crewmitglieder gefragt waren, schafften die nötige Ruhe bei allen, um den Sturm zu meistern.

Nach 2,5 Tagen kamen wir als 10tes Boot von insgesamt 38 im Zielhafen an, wir hatten die Herausforderungen gemeistert und waren als Team zusammengeschweißt.

Wir behoben die Schäden, füllten die Stauräume mit Verpflegung und dann kam wieder diese für mich motivierende Lagebesprechung für die Rückreise. Alle waren wir beteiligt und wurden nach unserer Meinung gefragt, speziell auch zu dem Punkt, was wir noch lernen und wie wir uns anders aufstellen müssten. Daraufhin fingen wir an, die Manöver immer und immer wieder zu trainieren, um gefühlt mehr als „fit“ die Rückreise des Wettkampfs anzutreten.

Was heißt das nun für Change & Movement im Vertrieb?

Die Rückreise dauerte nur zwei Tage, geprägt von permanenten Veränderungen durch Wetter und Konkurrenz – keine Minute war wie die Andere. Wir segelten nicht nur einfach eine Regatta, wir lebten jede Entscheidung, trugen alles mit und auch taktische Manöver, die ins Leere gingen, wurden von allen mitgetragen, ohne Jammern – denn wir saßen alle in einem Boot. Nach zwei Tagen, mitten in der Nacht kamen wir als drittes Boot in den Zielhafen, jubelnd über den Erfolg, denn nach Tag 1 der Rückreise lagen wir sogar einmal an Platz 36. Wieder gab es dann eine Besprechung, was wir alle gelernt haben und was wir für die nächste Regatta mitnehmen können, wie wir besser werden könnten.

- Es gilt von Anfang an, die Vertriebscrew mit einzubeziehen, nach Meinungen, Markt- und Konkurrenzbeobachtungen sowie Ideen zu fragen, denn durch Partizipation entsteht eine hohe, intrinsische Motivation. Gerade bei Veränderungsprozessen in Unternehmen erleben wir oft eine lange Phase fehlender Kommunikation, nur der Flurfunk funktioniert, was der Nährboden für Ängste und Sorgen ist.

- Veränderungen sind allgegenwärtig, ebenso wie die stürmische See. Die Führungskräfte, die mit Ruhe und Zentriertheit führen, sind die Stabilitätssäulen in den für viele Vertriebsmitarbeiter herausfordernden Zeiten. Ruhe und Vertrauen statt Drohgebärden wie „wenn nicht, dann....“. Vertrieb braucht Selbstvertrauen und einen zielgerichteten „Sog zum Ziel“, ein Angst erzeugender Druck wirkt kontraproduktiv, was wiederum auch die Kunden spüren.

- Jeder im Team hat eine Aufgabe, egal ob Senior oder Junior Vertriebsmitarbeiter. Alle zusammen sorgen für den Spirit, für Vielfalt und Kreativität.

- Bei gleichartigen Produkten, sogenannten Commodity Produkten, entscheiden überwiegend die Menschen, wie sie zusammenarbeiten, auf den Weg hin zum Kunden und beim Kunden. Wenn alle an einem Strang ziehen und die Motivation hoch ist, spürt das der Kunde und wird sich für Ihr Produkt entscheiden.

- Vertriebsmeetings müssen sich lösen von reinen Zahlen und Fakten. Oft werden stundenlang Rechts- oder Produktthemen besprochen, statt sich die Frage zu stellen, was jetzt wichtig wäre, um das Ziel im Wettbewerb bzw. um die Kunden zu erreichen. Es braucht in den Meetings den Blick auf das Ziel, die Ideen der „Crew“ sind gefragt, wie man jetzt in stürmischer See segeln muss, um besser als die Konkurrenz zu sein.

- Es braucht ein neues Führungsverständnis, denn die Vertriebsführungskraft ist weder der Motivator, noch der, der allein alles selbst entscheidet. Lediglich in einer Krisensituation muss die Führungskraft schnell und souverän selber entscheiden – aber in den allermeisten Situationen können die Teams im Entscheidungsfindungsprozess mit einbezogen werden.

Fazit: Der Umgang mit Veränderung, was im eigenen Einflussbereich liegt oder was nicht, muss immer wieder reflektiert werden. Viele Vertriebsmitarbeiter fokussieren auf das Nichtveränderbare und stecken dort ihre Energie hinein. Vielleicht kann die Geschichte der Segelregatta dazu dienen, diese Aspekte zu trennen. Wir können den Wind nicht ändern, aber wir sind in der Lage mit Kreativität und mit Teamgeist unsere Segel immer wieder neu auszurichten.

Hinweis: ifsm veranstaltet jährlich in Zusammenarbeit mit Thomas Leitgeb Segel-Regatta-Events für Führungskräfte und/oder Vertriebsteams.

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

ifsm

Termin:
Start 25. Oktober 2017

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, das u.a. von unserem wissenschaftlichen Beirat ausgesprochen wird.

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: 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.,
Frühbucherpreis: 5.800 € zzgl. MwSt. (bis 30.06.2017)

Nähere Infos unter und **www.ifsm-online.com**

CHANGE & MOVEMENT

BARCAMP 24. NOVEMBER 2017

Unter unserem Slogan: „Menschen bewegen. Zukunft gestalten.“ findet im Format eines BarCamps am 24. November 2017 im Klostergut Besselich, das erste systemische Changecamp für Geschäftsführer, Führungskräfte, Organisationsentwickler, Coaches und Berater statt.

Veränderungen gehören zu unserem Leben und wer die Systematik und den Algorithmus von Changemanagement versteht und beherzt, wird sich schneller und effizienter für die Zukunft neu aufstellen. Das Format des BarCamps bildet die Systematik von Veränderungen ab und macht Betroffene zu Beteiligten. Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit eigene Change-Themen aus seinem Unternehmen, Fragestellungen, Herausforderungen und Erfolgsrezepte in einem eigenen Workshop zu präsentieren. Ein gegenseitiges Lernen in einer inspirierenden Atmosphäre wird möglich. Wir nutzen die Dynamik der Gruppe, die mehr ist als die einzelnen Mitglieder.

