



## HYBRID WORKING CULTURE

**HOME-OFFICE, HYBRID, PRÄSENZ – WAS DENN JETZT?**

**HYBRID-SALES – BEZIEHUNGSGESTALTUNG IN HYBRIDEN ZEITEN IM VERKAUF**

**INTERVIEW GENTIANA DAUMILLER – NEW WORK**

**AUTHENTISCH FÜHREN BEDARF MUT**

**7 FRAGEN AN MARIO BECKER – NEUER GESELLSCHAFTER BEI IFSM**

**STIMMIGES ARBEITEN IN DER HYBRIDEN WELT**

**GASTARTIKEL: DEN LOW-PERFORMER GIBT ES NICHT**



Unser neues Gesellschafterteam von links nach rechts: Uwe Reusche, Sabrina Arnold, Klaus Kissel, Mario Becker und Timo Gerst.

<b>Editorial ifsm News 2023</b> .....	<b>3</b>
<b>Home-Office, Präsenz, hybrid – was denn jetzt? Lösungen für das Arbeiten „nach“ Corona!</b> .....	<b>4</b>
<b>Hybrid-Sales – Beziehungsgestaltung in hybriden Zeiten im Verkauf</b> .....	<b>9</b>
<b>Gentiana Daumiller im Interview über New Work</b> .....	<b>14</b>
<b>Authentisch Führen bedarf Mut</b> .....	<b>17</b>
<b>7 Fragen an Mario Becker – neuer Gesellschafter bei ifsm</b> .....	<b>20</b>
<b>„Stimmiges“ Arbeiten in der hybriden Welt</b> .....	<b>22</b>
<b>Networking across Borders – “IFSM goes International”</b> .....	<b>25</b>
<b>Den Low Performer gibt es nicht! Minderleistung als wirtschaftlicher Störfall am Beispiel Call Center</b> .....	<b>27</b>
<b>AOK – Wirksam Führen – dialogisch, persönlich und lösungsorientiert</b> .....	<b>31</b>
<b>ChatGPT – sinnvoll für die unternehmerische Zukunft nutzen!</b> .....	<b>32</b>
<b>Unsere Schnupperangebote für Sie und Ihr Unternehmen – Einstieg in die KI-Welt</b> .....	<b>34</b>
<b>Chance oder lästige Pflicht – das jährliche Mitarbeitenden Gespräch</b> .....	<b>35</b>
<b>Sales Coaching – wirksam Führen im Vertrieb – 2. Auflage erschienen</b> .....	<b>37</b>
<b>Digital Growth Leadership Learning Journey</b> .....	<b>38</b>
<b>Speaker-Ausbildung</b> .....	<b>39</b>

## Liebe Leserinnen und Leser,

In unserer aktuellen Ausgabe **# Hybrid Working Culture** möchten wir uns mit den Auswirkungen unserer Lernschleife nach der Pandemie beschäftigen. Wie stark wechseln wir wieder in die gute alte Zeit, wie viel Flexibilität in der Arbeitsplatzwahl ist jetzt, nach der sogenannten Wende am Arbeitsmarkt sinnvoll?

Christine Will hat sich durch die verschiedenen Studien zur aktuellen Frage: „Wieviel Home-Office ist wirklich gut?“ gewühlt und einen interessanten Beitrag dazu geschrieben. Welche neuen Wege im Vertrieb die Pandemie für Kunden, Kundinnen und Vertriebsmitarbeitende aufgemacht hat, Beziehung zu gestalten, erklärt Uwe Reusche in seinem Artikel.

## # Hybrid Working Culture

Gentiana Daumiller betrachtet den Begriff »New Work« in unserem Interview mit ihr genauer, schaut auf Ansätze, wie sich KMU´s dem Thema öffnen können und warum Lösungen in der heutigen Zeit nicht ohne eine intensive Auseinandersetzung mit dieser Thematik zu finden sind.

Seit Herbst letzten Jahres läuft der erste Authentic-Leadership-Circle. Sabrina Arnold, die das Lernprojekt begleitet, verdeutlicht in Ihrem Artikel wie bedeutsam eine authentische Führung in diesen Zeiten ist.

Außerdem haben wir wieder viele Projektberichte und Beispiele, dabei auch einen Bericht aus unseren Beratungstätigkeiten in den USA eingebracht. Ein Gastartikel von Raimund Gebhardt und Sebastian Mais zeigt, wie wichtig es ist, sich gerade in Zeiten des vielzitierten Fachkräftemangels mit Low-Performern zu beschäftigen.

Mario Becker ist seit 1.1.2023 neuer Gesellschafter bei ifsm – in dieser Ausgabe stellt er sich vor und gibt Einblicke in sein leidenschaftliches Thema: Stimme und Persönlichkeit in dieser Hybrid-Working-Culture.

Viel Spaß und Inspiration mit unserer neuen Ausgabe wünscht Euch herzlichst

Angela Kissel – Leiterin der ifsm-Akademie  
Mediatorin, Senior Coach und Personalentwicklung ifsm





# HOME-OFFICE, PRÄSENZ, HYBRID

## – WAS DENN JETZT? LÖSUNGEN FÜR DAS ARBEITEN „NACH“ CORONA!

VON CHRISTINE WILL

**Jetzt haben wir den Salat! Lockdowns, gesetzlich Homeoffice-Pflichten und Abstandsregelungen gehören der Vergangenheit an und wir sehen uns einer neuen „Normalität“ gegenüber, die ihren Namen gar nicht verdient. Denn was ist schon normal? Wie sieht er denn aus, der neue Arbeitsalltag? Oder wie sollte er aussehen? In diesem Artikel werfen wir einen Blick auf das Für und Wider von Homeoffice & Co. und möchten der Frage nachgehen, wie hybride Arbeitsformen gestaltet werden müssen, dass sie zu einem Mehrwert für alle werden.**

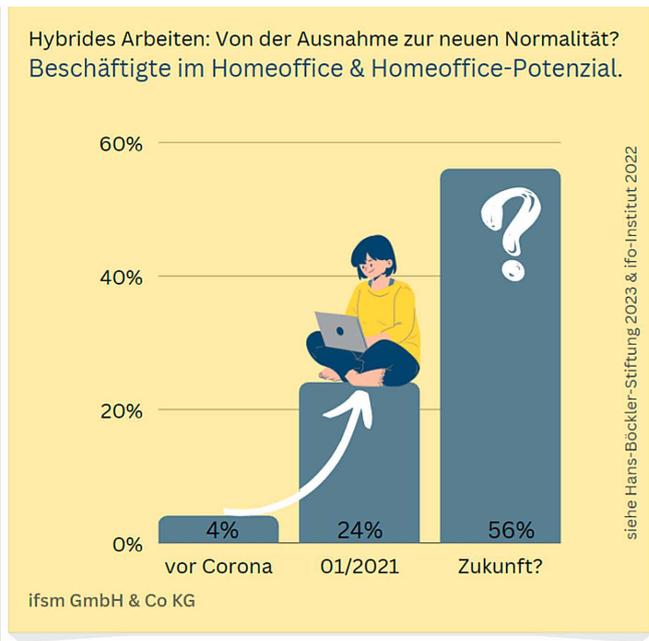
In vielen Organisationen wird die Frage noch heiß diskutiert: Corona ist nicht mehr die Norm! Wie wollen wir jetzt und künftig zusammenarbeiten?

Da gibt es Mitarbeitende, die heilfroh sind, endlich wieder mit ihrem Team in Präsenz zusammen zu sein – ganz ohne Bildschirm, ganz real. Da gibt es andere, die ihr tägliches Homeoffice nicht mehr missen möchten, weil sie Arbeit und Privatleben viel besser gemanagt bekommen und sogar produktiver sind, wenn sie am Ort ihrer Wahl arbeiten dürfen. Da gibt es Führungskräfte, die sich wohler fühlen, ihr Team in Präsenzarbeit zu sehen und gleichzeitig mit Trends konfrontiert werden, denen sie sich nicht verschließen können: Hybrides Arbeiten, Scrum, Desk- oder sogar Jobsharing oder „Workation“, das Arbeiten vom Urlaubsort, sind einige Begriffe, die nicht mehr länger Utopie sind, sondern mehr und mehr Realität werden. Vielleicht sogar Normalität? Und wenn ja, zu welchem Preis? Andere Führungskräfte finden diese Trends völlig normal und sehen in den unterschiedlichen individuellen Wünschen nur eine Chance: „Jede:r soll das leben, was für ihn oder sie richtig ist!“

Was ist also richtig? Hierfür kann ein Blick in die jüngsten Studien zu diesen Fragestellungen helfen:

- „Auch 2023 wollen drei Viertel der Beschäftigten, die das Arbeiten zu Hause in Corona-Zeiten kennengelernt haben [...], auch weiterhin wenigstens teilweise im Homeoffice tätig sein“ (Hans-Böckler-Stiftung 2023).“
- Laut einer Erhebung des Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung arbeiten 35,6% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor – ganz oder teilweise – im Homeoffice (in Bezug auf die Gesamtwirtschaft sind es immerhin ca. 25 %) und gleichzeitig wird das vom ifo Institut ausgerechnete „Homeoffice-Potenzial von 56 Prozent [...] nach wie vor bei Weitem nicht ausgeschöpft“ (ifo 2022). Und auch die Hans-Böckler-Stiftung stellt fest:
- „Noch immer werden viele Beschäftigte mit homeoffice-geeigneten Jobs zur Präsenzarbeit angehalten“ (Hans-Böckler-Stiftung 2023).

Hybrides Arbeiten: Von der Ausnahme zur neuen Normalität?  
Beschäftigte im Homeoffice & Homeoffice-Potenzial.



Spruch: Der Wunsch nach Homeoffice ist in überwältigender Mehrheit vorhanden. Das Potenzial, dies umzusetzen, ist in vielen Branchen da, es wird aber nicht vollständig ausgeschöpft.

An was liegt's? Hand aufs Herz: Könnte die Angst vor Kontrollverlust Unternehmensleitungen dazu verleiten, auf Präsenzpflicht zu pochen? Vielleicht ja. Aber das allein als Antwort wäre zu kurz gegriffen und in manchen Fällen ungerechtfertigt. Denn können hohe Freiheitsgrade nicht auch Überforderung und Vereinsamung begünstigen? – Auch das ist richtig und vielfach belegt (dazu später mehr). Würden wir eine Liste Pro-Homeoffice, Contra-Homeoffice anlegen, dürfte sie wahrscheinlich auf beiden Seiten lang werden.

Wir befinden uns also in einem Dilemma (und noch dazu in unsicheren Zeiten, die Veränderungen und Herausforderungen zur Tagesordnung gehören) und zurecht fragen sich Verantwortliche im Unternehmen: Wie viel Präsenz ist denn jetzt ganz konkret notwendig? Was wäre zu viel? Was zu wenig?

Wir haben verschiedene Studien gesichtet und sind zu folgendem objektiven Ergebnis gekommen: An 1,4 Tagen in der Woche sollten Unternehmen Homeoffice gewähren. ☺

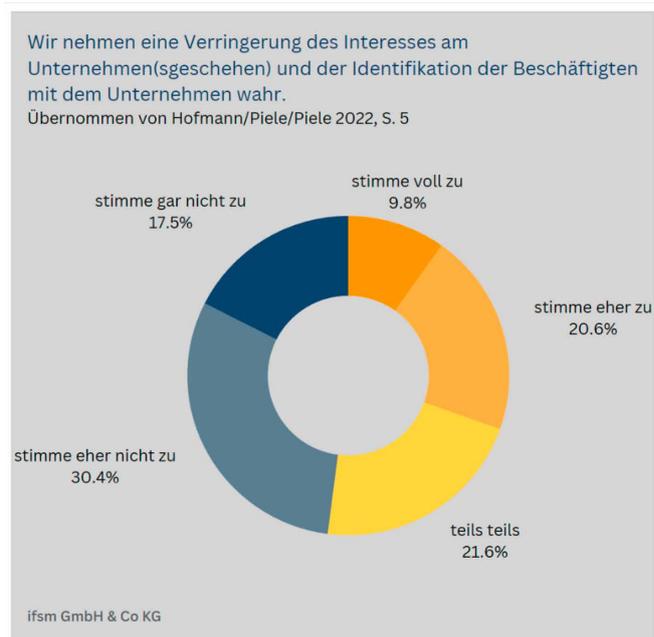
Wie bitte? Verzeihung. Das ist natürlich ein Witz, denn so sehr wir uns manchmal nach einer klaren Richtschnur sehnen, kann es diesen einfachen Weg im komplexen, individuellen Fall überhaupt nicht geben. (By the way: Die Zahl gibt es wirklich, sie beschreibt die durchschnittliche „Homeoffice-Nutzung unter Vollzeitbeschäftigten in Deutschland [...] nach der Pandemie“. Diese hat sich bei 1,4 Tagen pro Woche eingependelt. (ifo 2022b) – Ein Durchschnitt ist aber eben nur ein Durchschnitt und hat leider wenig mit dem einzelnen Unternehmen zu tun).