Bilder von unserem Barcamp – Coaching Quo-Vadis aus dem Jahr 2016

Das erwartet Sie:
Spannende, praxisorientierte Workshops, Inspiration, neue Modelle rund um Changemanagement und Coaching, Lösungen und Ideen für Ihre Herausforderungen, Vernetzen mit Kollegen – alles in einer traumhaften Umgebung in unserem Klostergut Besselich in Urbar bei Koblenz.

Das Programm wird von allen gemeinsam gestaltet und funktioniert wie folgt:
Alle, die am Change-Camp teilnehmen, können Themen mit- und einbringen. Das kann eine Frage sein, ein Vortrag, ein Workshop den man mit Kollegen durchführen möchte o.ä. Sie können also Teilnehmer und Referent in einer Person sein. Insgesamt stehen uns 5 Workshopräume zur Verfügung.

Die unterschiedlichen Sessions drehen sich zum Beispiel um:

- **Changemanagement in der digitalen Welt**
- **Change und Leadership**
- **Coaching in Changeprozessen**
- **Diversity – Quo Vadis**
- **Trends im Change-Management**
- **Best-Practice-Beispiele**
- **... und weitere Themen**

Ihre Investition
120,- € zzgl. MwSt.

Tickets
DGSF-Mitglieder und Sales Coach Alumnis erhalten je 10,- € Ermäßigung auf den jeweiligen Ticketpreis. Bei einer Anmeldung ab 3 Teilnehmern erhalten Sie ebenfalls eine Ermäßigung von je 10,-€ pro Anmeldung. Im Ticketpreis enthalten sind: Snacks, Getränke, Mittagsimbiss sowie selbstverständlich alle Sessions.

Sessionplan
Die meisten Beiträge werden bei einem Barcamp spontan zu Beginn eingebracht, einige Teilnehmer, die sich bereits angemeldet haben, haben uns schon ihre Beiträge gemeldet, die wir auf unsere Homepage **www.ifsm-online.com** immer wieder neu veröffentlichen.

Wir freuen uns auf Sie!

Viele Unternehmen wenden sich ab von der Ziel- und Bonusfixierung

KANN GELD NOCH BEWEGEN?

DIE IDEE VOM ZIELBONUS IST GESCHEITERT! WAS NUN?

VON MARTIN RUGART

Die Idee Bonifizierungsprogramme einzuführen, um die Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren ist gescheitert! Mittlerweile wissen wir, es richtet mehr Schaden als Nutzen an. Es geht also darum alternative Vergütungssysteme anzudenken, die den Mitarbeiter als Unternehmer fordern – dies sollte dann aber nicht auf der Basis von Zielerreichung erfolgen.

Variable Vergütungssysteme, die auf Basis individueller Zielvereinbarungen individuelle Boni ausschütten, gehören einfach zum Instrumentarium einer motivierenden und leistungsorientierten Bezahlung – so das Mantra in zahlreichen Unternehmen. Wenn es sich dann dabei noch um eine Vertriebsorganisation handelt, ist das Mantra Gesetz.

Dies ist umso erstaunlicher als es in der Vergangenheit durchaus massive Kritik an solchen Systemen gab, die aber selten das System an sich in Frage stellte:

- Ziele werden möglichst niedrig verhandelt, um die Zielerreichung sicherzustellen
- Ziele werden definiert, obwohl die Zielerreichung kaum im Einfluss der Mitarbeiter liegen
- Zielsysteme sind widersprüchlich und zur Erlangung der Bonifizierung werden die Systeme manipuliert oder missbraucht
- Was nicht „verzielt“ ist – wird nicht gemacht ... was häufig zu einer wuchernden Zielsystematik und zur Desorientierung des Mitarbeiters führt

Diese Kritik verstärkt sich in Zeiten von Agilität und VUKA* dadurch, dass Zielplanungen unsicherer und ungenauer werden, was sie als Basis der Vergütungsfindung und Leistungshonorierung – selbst bei bisher gut messbaren Zielen - weiter disqualifizieren wird. Es scheint also, dass die an sich positiven Aspekte des Führens mit Zielen (MbO) durch die Kopplung an die individuelle Gehaltsfindung des Mitarbeiters zunichte gemacht werden.

* VUKA (volatil, unsicher, komplex, ambivalent)

Unternehmen die ein individuelles variables Vergütungssystem auf Zielbasis besitzen, machen häufig folgende Erfahrungen:

- eine echte Leistungsdifferenzierung findet nicht statt - eher eine Verstetigung der Bonifizierung
- die Zielerreichung und damit die Bonifizierung nimmt mit der Hierarchie automatisch zu
- die Zielerreichung liegt in der Regel bei fast allen (weit) über 100%
- die individuellen Zielerreichungsgrade sind weitestgehend stabil und unabhängig von denen der Bereiche oder des Unternehmens

Zieltaktik statt Marktorientierung

Natürlich werden Ziele auf Basis von Geschäftsmodellen marktorientiert definiert. Hat die Zielerreichung allerdings Auswirkungen auf die individuelle Vergütung des Mitarbeiters, wird

dieser eher für zieltaktisches Verhalten honoriert, als für das aktive Nutzen von Marktchancen. So wird z.B. ein Abschluss in das neue Jahr verschoben, da er dann schon für die nächste Prämie zählt.

Silodenken statt Zusammenarbeit
Individuelle Ziele hemmen bereichsübergreifende Zusammenarbeit, da diese nicht für meinen Bonus „zählt". In Zeiten zunehmender Komplexität und Vernetzung ist diese Zusammenarbeit jedoch unabdingbar. Reparaturversuche am alten Boni-System durch Doppelzurechnung oder interne Leistungsverrechnung erhöhen den Aufwand – aber nicht die Performance.