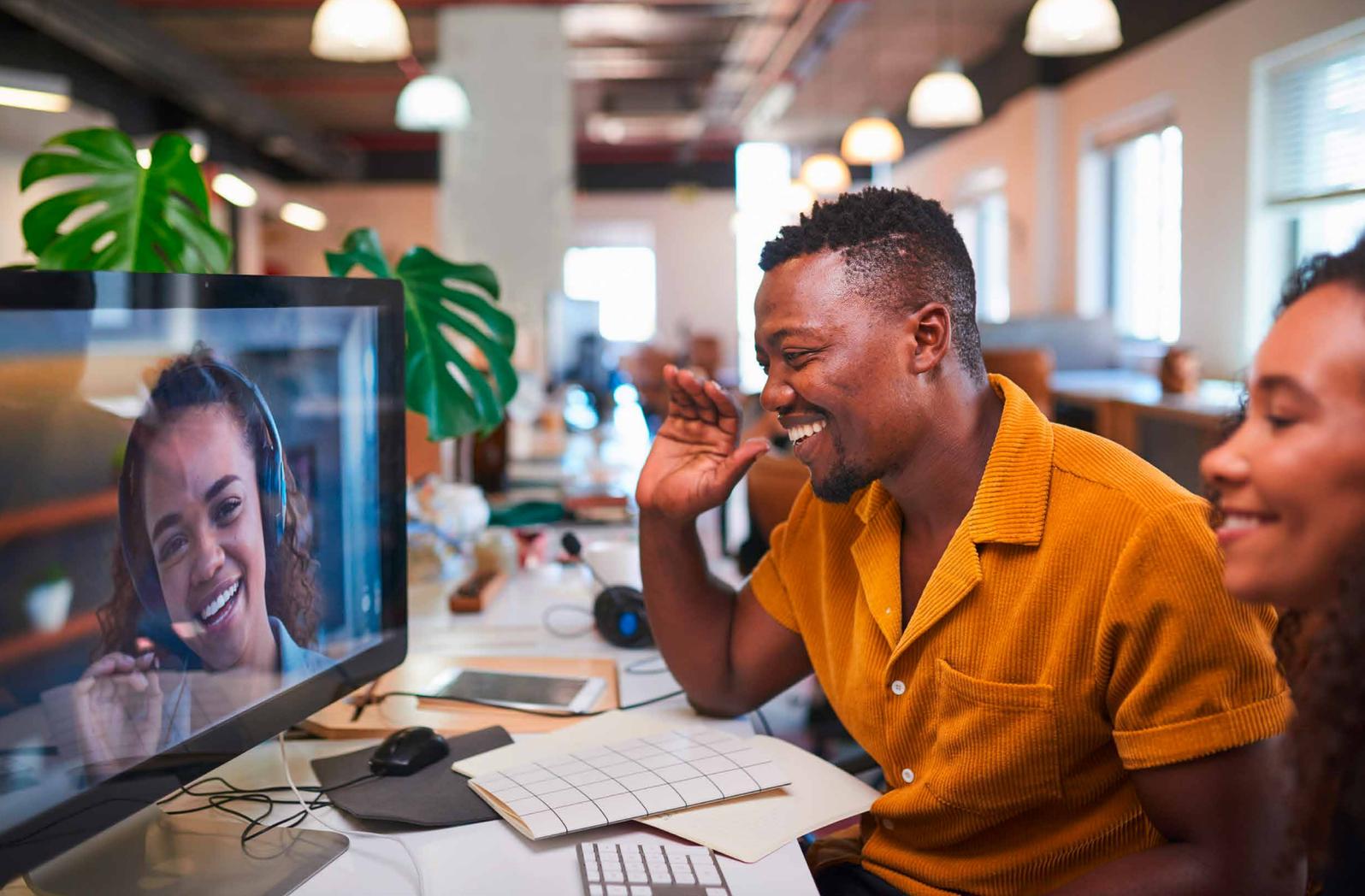
Wir müssen also differenzierter hinschauen. Und fragen nicht nur nach dem „Wie viel“, sondern danach, wie sich hybrides Arbeiten auf die Menschen auswirkt. Wenn man das tut, bemerkt

man schnell, dass die Studienlage differenziert ist und sogar an mancher Stelle zu widersprüchlichen Ergebnissen kommt.

Spannend finden wir z.B. die Ergebnisse von Hofmann/Piele/Piele, die für das Fraunhofer Institut eine groß angelegte Studie zum Hybriden Arbeiten erstellt haben. Die Autor:innen fragen u.a. danach, ob sich hybrides Arbeiten auf das soziale Miteinander oder den Wissensaustausch auswirkt. Spannend sind die Ergebnisse deshalb, weil sie stark divergent sind. Denn die Fragen werden jeweils von einer relevanten Gruppe bejaht und – auf der anderen Seite – von einer ebenso relevanten Gruppe verneint. Wie die Klänge einer Schere gruppieren sich die gegensätzlichen Antwortlager. „Eine deutliche Spreizung gibt es bei der Frage, ob es zu einem verminderten Interesse am sozialen Miteinander bzw. einer verringerten Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen gekommen ist“ (Hofmann et al. 2022, S. 5) Während ein großes Lager das soziale Miteinander oder die Identifikation mit dem Unternehmen durch hybrides Arbeiten nicht beeinträchtigt sieht, sind für knapp 50 Prozent der Befragten „diese durchaus erfolgsentscheidenden Faktoren des »sozialen Kitts« in Gefahr, schlechter zu werden“. (Hofmann et al. 2022, S. 5). Und die Schere geht nicht nur in Bezug auf das soziale Miteinander auseinander. Auch hier wollen wir die Wissenschaftler:innen selbst zu Wort kommen lassen: „Sehr aufschlussreich sind zudem die Ergebnisse in Bezug auf die Effekte des hybriden Arbeitens auf zentrale Themen des Wissensaustauschs und der Vernetzung zwischen den Mitarbeitenden. Wir wissen, dass diese für die Generierung von Prozess- und Produktinnovationen wesentlich sind und auch einen wesentlichen Anreiz für Mitarbeitende zum Verbleib in ihrer Organisation darstellen. Auch hier zeigen die Antworten eine große Spreizung, was signalisiert, dass es hier sowohl zu negativen Effekten kommen kann, aber eben auch, dass es durchaus valide Gegenstrategien gibt, die es zu nutzen gilt.“ (Hofmann et al. 2022, S. 8)

Wir nehmen eine Verringerung des Interesses am Unternehmen(sgeschehen) und der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen wahr.  
Übernommen von Hofmann/Piele/Piele 2022, S. 5





Wir können also festhalten: Hybrides Arbeiten kann sich sehr wohl negativ auswirken. Auf das Interesse am Miteinander, auf die Vernetzung untereinander, auf den gegenseitigen Austausch – auch von Wissen und Information, auf die Identifikation mit dem Unternehmen, und, und, und. Aber es gibt offensichtlich anderenorts auch ein konstruktives Miteinander – trotz oder gerade wegen hybriden Arbeitsformen. Und genau dort wollen wir ansetzen. Wir wollen aufzeigen, was es genau braucht, damit hybrides Arbeiten zu einem Mehrwert für alle wird.