Gefälligkeit statt offenes Feedback
Die Kopplung von kritischem Feedback an eine schlechte Beurteilung oder Zielverfehlung, die sich auf den individuellen Bonus auswirkt, hemmt die Bereitschaft zu kritischem Feedback bei Führungskräften und die der Mitarbeiter, dieses Feedback anzunehmen. Zur Konfliktvermeidung einigen sich beide (unausgesprochen) darauf, die Bewertung und damit die Bezahlung stabil und verlässlich zu halten.

Frustration statt Motivation
Klar freut sich Ihr Spitzenleister über seinen Bonus am Jahresende... Komisch nur, dass wir in den meisten Organisationen weit mehr Kritik als Lob über Regeln, Prozess und Ergebnisse des individuellen Vergütungssystems hören. Wie ist das bei Ihnen? Wagen Sie den offenen Dialog mit ihren Führungskräften und Mitarbeitern über dieses Thema.

Was sind die Alternativen? Alle gleich bezahlen? – Nein. Es geht vielmehr um:

- **Differenzierung der Bezahlung auf Basis langfristiger Performance** – nicht auf Basis kurzfristig und taktisch verfolgter Ziele, die auch noch zunehmender Volatilität unterliegen.
- **Beteiligung** der Mitarbeiter am Bereichs- oder Unternehmenserfolg zur Förderung der übergreifenden Zusammenarbeit
- **Marktgerechte Vergütung** auf Basis von Funktion, Region und Branche
- **Anerkennung** (auch finanzielle) im Nachhinein für besondere individuelle Leistungen

Das Mantra der Leistungssteigerung durch individuelle Bonussysteme wird es weiter geben – auch weil es häufig getrieben ist von der Angst, dass ohne diese Systeme die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter abrupt in sich zusammenfallen würde. Diese Angst ist unbegründet.

Wer nachhaltig Bewegung in die Mitarbeiterschaft bekommen möchte, sollte sich Gedanke um eine Bonifizierungsprogramm machen, dass wirklich das Unternehmertum des Mitarbeiters steigert. Diesem liegt aber kein Zielsystem zu Grunde, sondern der faktische Erfolg seines Tuns. Machen Sie aber zunächst den ersten Schritt und befreien Sie die Zielsystematik vom Ballast der individuellen Bonifizierung.

DER AUTOR

Martin Rugart // Cultural-Change-Coach ifsm
Organisationsentwickler zur Erarbeitung innovativer PE-Konzepte in Unternehmen und Trainer. Leiter des ifsm-Forums: Zukunft Personalentwicklung und Führungskräfte (03. Mai 2017)

IFSM FORUM 2017
PERSPEKTIVE PERSONALENTWICKLUNG

Interessiert, einen Tag voller Impulse und intensivem, branchenübergreifenden Austausch in einer kleinen Gruppe von PE- und OE-Experten zu verbringen? Sie erweitern Ihr professionelles Netzwerk und nehmen garantiert ein paar neue Anregungen mit nach Hause.

Nach unserem intensiven und gelungenen Start 2016 laden wir Sie herzlich ein, am ifsm-Forum 2017 teilzunehmen.

Termin:
03. Mai 2017
9:30 - 16:00 Uhr
im Klostergut Besselich, Urbar / Koblenz

Ihre Investition:
300,- € zzgl. MwSt. inkl. Tagesverpflegung und Dokumentation

Infos unter www.ifsm-online.com

LEADERSHIP

NACHHALTIGE BEWEGUNG

IN ORGANISATIONEN BRAUCHT RESILIENZ

VON PETRA LEWE

Mitarbeiter und Führungskräfte sind in organisationalen Veränderungsprozessen in vielerlei Hinsicht gefordert. Zwar liefern moderne Methoden des Change Managements zahlreiche Möglichkeiten der Abmilderung unerwünschter Veränderungsfolgen, jedoch beziehen sich diese Optionen stets auf den Standpunkt der Organisation und damit der Effizienz und Effektivität.

Aus vielerlei Studien wissen wir, dass der Einzelne oft erheblich schlechter mit den Veränderungsdynamiken und -folgen zurechtkommt, als es in den Berichten zu Veränderungsfortschritten, die seitens Unternehmen und Beratern angeboten werden, erscheint. Eine Resilienzstudie der Universität Wien zum Beispiel zeigt eindeutig, dass Resilienz sich am ehesten entwickelt, wenn sie als Ressource erlebt, nicht jedoch als Anforderung formuliert wird. In vielen so genannten „Change Programmen“ wird jedoch genau das Gegenteil deutlich: Innere Robustheit wird als Anforderung kommuniziert und, besonders bei Führungskräften, mit so starker sozialer Erwünschtheit aufgeladen, dass sich die Ressourcenfrage im Sinne der Selbstwirksamkeit des Betroffenen nicht mehr stellt bzw. stellen lässt.

Wissenschaftliche Studien zur Resilienz haben bewiesen, dass folgende Verhaltensweisen zu mehr innerer Robustheit führen:

- Selbstsorge, Glaube an die eigene Kompetenz,
- starke soziale Kontakte,
- realistische Ziele,
- eine persönliche Langzeitperspektive,
- Krisen und Veränderungen als Chance zu begreifen und sich bewusst gegen die Opferrolle zu entscheiden.