#### **Welche hilfreichen Erkenntnisse bieten uns die Forschungsergebnisse noch, um dann schließlich Strategien und Erfolgsfaktoren für die Arbeits- und Führungspraxis darzustellen?**

Bevor wir auf die Lösungsstrategien kommen, sollten wir einen Blick auf die „Gefahren“ des hybriden Arbeitens werfen. Anfangen können wir mit den Pausen: der Kaffeeplausch zwischendurch, das gemeinsame Mittagessen, die 5-Minuten-Unterhaltung vor der Arbeit oder die Dialoge zwischen Tür und Angel. Früher galten solche Plausch-Gelegenheiten, „gemeinhin als unproduktiv“ (Hofmann et. al 2022, S. 6). Heute wissen wir, dass „diese Zeiten immer auch eine Unterbrechung konzentrierter und intensiver Arbeit [bieten] und damit letztlich auch eine gewisse Erholung, von sonstigen Effekten auf Bindung und Wissensmanagement ganz zu schweigen“ (ebd.). Im Homeoffice fallen diese Art Pausen in der Regel weg, die Arbeit intensiviert sich zunehmend und dies bestätigen satte „60 Prozent der befragten Unternehmen“ (ebd.). Gleichzeitig konnten die Forscher:innen feststellen, dass Mitarbeitende in „stark ortsflexiblen“ Arbeitsformen sehr häufig

eine „erfreuliche Produktivität“ an den Tag legen. – Dies entkräftet natürlich enorm die Sorgen von Führungskräften, dass im Homeoffice nicht genug geleistet würde. Und gleichzeitig eine Intensivierung der Arbeitslast ohne Pausen (Plausch etc.) auch in einer Überlastung am Arbeitsplatz enden kann. So weist zum Beispiel das interdisziplinäre Forschungsteam Janusch, Kehrbaum und Lorberg (2023) darauf hin, „dass viele der im Homeoffice Arbeitenden sich am Limit befinden“ (Janusch/Kehrbaum/Lorberg 2023). Wenn die „erfreuliche Produktivität“ letztendlich mehr Überforderung oder Burn-Out gebiert, wäre das fatal.

Zumal wir von unterschiedlichsten Disziplinen – Hirnforschung, Psychologie, Sozialwissenschaft etc. – wissen, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und auf sozialen Austausch „von Natur aus“ angewiesen ist. Belegt wird dies auf unterschiedlichste Weise, z.B. durch die Messung von der Ausschüttung von Oxytocin, ein Hormon, das als „zentraler Gegenpol zu Stresshormonen, etwa dem Adrenalin“ wirkt (Bauer 2000).

Wenn wir diese Erkenntnis berücksichtigen, müssen wir uns fragen: Was muss gewährleistet sein, damit engagiertes, gesundes und produktives hybrides Arbeiten möglich ist, ohne in die Falle von Vereinsamung und Überforderung zu geraten? **Damit New Work nicht zum New Overload führt.**

Die repräsentative Studie #whatsnext, die sich mit gesundem Arbeiten in der hybriden Arbeitswelt befasst, gibt eine erste Erklärung, warum der Traum von New Work an mancher Stelle scheitert. Sie stellt fest, dass nur „38.3 % der Organisationen

überhaupt Maßnahmen im Kontext „Gesunde Führung“ umsetzen (IFBG 2023, S. 8). Laut der Autoren müssten Strukturen geschaffen werden für orts- und zeitunabhängige Arbeitsformen, was „Flexibilität und Freiräume“ ermöglicht und „den Handlungsspielraum von Beschäftigten [erweitert und] wie bereits vielfach nachgewiesen, wiederum die Arbeitszufriedenheit verbessert. [...] Daher sind Organisationsverantwortliche gefragt, diese Strukturen zu schaffen bzw. zu stärken, sodass verschiedene Arbeitsformen nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert werden“ (ebd.)

Wir benötigen also zuoberst Organisationsstrukturen, und hier hilft ein Blick über den Tellerrand. Was machen Unternehmen anders, deren Mitarbeitenden erfolgreich hybrid arbeiten, wie läuft gelingendes New Work? Hier gibt es eine Vielzahl interessanter Ansätze. Tomas Schneider hat sich sehr intensiv mit zwei Unternehmen befasst, die New Work Konzepte in ihrer Praxis umsetzen. New Work beinhaltet unter anderem „Entscheidungen in sich selbst organisierenden Strukturen unterer Ebenen zu verlagern“ und „Mitbestimmungsstrukturen“ zu schaffen. Schneider verweist auf die ‚New Work Charta‘ von Humanfy, die 5 Prinzipien von New Work Unternehmen kategorisiert:

- Freiheit: Experimentierräume – Kultur des Unperfekten – Starke Vernetzung
- Selbstverantwortung: Selbstorganisation – Budget-Autorität - Beteiligungsmodelle
- Sinn: persönliches Wachstum – Dreiteilige Wertschöpfung – Sinnhaftes Gestalten,
- Entwicklung: Kollektive Lernstrukturen – Selbsterneuerung – Kollektive Entscheidungen und
- soziale Verantwortung: Nachhaltiges Wirtschaften – Regionales Engagement – Ehrbarer Kaufmann (Schneider 2022, S.472-473 sowie humanfy.de)

Die von Schneider untersuchten Unternehmen setzen beide auf eine „agile Scrum-Architektur mit strukturell vorgegebener Selbstorganisation der Projektteams und deren Freiräumen bei der Aufgabenverteilung“ (Schneider 2022, S. 474)

Solche Strukturen scheinen aus unserer Sicht zukunftsweisend und Organisationen sollten bei der Einführung solcher Strukturen auch auf externe Unterstützung setzen, um diese gut aufzugleisen. Neue agile Konzepte der Zusammenarbeit brauchen dabei einen guten Rahmen, Prozesse und vor allem eine Reflexion in den Teams für die neue Art der Zusammenarbeit.

Schneider arbeitet aber in seinen Artikeln heraus, dass es allerdings ein Trugschluss wäre, Freiheit mit Menschlichkeit gleichzusetzen. Denn letztendlich sind Strukturen, Strukturen. Nicht mehr. Auch wenn sie auf Selbstbestimmtheit und Freiheit abzielen. Was es bei aller „System-Euphorie“ zusätzlich braucht, und zu diesem Fazit kommt Schneider in seiner Studie, ist die „Individuen mit ihren dialektischen Bedürfnissen nach [...] zwischenmenschlichen Beziehungen, Bindungen etc. sowie die Erkenntnisse über die Zusammenhänge, Wirkungen und Bedeu-

tung gruppenspezifischer Prozesse“ ernsthaft in den Blick zu nehmen (Schneider 2022, 477-478). Weder starre Hierarchien noch völlige Hierarchiefreiheit können das bieten. Es bedarf in diesen Strukturen auch immer eine „souveräne Führung“, die in der Lage ist, eigenes Handeln, eigene Ziele, die eigene Einführung neuer Strukturen zu reflektieren, die Mitarbeitenden zu beteiligen und die Übergänge als iterativen Prozess zu gestalten.