Dieses in den letzten Jahren vielfach diskutierte Konzept der Resilienz kann im Zusammenhang mit Veränderungsmanagement nutzbar gemacht werden. Dabei kann ein doppelter Aufmerksamkeitsfokus helfen:

1. **Der Einzelne im Fokus: Welche Prozesse im Veränderungsprozess werden bei der betroffenen Person wie verarbeitet? Kommt es zu dysfunktionalen Ereignissen? Sind längerfristige Folgen zu befürchten?**
2. **Die Organisation im Fokus: Welche „Stärkung“ braucht welche Person(engruppe) im Veränderungsprozess, um die nötige Resilienz für solcherart Verwerfungen zu entwickeln, die „unter die Haut gehen“? Wie können Fehlverhalten und Resignation/Frustration reduziert oder sogar verhindert werden?**

In der Betrachtung der Person ist eine hinreichend tiefe Analyse das A und O der Schlüssel zum Erfolg. Zu oft werden oberflächliche Assessments genutzt, aggregiert und der ganzen Organisation universell übergestülpt. Individuelle Resilienz verlangt individuelle Hinwendung zu den Wahrnehmungen, Haltungen und Einstellungen des Einzelnen. Wir können von herausragenden Erfolgen berichten, wenn diese zumindest auf der Ebene der obersten beiden Führungsebenen durchgeführt wurde. Ergänzend lassen sich in diesem individuellen Bezugsfeld auch Instrumente nutzen, die standardisiert vorliegen. So geben skalierte Tests zu dem großen Thema der Burnout-Prophylaxe oder andere Verfahren zur Messung von Belastung und Beanspruchung gute Indikationen ab, wie der Einzelne in den unterschiedlichen Situationen reagiert. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, da die standardisierten Verfahren ebenso sorgfältig ausgewertet werden müssen, um der spezifischen Befindlichkeit gerecht zu werden. Bei den gennannten Methoden ist oft ein indirekt vorgegebener „Krankheitsfokus“ gegeben, so dass Interpretationen stets auf dem Hintergrund der organisationalen und nicht nur individuellen Realität geprüft werden müssen.

Der Organisationsfokus liegt meist näher, sind wir mit ihm bereits in zahlreichen Formen durch so genannte Change Management Methodiken in Kontakt gekommen.

Der Unterschied hier liegt jedoch im Zielfokus

Resilienztrainings im Zusammenhang mit Veränderung dürfen eben nicht zu Abschottung und Isolation des Einzelnen führen. Sie sollten der Selbstreflexion und der Bewusstmachung der eigenen Werthaltungen dienen, so dass Personen und Gruppen sich klar und ohne Kaschierungen mit den Realitäten des Wandels auseinandersetzen. Dabei entsteht Diskurs, Widerspruch und eine Konfliktkultur. Das ist in vielen Fällen nicht gewollt, zeigt sich jedoch als der einzige Weg, Nachhaltigkeit in dynamische Veränderungsprozesse zu bringen.

In der Synergie beider Betrachtungsebenen, der individuellen und der organisationalen, lassen sich Veränderungsprozesse nicht beschleunigen. Auch lassen sich die unerwünschten Nebenwirkungen von Organisationsveränderungen nicht verhindern. In jedem Fall aber lassen sich Nachhaltigkeit der Veränderung und damit ihre Verankerung im Organisationssystem deutlich steigern. Notwendig hierfür ist die genannte doppelte Perspektive: Resiliente Organsiation durch resiliente Mitarbeiter. Während und nach dem Change Prozess.

Fallstudie:
In einer organisationsweiten Restrukturierung gibt es – besonders in einer Abteilung – besonders schlechte Stimmung. Kein offener Boykott aber laut geäußerte Skepsis, die ansteckend auf die anderen Bereiche wirkt. Die üblichen Kommunikationsinitiativen helfen nicht. Die Stimmung droht zu kippen.

Dies ist eine wunderbare Möglichkeit das Muster zu drehen: Es kann nun nicht mehr darum gehen, dass möglichst schnell

Ruhe einkehrt. Ein offener, kritischer Dialog muss her. Die Auseinandersetzung mit den Phänomenen muss erfolgen.

Wenn nun zeitgleich Resilienz stärkende Maßnahmen auf Individuums- und Organisationsebene eingeführt werden, gelingt es die Beteiligung am Veränderungsprozess, das selbstverantwortliche Handeln, den Weg aus der Opferrolle wieder zu finden. Geschieht das nicht, werden die Corporate Survivors dafür sorgen, dass in der Post-Change Zeit der kleinste gemeinsame Nenner im Sinne eines Minimum-Konsens das Maß der Dinge sein wird. Dieser Minimum -Konsens repräsentiert dabei meist einen Bruchteil dessen, was die ursprünglichen Ziele des Veränderungsprozesses ausgemacht hat.

Unser Vorgehensmodell, wie es beispielsweise in solchen oder ähnlichen Situationen zur Anwendung kommt, besteht aus einem dreistufigen Prozess, dem folgende Fragen zu Grunde liegen:

1. **Welche Möglichkeiten haben wir, das System, die Organisation, die Abteilung, das Team daran zu hindern, in seine normale Balance und Harmonie zurück zu fallen?**
2. **Wie können wir Protagonisten des Bereichs dazu bringen, die jeweilige Gegenposition einzunehmen? Wie können „schwache“ Positionen und/oder Individuen mit starken Stimmen versorgt werden und ihnen damit zu mehr Aktivität verholfen werden?**
3. **Welche individuelle oder/und teambezogene Maßnahme kann genutzt werden, um einerseits den sachlichen Gegebenheiten gerecht zu werden (was sind die objektiven bzw. kollektiv empfundenen Schwierigkeiten?) und andererseits das individuelle Resilienzprofil in seiner Weiterentwicklung zu unterstützen?**

Entscheidend bei der Anwendung dieser Methodik ist, dass es im letzten Prozessschritt gelingt, potenziell später auftretende oder sichtbar werdende Widerstände antizipierend vorweg zu nehmen. Dann gelingt die Veränderung besser für die Organisation und die Resilienz der betroffenen Mitarbeiter nimmt zu, weil sie aus dem Prozess gestärkt hervor gehen.