Wir erleben in unserer Praxis, dass Unternehmen, die nach bestem Wissen und Gewissen, New-Work-Strukturen eingeführt haben, nun zum Teil hart auf den „Boden der Tatsachen“ aufkommen, weil sie merken, dass die neuen Strukturen zwischenmenschliche Konflikte im Team oder Reibungen zwischen Teams und Führungsebenen, nicht verhindern konnten z. T. sogar vermehrt haben. Es reicht also nicht, als Unternehmensführung Freiheitsgrade zuzugestehen, sondern – und das macht den entscheidenden Unterschied – in der gelebten Freiheit im Unternehmen die Beziehung zu den Menschen zu halten und konsequent auszubauen. Wenn wir verstehen, dass Freiheit allein noch keine Beziehung schafft, sondern dass es neben

1. flexiblen Arbeitsformen auch
2. souveräne, reflektierte Führung und
3. klares Wissen über Teamdynamiken, Lösungskompetenzen für Teamkonflikte und konsequenter Teamarbeit

bedarf, dann sind diese Unternehmen auf einem guten Weg. So können hybride Arbeitsräume gewinnend gestaltet werden.

#### **Fazit zu den drei Aspekten:**

Zu 1: Flexible Arbeitsformen, braucht es. Dem kann sich eine Organisation nicht mehr verschließen. Wer das tut, verliert zukünftig Arbeitskräfte bzw. gewinnt zu wenig neue Arbeitskräfte, die auf diese Freiheitsgrade bauen wollen.

Spätestens der Fachkräftemangel zwingt alle Unternehmen dazu umzudenken. Wir sind angehalten aufmerksam zu sein und zu fragen (und zwar nicht nur einmal, sondern immer wieder), was sich Beschäftigte heute wünschen. Dann kommen die Möglichkeit von Homeoffice, flexible Anpassung der Wochenstunden, Work-Life-Balance und Erleben von Selbstwirksamkeit im Beruf auf den Tisch. Firmen, die zukünftig die besten Fachkräfte gewinnen – und halten – möchten, müssen sich flexibel und offen zeigen, wollen sie weiterhin oder zukünftig für diese Menschen attraktiv bleiben. (Die allerneueste Praxis, der sich u.a. in amerikanischen Unternehmen zeigt, Freiheitsgrade in Zeiten von Rezession abzuschaffen, um „elegant“ Mitarbeitende loszuwerden dürfte, unserer Meinung nach, nach hinten losgehen. Menschen „loszuwerden“, die Freiheitsansprüche stellen, die aber auch flexibel arbeiten möchten und an Lernen und persönlichen Entwicklung interessiert sind, wird nicht zukunftsweisend sein.)

Zu 2: Was allen Studien, die wir für diesen Text herangezogen haben, gemein ist, ist die Relevanz, die Führung zugesprochen wird. Souveräne Führung ist der Schlüssel, damit Strukturen überhaupt fruchten können. Was ist nun souveräne Führung im

hybriden Arbeitsraum: Auf der einen Seite geht es darum, die individuellen Präferenzen zu berücksichtigen, aber auch die übergeordneten Teamnotwendigkeiten bzw. Notwendigkeit aus der Aufgabe heraus, im Team besprechbar zu machen und danach einen Rahmen in Absprache mit den Mitarbeitenden zu gestalten. Was heißt das: Je höher die Notwendigkeit für eine gute Teambeziehung im Team, gemeinsames Wissensmanagement und/oder kreative Entwicklung im Arbeitsumfeld vorhanden sind, um so mehr sollte ein Rahmen für vernetztes Arbeiten und für (wenn möglich) Präsenztreffen gefördert werden. D.h. Mitarbeitende eines Service-Teams werden tendenziell eine niedrigere Notwendigkeit für Abstimmung und physisches Treffen haben, als ein Marketingteam. Souveräne Führung erklärt diese Umstände und findet in einem gemeinsamen Prozess mit den Mitarbeitenden eine Lösung. Unter Umständen gibt sie diese aber auch vor.

Zu 3. Souveräne Führung fördert online, hybrid oder in Präsenz ein konstruktives Miteinander und Dialoge – dazu braucht es nicht nur Teamevents – sondern einen Rahmen für ausreichend kommunikativen Austausch, der nicht nur die Leistungsthemen in den Fokus stellt, sondern auch die Beziehungen, Prozesse und Regeln im Team.

Unter diesen Bedingungen wird hybrides Arbeiten zu einem Mehrwert für alle – für die Mitarbeitenden, das Team, die Führungskräfte und die gesamte Organisation.

Verwendete (und lesenswerte) Quellen:

- Bauer, Karin (2020): Homeoffice forever? Auf Dauer allein geht nicht. Online in: Der Standard: <https://www.derstandard.de/story/2000117794478/homeoffice-forever-auf-dauer-allein-geht-nicht>
- Hans-Böckler-Stiftung (2023): Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit - Hans-Böckler-Stiftung ([boeckler.de](http://boeckler.de)) [www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm](http://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm)

- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander /Piele, Christian (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Folgeergebnisse – Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Kooperation mit DGFP.
- IFBG -Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung GmbH (2023): #whatsnext – Gesund arbeiten in der hybriden Arbeitswelt Eine Studie des IFBG in Kooperation mit Techniker Krankenkasse und Personal Magazin.
- ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. (2022): Homeoffice setzt sich durch – aber nicht überall. Pressemitteilung 09.12.2022
- ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. (2022 b): Homeoffice etabliert sich in Deutschland mit 1,4 Tagen pro Woche. Pressemitteilung. <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-09-16/homeoffice-etabliert-sich-deutschland-mit-14-tagen-pro-woche>
- ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. (2023): Konjunkturumfrage Februar 2023
- Janusch, H./Kehrbaum, T./Lohberg, D. (2023): Homeoffice: Arbeit und Raum seit Corona. In: WSI Mitteilungen
- Schneider, Tomas (2022): Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppendynamischen Prozessen im New Office. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Springer S. 469-479

## DIE AUTORIN



**Christine Will // Dipl.- Pädagogin,  
Personalentwicklung ifsm**





# HYBRID-SALES

## BEZIEHUNGSGESTALTUNG IN HYBRIDEN ZEITEN IM VERKAUF

VON UWE REUSCHE

**Die Welt ist permanent im Umbruch, alles verändert sich in rasanten Schritten – das hat auch Auswirkungen auf die Beziehungsgestaltung im Verkauf. Hierbei spielen insbesondere die Auswirkungen der Digitalisierung eine große Rolle. Künstliche Intelligenz, Chat GPT und vieles mehr stellen den Vertrieb vor große Herausforderungen und vielleicht bei einigen Organisationen sogar ganz in Frage.**

Der Markt bietet den Kundinnen und Kunden im B2B und im B2C Bereich ungeahnte Möglichkeiten zu vergleichen und sich beraten zu lassen. Vertriebsmitarbeitende kämpfen mit vermeintlich gut aufgeklärten Kundinnen und Kunden, die sich Wissen und Preise schnell zusammenstellen können und damit im Gespräch konfrontieren. Viele Kundinnen und Kunden verzichten auch auf einen persönlichen Besuch und wollen lieber die Online-Beratung in Kauf nehmen. Hinzu kommt, dass durch die Preisvergleichsmöglichkeiten, die „Geiz ist Geil“ Haltung vieler Kundinnen und Kunden, Sales Mitarbeitende vor große Heraus-

forderungen stellt. Im Fokus dieser Verkaufsgespräche stehen dann immer mehr der Preis, der Discount, das Verhandeln, statt Faktoren wie Leistungsmerkmale des Produktes und der Nutzen für den Kunden und die Kundin.

Darüber hinaus schwingt gefühlt das Damoklesschwert der negativen Google-Bewertung über den Vertriebsmitarbeiter:innen, denn wer nicht 120 % im Sinne der Kundinnen- und Kundenerwartungen arbeitet, wird gegebenenfalls mit negativen Kommentaren im Internet getadelt.

Allein die Frage bleibt, kann die Kundin und der Kunde schon wirklich seinen Wunsch und seine Anforderungen nennen? Je komplexer ein Produkt bzw. die Produktvielfalt ist, umso eher kann man diese Frage natürlich mit NEIN beantworten. Dann hilft auch keine KI, denn es braucht eine Vertrauensperson, die mit der Kundin und dem Kunden gemeinsam zunächst die komplexen Anforderungen analysiert und dann eine Empfehlung erarbeitet.

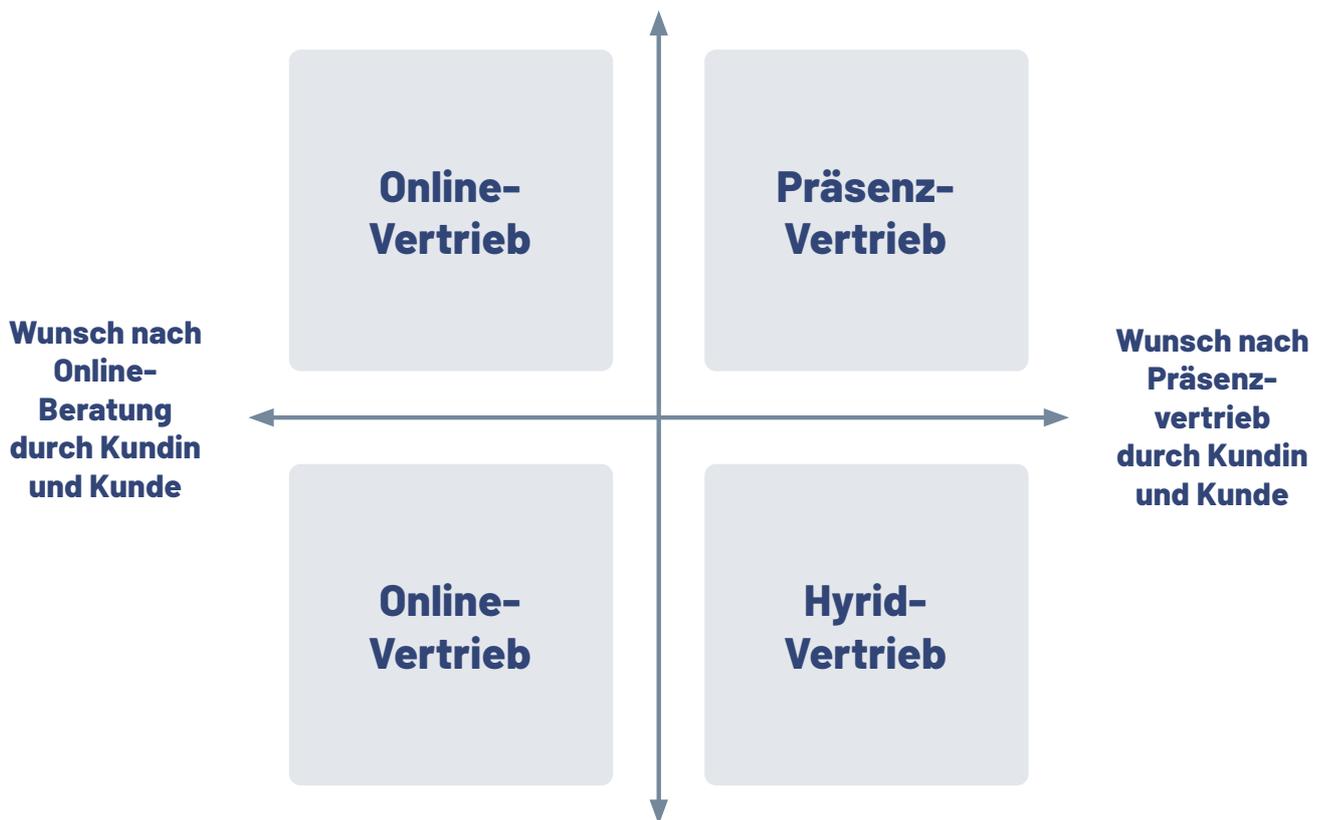
Gute Vertriebsmitarbeitende wissen schon seit langer Zeit, dass sie keine Produkte oder Dienstleistungen mehr verkaufen, sie verkaufen in erster Linie:

- Ihre Beratung und sich selbst als sogenannter „Trusted-Advisor“

Produkten und Dienstleistungen werden im Internet gehandelt, die Beratung als Dienstleistung gibt es nur bei einem Live-Vertriebsmitarbeitenden, der ggfs. Online oder Präsenz die Beratung anbietet. Welche Form der Verkaufsberatung gewählt wird entscheiden dabei zwei Parameter:

- Der zu erwartende Deckungsbeitrag und damit die Abdeckung der Vertriebskosten
- Die Wünsche der Kundinnen und der Kunden (auch diese können unterschiedlich sein – nicht jeder A-Kunde wünscht sich unbedingt einen Präsenzvertrieb!)

### A und B Kundinnen und Kunden – hohe Rentabilität



### C und D Kundinnen und Kunden – niedrige Rentabilität

Abb. 1: Wann wähle ich Online-Vertriebskanäle, wann Präsenzvertriebskanäle

Egal ob ein hybrider, ein reiner Online-Vertrieb oder das Verkaufsgespräch vor Ort gewählt wird, in allen Vertriebsformen ist schon das Eingehen auf die Wünsche der Kundinnen und Kunden, welchen Vertriebszugang sie sich wünschen, ein wichtiger Schritt für die Neugestaltung einer tragfähigen Beziehung nach der Corona-Zeit.

Im Gegensatz dazu gehen einige Organisationen bei der Einteilung der zukünftigen Vertriebsbetreuung lediglich nach den zu erwartenden Umsätzen vor. Das könnten wichtige Potentialkundinnen und -kunden aus dem C und D-Kundinnen und -kunden-geschäft übel nehmen.

Es macht daher Sinn, viele Kundinnen und Kunden auch aus dem C- und D-Kundinnen und Kunden-Segment nach dem idealen Vertriebsweg zu fragen und mit einer hybriden Betreuung (Beispiel: einmal im Jahr vor Ort, sonst Online) zu begleiten.