DIE AUTORIN

Petra Lewe // Wissenschaftlicher Beirat ifsm

Petra Lewe ist Mitglied des wissenschaftlichen Beirates ifsm und Coach für Werteorientierung in Unternehmen und Teams, Cultural-Change-Coach

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.

Infos unter www.ifsm-online.com

ORIENTIERUNG UND ENTWICKLUNG IN DER KOMPLEXITÄT

DAS ONLINE-BASIERTE FÜHRUNGSFEEDBACK ALS KOMPASS NUTZEN

VON TILL STEINBRING

In Zeiten, in denen sich die Landkarte unserer Erde durch immer neue Expeditionen ständig erweiterte und somit auch veränderte, waren Forscher auf einen Kompass angewiesen. Nur mit dessen Hilfe war es ihnen möglich, aus dem Bekannten heraus neue Länder und ganze Kontinente zu entdecken und zu kartographieren.

Wie spannend und zeitgleich ungewiss muss diese Zeit gewesen sein! Interessant ist dieses Bild auch deshalb, da wir es in der heutigen Führungswelt oft mit ähnlichen Situationen zu tun haben: Die Komplexität der Datenmenge und der Eindrücke, die wir erhalten, ist so groß, dass wir nicht ein „Zuwenig“ an Information haben, sondern ein „Zuviel“ und häufig dadurch auch ein „Zu ungenau“.

Deshalb suchen wir wieder nach einem Kompass, der uns hilft, den Überblick über das vermeintliche Chaos zu bekommen.

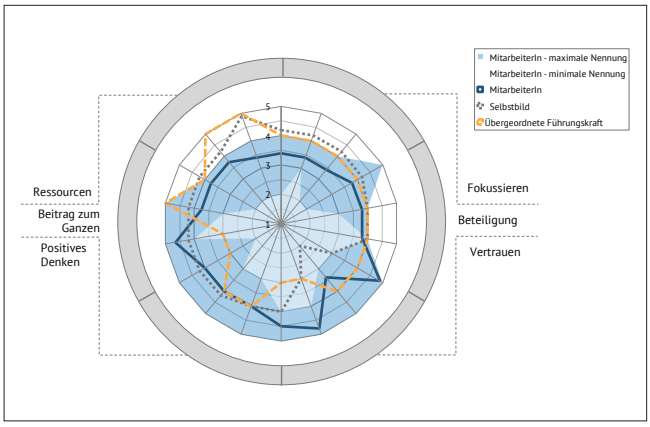
Was auf dem Globus einzelne Länder sind, sind in der Führungslandschaft Kompetenzen.

Aus den Fragestellungen zahlreicher Führungskräfte heraus, wie modern gedachte Führung gelebt werden kann, haben wir einen Kompass für diese komplexe Führungslandschaft entwickelt – das online-basierte Führungsfeedback. Durch das Feedback der Mitarbeiter, Kollegen und dem Selbstbild der Führungskraft kann ein umfassendes und strukturiertes Bild entstehen. Statt der Himmelsrichtungen „Nord“, „Süd“, „Ost“ und „West“ sind die Himmelsrichtungen des Führungskompasses einzelne Führungskompetenzen, wie etwa „Fokussieren“, „Fördern“ oder „Beteiligung“. Da jede dieser sogenannten Führungslandschaften individuell ist, müssen die Kompetenzen auch auf die Unternehmen angepasst werden. Das online-basierte Feedback-Instrument bietet die Flexibilität, die Kompetenzen auf die Führungsleitlinien des Unternehmens jeweils abzustimmen.

Die Kompetenzen, die eine Führungskraft mitbringen soll – abgeleitet aus den individuellen Unternehmenswerten und -leitlinien –, bilden damit das Fundament für den Feedback-Prozess. Hinter jeder Kompetenz stehen wissenschaftlich valide Aussagen – d.h. beobachtbare Kriterien, anhand derer alle Feedbackgeber auf einer numerischen Skala ihr Feedback geben können. Die Summe dieser Aussagen bzw. Beobachtungskriterien bilden die jeweilige Kompetenz ab. Anhand dieser Aussagen gibt und erhält jede Führungskraft ihr persönliches Feedback. Neben dem Selbstbild der Führungskraft („Wie nehme ich mich selbst in Bezug auf diese Aussage und diese Kompetenz wahr?“) gibt das gesamte Team in anonymisierter Form sein Feedback an die Führungskraft. Auch ein Vorgesetzter oder ein Kollege kann ein eigenes Feedback geben. So erhalte ich als Führungskraft auch Antwort auf die Frage: „Wie werde ich wahrgenommen?“

Wer ist Forscher? Wer nutzt den Kompass?

Anders als bei vielen anderen online-basierten Führungsinstrumenten sehen wir nur einen Forscher: die Führungskraft selbst. Sie ist es, die den Kompass nutzen sollte. Andere 360-Grad-Verfahren sind vornehmlich dafür da, um in der Personalabteilung oder Geschäftsleitung für Transparenz zu sorgen. Sie werden oftmals als „Abrechnungsgrundlage“ der Mitarbeiter genutzt und dienen nicht wirklich einem ernstzunehmenden Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Wir aber sehen unser Instrument als Startschuss für einen vertiefenden Mitarbeiterdialog.



Grafik Auswertung Selbstbild – Fremdbild

Die online-basierte Auswertung des Feedbacks erhält zunächst die bewertete Führungskraft selbst, um diese im Anschluss mit dem Team zu besprechen. Die Personalabteilung oder die Geschäftsleitung erhält einen anonymisierten Gesamtüberblick, damit auch diese Instanzen einen entsprechenden Kompass erhalten, der für die Gesamtnavigation entscheidend sein kann.

Diese gemeinsame Fortbewegung

- einerseits diejenige der Geschäftsleitung/Personalabteilung mit dem Unternehmen
- andererseits diejenige der Führungskraft mit ihrem Team

bildet die nächsten zentralen Schritte in unserem Feedback-Prozess.

Der Team-Dialog

Im Team-Dialog schauen Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam auf die Ergebnisse und vertiefen die Inhalte im Gespräch. Ziel dabei ist es, gemeinsam „Bestätigungen“ und „Erwartungen“ zu formulieren und daraus konkrete Zielvereinbarungen zu treffen.

Nur die Führungskraft kennt zu diesem Zeitpunkt die eigenen Ergebnisse in vollem Umfang und hat daher die Verantwortung, das Team einzuladen. Immer wieder erleben wir, wie wirkungsvoll es ist, wenn Führungskräfte das eigene Selbstbild im Team-Dialog darstellen, und fast immer ist die Folge daraus ein noch tieferer Einstieg in die einzelnen Fragen, so dass Führungskraft und Team offen und vertrauensvoll gemeinsame Verabredungen für ein zukünftiges Miteinander treffen.

Diese Vereinbarungen – gewissermaßen die Routenbeschreibung – können Führungskräfte im Anschluss mit ihren eigenen Vorgesetzten besprechen und hierbei auch das Fremdbild der vorgesetzten Führungskraft als einen weiteren Vergleich und Blick auf die eigenen Führungskompetenzen vertiefend hinzuziehen. Somit werden die Erfolge aus der Kompetenzstudie nachhaltig gesichert – sozusagen kartografiert.

Dadurch, dass alle Führungskräfte des Unternehmens an dem Prozess beteiligt sind, nimmt jeder auch die Rolle des Feedbackgebers an den eigenen Vorgesetzten ein. Dabei – so erleben wir es immer wieder – bildet gerade dieser Wechsel zwischen den Perspektiven einen erheblichen Mehrwert für den Dialog mit dem eigenen Team.

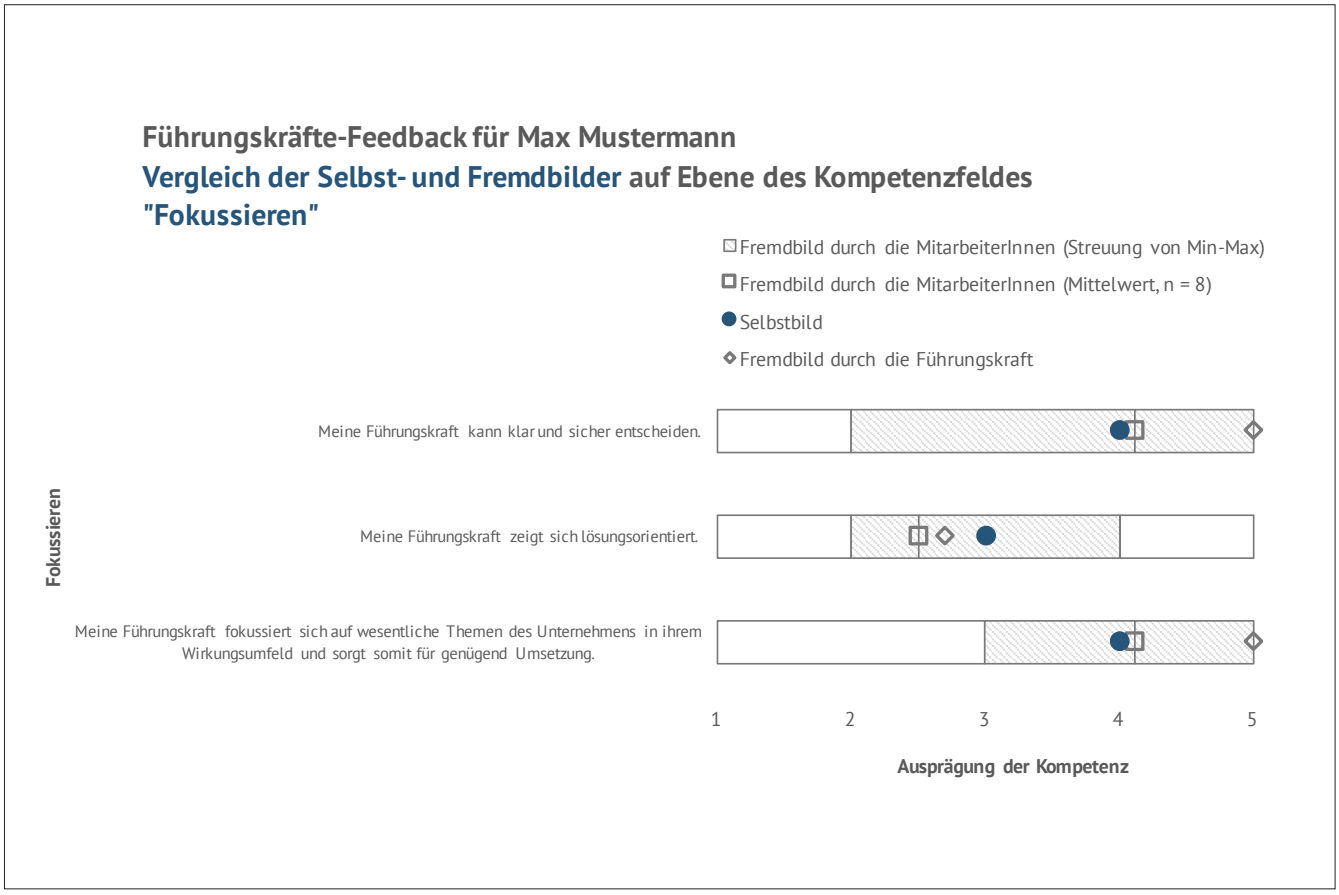
Haben Sie Interesse, mehr zu erfahren?
Dann laden wir Sie herzlich zu unserem Webinar am 20. Juni 2017, 16:00 – 17:00 Uhr ein.