Sicher wird es auch A und B-Kundinnen und Kunden geben, die lieber Online besucht werden, weil Sie so eigene Zeit sparen und keinen Vertriebsmitarbeitenden in der Halle stehen haben, der ggfs. noch Kaffee und einen Rundgang durch den Vertrieb haben möchte. Bei A- und B-Kundinnen und Kunden könnte ein Umschalten auf Online-Vertrieb auch einen Gewinnvorteil bringen, den man ggfs. sogar an den Kunden weitergeben kann.

## Beziehung als entscheidender Faktor im Sales

Online oder in Präsenz – das Thema Beziehungsgestaltung ist in beiden Vertriebswegen entscheidend und sichert so einen nachhaltigen Erfolg für den Vertrieb der Zukunft. Diese Haltung muss insbesondere auch manchmal im Online-Vertrieb geschult bzw. gelernt werden.

Es geht auch hier um Begegnungsqualität von Mensch zu Mensch und nicht von verkaufender und kaufender Person. Es ist also eine Handlungsfrage. Man kann auch sagen, dass zwei Menschen und somit zwei Lebenslinien sich für eine gemeinsame Zeitstrecke treffen, also Menschen mit Zielen, Sorgen, Ängste und Freuden. Nett und höflich zu sein, mit auswendig gelernten Phrasen Interesse an der Person „Kunde / Kundin“ zu suggerieren, reicht nicht. Wird dann die Aufwärmphase mit einem „gut – kommen wir einmal zu dem Punkt, warum wir uns heute eigentlich treffen...“ beendet und die nächste Verkaufsphase rund um das Produkt eingeleitet, kann man nicht mehr von wirklichem Beziehungsaufbau, bzw. -qualität sprechen.

Kundinnen und Kunden werden also zu einem Umsatzbringer, dafür ist man ja schließlich hier. Menschen in der Rolle Kunde und Kundin werden somit zu einem Objekt der Begierde, umsatzbringend und zielerfüllend. Vielen Vertriebsmitarbeitenden gelingt das im Online-Vertrieb noch nicht so gut wie in Präsenz, obwohl dies auch ein unbedingtes Muss ist – sie tun sich schwer mit einer emotionalen, empathischen Ansprache oder einem Online-Small-Talk.

## Vertrieb kommt nicht von vertreiben

Warum tun sich viele Menschen im Vertrieb mit dem Begriff der Beziehung so schwer? Vielleicht weil auf der einen Seite dieser Begriff immer noch negativ belegt ist, z.B. mit Begriffsverbindungen wie Seilschaften, Beziehungslüge, Korruption oder Beziehungsfilz. Auf der anderen Seite herrscht im Vertrieb oft eine kriegerische Sprache vor, die wenig Raum für Beziehung zulässt. Kennen Sie diese Formulierungen wie „die Schlacht habe ich bei der Kundin und dem Kunden gewonnen“, „draußen an der Front“ oder „im Vertrieb sind Ellbogen gefragt“? Nicht gerade eine gute Grundlage eine tragfähige Beziehung aufzubauen, zu halten und nachhaltig zu etablieren.

## Beziehung ist eine Investition in die Zukunft

Beziehung ist die Grundlage für eine tragfähige Begegnung, eine Investition in eine noch ungewisse Zukunft, aber mit einem riesigen Potential. Zu unterscheiden ist die persönliche Beziehung von Mensch zu Mensch und dem Marketing, welches tolle Bilder und Narrative produziert und große Erwartungen weckt. Das Erwachen der Kundinnen und Kunden passiert dann, wenn die erzeugten Erwartungen bei einer Gap Analyse nicht mit der erlebten Realität zusammenpassen, wenn Personen an der Schnittstellen zur Kundin und zum Kunden sich anders verhalten. Es geht also um Begegnung und Beziehung.

Kann man lernen, eine tragfähige Beziehung auch online aufzubauen? Ja, aber es verlangt von Menschen im Vertrieb auch, an sich, der eigenen Haltung und Werten zu arbeiten.

In der Selbstreflexion vor einem Online-Sales-Meeting mit der Kundin und dem Kunden können folgende Fragen unterstützen:

- Was denke ich, wenn ich die Kundinnen und Kunden treffe, über sie und über mich in dieser Begegnung?
- Wie zeige ich, dass die Personen mir als Menschen wichtig sind? Wie kann mir das auch Online gelingen?
- Wie zeige ich meine Begeisterung von innen heraus?
- Was sind meine Haltung, meine Werte und meine Überzeugungen im Verkauf? Wo steht die Kundin und der Kunde als Mensch dabei im Mittelpunkt?
- Wie gewinne ich den Menschen und wie gestalte ich eine gemeinsame Zukunft für uns beide?

Wir können also nur etwas verändern, wenn wir mitbekommen, was wir gerade in diesem Moment machen! Dazu gehört also die Fähigkeit sich selbst zu reflektieren: was mache ich gerade wie und warum. Kann man dies trainieren? Ja, indem die Vertriebsmitarbeiter:innen – und alle, die das lernen wollen –



z.B. zu jeder vollen Stunde eine Minute sich selbst reflektieren, mit folgenden Fragen, die sie sich gedanklich stellen:

„Wie gehe ich gerade?“

„ Wie nehme ich Kontakt zu meinen Gegenüber auf?“

„Wie spreche ich in diesem Moment (laut, leise, langsam, schnell, was betone ich?)“

„ Warum mache ich das und was sind meine Werte die mich gerade bewegen?“

Dieser Reflexionsprozess kann im Vertriebsteam oder in einem Einzelcoaching mit der Führungskraft (am besten als Sales Coach ausgebildet) oder durch einen externen Coach begleitet werden. Darüber hinaus können die eigenen Werte, die Rolle und Identität als Person im Vertrieb analysiert werden und wie dies die Beziehungsgestaltung im Kundinnen- und Kundengespräch unterstützt, bzw. verhindert.

Wenn ich weiß, wie und warum ich so handle, wie ich handle, habe ich die Möglichkeit auch etwas zu verändern.