DER AUTOR

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

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

Digitale Feedbackverfahren als Grundlage für einen Entwicklungsdialog nutzen



BERATUNGSKONZEPT FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN

Viele kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) konkurrieren mit Großunternehmen, um Aufträge und die besten Mitarbeiter. Um in diesem Wettstreit zu bestehen, müssen sie ihren Kunden nicht nur eine Top-Leistung bieten, sie müssen sich auch im heißen Wettstreit um gute Nachwuchskräfte sowie Fach- und Führungskräfte als attraktive Arbeitgeber profilieren. Das erfordert neben strukturellen Veränderungen oft neue Wege in der Personal- und Unternehmensführung.

Diese Herausforderungen zu meistern, fällt zahlreichen Mittelständlern schwer – auch weil ihnen die nötige Expertise im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung fehlt. Entsprechende Experten fest einzustellen, lohnt beziehungsweise rechnet sich für viele KMU Unternehmen jedoch nicht, da entweder ihre Mitarbeiterzahl zu gering ist oder der eingestellte Profi nicht die geforderte und nötige Wissensbreite mitbringt. Auf der einen Seite bringt jemand die Expertise in Sachen Personalentwicklung mit, auf der anderen Seite jedoch nicht das nötige Prozesswissen, um die Abläufe neu zu strukturieren, oder Know-how im Bereich Vertriebssteuerung, sowie „compensation & benefits“.

Speziell für Unternehmen, die sich in diesem Dilemma befinden, haben wir als Institut das Beratungskonzept „HR on demand“ entwickelt. Es beruht darauf, dass bei Bedarf Experten aus dem ifsm-Berater Pool zeitlich befristet, das jeweilige Unternehmen begleiten, um dort aktuelle oder akute Personal- oder Organisationsentwicklungs-, bzw. Personal- und Unternehmensführungsthemen zu bearbeiten.

Der Arbeitseinsatz der Berater erfolgt dabei stets auf Basis einer zunächst erstellten Bedarfsanalyse, sowie einer Auftragsklärung. Hierbei wird auch definiert, mit welchem unternehmerischen Ziel der Experteneinsatz erfolgen soll. Im Dialog mit den Verantwortlichen im Unternehmen wird ein Maßnahmenplan erstellt, bevor schließlich die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt werden. Wenn das definierte Ziel erreicht ist, verlassen die Experten wieder das Unternehmen, jederzeit bereit bei einem neu entstandenen Bedarf mit der Expertise zur Verfügung zu stehen.

Ein Vorteil dieses Beratungskonzepts für Klein- und Mittelunternehmen ist laut Klaus Kissel: „Die Unternehmen haben den Zugriff auf einen großen Pool von Experten mit einem entsprechend breiten Know-how, ohne hohe Fixkosten, die mit einer Festanstellung verbunden wären“.

Zugleich ist bei wiederholtem Einsatz desselben Experten-Teams sichergestellt, dass diese das Unternehmen, die Struktur, Branche und Markt bereits kennen. Also müssen die Berater nicht stets aufs Neue eingearbeitet werden – was eine Ressourcenverschwendung wäre.

Bearbeitet werden können im Rahmen von „HR on demand“ unter anderem Aufgaben und Themen wie

- Systematische Personalentwicklung und Weiterbildung (Karrieremodell-Entwicklung, Entwicklung eines maßgeschneiderten Weiterbildungsprogramms),
- Einführung von Führungstools, wie Mitarbeiter-, Zielvereinbarungs- und Feedback-Gespräche,
- Optimierung der Personalsuche und -auswahlprozesse,
- Führungskräfteentwicklung (near the Job),
- Vertriebsmanagement und -coaching,
- Einführung eines Gesundheitsmanagement-Systems,
- Steigerung der Mitarbeitermotivation und -bindung.

Sofern gewünscht, beraten und unterstützen wir Sie auch beim Beantragen möglicher Fördergelder für den Mittelstand. Wir bieten seit über 15 Jahren für Start Up´s und mittelständische Unternehmen eine „mobile Personalentwicklung“ mit Coaching und Training an.

Nähere Infos über das Beratungskonzept „HR on demand“ finden interessierte Personen und Organisationen auf unserer Webseite **www.ifsm-online.com.** Oder Sie kontaktieren uns direkt: Tel. 0261/962 3641, info@ifsm-online.com

UNSER HERZENSPROJEKT STREETKIDS 2017

MEIN AUFENTHALT BEI STREETKIDS IN TANSANIA IM FEBRUAR/MÄRZ 2017

VON LISA BASTIAN

Nach ca. 1,5 stündiger Autofahrt erreichte ich nach einem langen Flug und dem noch längeren Warten auf ein Visum endlich das Waisenhaus Tumaini 1 in Mwandege. Mir begegnete eine neugierige Zurückhaltung, denn die Bewohner waren zwar Weiße gewöhnt, dennoch mussten wir uns erst noch kennenlernen.

Das Waisenhaus Tumaini 1 besteht aus insgesamt 4 Häusern. Eins für Jungen, eins für die Mädchen, eins für die Kleinen und ein separates Wohnhaus. Im Zentrum des Camps haben sich die Bewohner einen kleinen Gemüsegarten angelegt, es gibt eine offene Küche und eine kleine Schreinerei wird gerade aufgebaut.

Der Tagesablauf ist außer am Wochenende jeden Tag gleich. Morgens um 6 Uhr mit dem Krähen des Hahnes aufstehen, fertigmachen, frühstücken und zur Schule. Nachmittags gegen 15 Uhr kommen die Kinder zurück und es ist Zeit für Hausaufgaben und Spielen. Abends wird zusammen gegessen und ab 22 Uhr ist es ruhig im Camp. Am Wochenende wird geputzt, geruht und Sonntag wird sich zurecht gemacht für die Kirche.

Gleich am 2. Tag begleitete ich die 2-7 Jährigen zu Tumaini 2, dem zweiten Camp von Streetkids, ca. 500 m von dem ersten Camp entfernt. Auf dem Gelände befinden sich neben einem Wohnhaus, 2 kleine Schulen und es erfüllte mich mit einer solchen Freude zu sehen, dass unsere Spenden wirklich sehr gut angelegt sind. ifsm unterstützt seit 8 Jahren die Arbeit in den Camps durch regelmäßige Spenden.

Die beiden Schulen sind bunt und so liebevoll gestaltet, dass ich mich gleich wohl fühlte. Sogar eine kleine Küche wird gerade gebaut und kann bald genutzt werden.

In der Schule lernen die Kinder alles, was sie mit ca. 7/8 Jahren brauchen, um die Primary School zu besuchen. Neben Spielen, Tanzen und Singen stehen Mathematik, Englisch, Kunst und Sport auf dem Stundenplan.

Die sehr gut ausgebildeten Lehrerinnen, kümmern sich liebevoll um die Kinder und achten darauf, dass mit den Materialien sorgsam umgegangen wird.

Nach knapp einer Woche war ich ganz und gar angekommen und wenn die Kinder dich einmal ins Herz geschlossen haben, dann lassen sie dich buchstäblich nicht mehr los. In diesen knapp 3 Wochen, lernte ich viel über die Kultur und das Leben in Tansania und dem Waisenhaus. Ich stellte vieles in Frage und machte mir Gedanken über unseren westlichen, komsumreichen Lebensstil in Deutschland.

Ich bin unglaublich dankbar für die Zeit, die Menschen und die Erfahrungen, die mir dort, in einer neuen, ganz anderen Kultur begegnet sind.

Infos über das Projekt Streetkids International e.V. erhalten Sie unter **www.helfensie.de**

Lisa Bastian

Alle ifsm Seminare auf einen Blick

Unsere Trainings für Führungskräfte

23.04. - 28.04.2017	Gruppendynamik, je 5 Tage	Uslar bei Göttingen
23.04. - 28.04.2017	Transaktionsanalyse, je 5 Tage	Bad Griesbach bei Passau
07.05. - 12.05.2017	Transaktionsanalyse je 5 Tage	Roetz bei Regensburg
14.05. - 19.05.2017	Konfliktmanagement je 5 Tage	Uslar bei Göttingen
14.05. - 19.05.2017	Gruppendynamik je 5 Tage	Stimpfach bei Schwäbisch Gmünd
17.05. - 18.12.2017	Prinzip der minimalen Führung 3 Module á 3 Tage	Klostergut Besselich bei Urbar
18.06. - 23.06.2017	Gruppendynamik je 5 Tage	Stimpfach bei Schwäbisch Gmünd
09.07. - 14.07.2017	Gruppendynamik je 5 Tage	Bad Griesbach bei Passau
06.08. - 11.08.2017	Gruppendynamik je 5 Tage	Bensheim bei Darmstadt oder Uslar
10.09. - 15.09.2017	Gruppendynamik je 5 Tage	Roetz bei Regensburg
17.09. - 22.09.2017	Konfliktmanagement	Stimpfach bei Schwäbisch Gmünd
15.10. - 20.10.2017	Gruppendynamik je 5 Tage	Bad Griesbach
19.10. - 20.10.2017	Motivierend Motivieren – Positive Psychologie in der Führung 2 Tage	Klostergut Besselich bei Urbar
22.10. - 27.10.2017	Transaktionsanalyse je 5 Tage	Bad Griesbach
12.11. - 17.11.2017	Gruppendynamik je 5 Tage	Stimpfach bei Schwäbisch Gmünd
15.11. - 17.11.2017	Führen 3.0 – Führen in die Zukunft 3 Tage	Klostergut Besselich bei Urbar
19.11. - 24.11.2017	Konfliktmanagement	Bad Griesbach bei Passau
19.11. - 24.11.2017	Transaktionsanalyse je 5 Tage	Allmannshofen bei Augsburg
14.10. - 19.10.2018	Gruppendynamik je 5 Tage	Bad Griesbach

Anmeldung und Infos für die Trainings und Sonderveranstaltungen 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

Unsere Trainings für den Vertrieb

04.05 - 05.05.2017	Neue Kunden strategisch gewinnen 2 Tage	Klostergut Besselich bei Urbar
04.10. - 05.10.2017	Vertrieb 3.0 – Was Kunden wirklich wollen + Follow-Up am 04.12.2017 2 Tage + 1 Follow Up	Klostergut Besselich bei Urbar
12.10. - 13.10.2017	Verhandlungstraining 2 Tage	Klostergut Besselich bei Urbar
25.10.2017 - 26.09.2018	Zertifizierter Sales Coach ifsm 5 Module	Klostergut Besselich bei Urbar
14.06. - 15.06.2018	Neue Kunden strategisch gewinnen 2 Tage	Klostergut Besselich bei Urbar
04.10. - 05.10.2018	Vertrieb 3.0 – Was Kunden wirklich wollen + Follow-Up am 07.12.2018 2 Tage + 1 Follow Up	Klostergut Besselich bei Urbar

Unsere Sonderveranstaltungen 2017

03.05.2017	ifsm Forum 2017 – Perspektive Personalentwicklung 1 Tag	Klostergut Besselich bei Urbar
07.09. - 08.09.2017	Resilienztraining 2 Tage	Klostergut Besselich bei Urbar
24.11.2017	Change & Movement BarCamp 2017 1 Tag	Klostergut Besselich bei Urbar
30.11.2017 bis 30.06.2018	Systemischer Resilienzcoach 14 Tage, 4 Module	Klostergut Besselich bei Urbar

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 | info@ifsm-online.com

Gestaltung:
Pellicci Kommunikation | Otto-Erich-Str. 8a | 14109 Berlin
Tel. +49 (30) 355 10 210 | info@pellicci.de

Bildnachweise:
Fotolia, Adobe Stock, iStock

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