## Menschen bewegen. Zukunft gestalten.

Im Vertrieb sind Ziele oft das wichtigste Mittel der Vertriebsführung. Dabei sollten die individuellen Ziele eines Vertriebsmitarbeitenden nicht das Ziel des Produkt- oder Dienstleistungsverkaufs sein. Viel wichtiger wäre es, Ziele zur Beziehungsgestaltung zu definieren und diese zu messen:

**Mess-Skala könnte zum Beispiel sein:**

Skallenwert-Beschreibung	Rankingwert
Kundin/Kunde kennt mich noch nicht – kalt	1
Kundin/Kunde kennt mich, erinnert sich jedoch nur vage	2
Kundin/Kunde kennt mich und lächelt, wenn ich mich melde	3
Kundin/Kunde würde mich zurückrufen	4
Kundin/Kunde mag mich und schätzt mich als Trusted Advisor – Weiterempfehlungsmöglichkeit	5

## Beziehung zu gestalten verlangt besondere Kompetenzen

Welche Kompetenzen, neben der Fähigkeit zur Selbstreflexion, müssen nun Vertriebsmitarbeitende kennen, können und einsetzen, um ein gutes Beziehungsmanagement von innen heraus zu leben? Hier sind zu nennen, ein gute Fähigkeit empathisch mit Menschen zu kommunizieren und im Kundengespräch sich in die Gegenüber einzufühlen. Dabei ist auch besonders wichtig, darauf zu achten, welchen Vertriebsweg der Kunde/-in sich zukünftig wünschen (Online, Hybrid, Präsenz). Dazu ist unerlässlich genau hinzuhören, was sagen die Gegenüber und speziell wie sagen sie es, welche Botschaft schwingt mit. Die meisten Menschen im Vertrieb, die wir mittels Sales Coaching on the Job begleitet haben, waren in der Kommunikation eher im Erzählmodus, der Redeanteil war sehr hoch. Die Fähigkeit verbale und nonverbale Botschaften mitzubekommen war eher gering ausgeprägt. Zu analysieren, welche Art Beziehung wollen die Gegenüber, war nicht mehr möglich. Als weitere wichtige Punkte sind darüber hinaus die eigene Begeisterungsfähigkeit und eine Freude im Umgang mit Menschen zu nennen, all dies unterstützt einen nachhaltigen Beziehungsaufbau bei und mit den Kundinnen und Kunden. Dabei kann die Skaleneinschätzung und eine Arbeit an Beziehungszielen sehr hilfreich sein.

Alfred Herrhausen, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank AG, hatte mal gesagt „Handlung muss durch Haltung begründet sein“. Ein aktives, werteorientiertes Beziehungsmanagement spüren die Kundinnen und Kunden, aber auch das eigene Team und ist darüber hinaus auch eine Visitenkarte in der Außenwirkung, um neue Mitarbeitende im Vertrieb zu gewinnen.

### DER AUTOR



Uwe Reusche // Gesellschafter ifsm





## GENTIANA DAUMILLER IM INTERVIEW ÜBER NEW WORK

### **Gentiana, was verbirgt sich eigentlich hinter dem Begriff New-Work und wo kommt dieser her?**

New Work ist ein Begriff, der in den 1980er Jahren von dem österreichischen Philosophen und Unternehmer Frithjof Bergmann geprägt wurde. Es beschreibt einen Ansatz zur Arbeitsgestaltung, der sich auf eine flexible und selbstbestimmte Arbeitsweise konzentriert, um den individuellen Bedürfnissen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden gerecht zu werden.

Im Kern geht es bei New Work darum, Arbeit als Teil des Lebens zu betrachten und nicht als isolierte Tätigkeit. Es geht um die Gestaltung einer Arbeitsumgebung, die Kreativität, Innovation, Selbstverwirklichung und persönliches Wachstum fördert. Dabei sollen Arbeitnehmende ihre Stärken und Fähigkeiten voll ausschöpfen können und ihre Arbeit so gestalten, dass sie ihnen Freude bereitet und Sinn stiftet.

### **Was tun viele mittelständische Unternehmen, um New-Work einzuführen und wie erfolgreich ist dies?**

Ich bin, wie gesagt, mit einer kaufmännischen Lehre in das Berufsleben gestartet. Parallel zum Job habe ich danach zunächst BWL studiert und Mittelständische Unternehmen setzen auf verschiedene Maßnahmen, um New Work einzuführen und die Arbeitsumgebung flexibler und selbstbestimmter zu gestalten. Die bekanntesten Beispiele solcher Maßnahmen sind:

1. Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte: Durch die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten und -orten können Mitarbeitende ihre Arbeit an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen. Dies kann die

Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden steigern und gleichzeitig mehr Raum für Privatleben schaffen.

2. Vertrauensarbeitszeit: Hierbei wird das Arbeitszeitmodell auf Vertrauensbasis gestaltet, sodass die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit selbst organisieren und entscheiden können, wann sie arbeiten möchten.

3. Flache Hierarchien: Die Einführung von flachen Hierarchien kann dazu beitragen, dass Mitarbeitende sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren und ihre Ideen und Lösungen besser einbringen können.

4. Partizipative Entscheidungsprozesse: Unternehmen können ihre Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einbeziehen und sie ermutigen, ihre Ideen und Vorschläge einzubringen. Dies kann dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende stärker mit dem Unternehmen identifizieren und ihre Arbeit als sinnvoller empfinden.

Die erfolgreiche Einführung von New Work hängt stark von Faktoren ab, wie z.B. der Unternehmenskultur, der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitende und Führungskräften sowie der Akzeptanz und Umsetzungsbereitschaft für Neues. Die Pandemiezeit hat uns jedoch gezeigt, dass so einige Maßnahmen sehr wohl schnell und erfolgreich umgesetzt werden können.

### **Wie sollte ein gutes New-Work-Projekt in einem Unternehmen mit ca. 50 – 200 Mitarbeitenden begonnen werden?**

Es gibt einige Schritte, die sich in einem Change Prozess bewährt haben. Auch in der Umsetzung von einem New-Work-Prozess können diese übernommen werden:

1. Analyse der aktuellen Situation: Bevor ein New-Work-Projekt gestartet wird, sollten die Arbeitsabläufe und die Kultur des Unternehmens analysiert werden. Eine umfassende Bestandsaufnahme ist wichtig, um festzustellen, welche Aspekte des New Work im Unternehmen am meisten benötigt werden und welche Herausforderungen gilt es zu bewältigen.

2. Definition der Ziele: Nach der Analyse der aktuellen Situation benötigen wir klare Ziele, die das Unternehmen mit der Einführung von New Work erreichen möchte. Beispielsweise: Mitarbeiterzufriedenheit, Flexibilität, Innovation oder Produktivitätssteigerung.

3. Beteiligung der Mitarbeitenden: Die Mitarbeitende sollten von Anfang an in das Projekt eingebunden werden, um sicherzustellen, dass ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Eine offene Kommunikation und Transparenz sind Schlüsselfaktoren, um die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern.

4. Pilotprojekt starten: Es empfiehlt sich, mit einem kleineren Pilotprojekt zu starten, um die Einführung von New Work schrittweise zu gestalten und Erfahrungen zu sammeln. In dieser Phase dürfen Fehler gemacht werden, um schnell zu lernen und somit auch eine gesunde Fehlerkultur vorzuleben. Die Rückmeldungen (zum Beispiel durch Befragungen) der Mitarbeitenden sind sehr hilfreich, da so die Partizipation gefördert wird.

5. Evaluation und Anpassung: Nach Abschluss des Pilotprojekts wird eine Evaluation durchgeführt, um zu prüfen, ob die Ziele erreicht wurden und welche Erfahrungen gemacht wurden. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Anpassungen vorgenommen und das Projekt ausgeweitet werden.

### **Das klingt nach einem langen Weg?**

Ja, das ist es auch. Es ist wichtig zu beachten, dass die Einführung von New Work, sowie auch andere größere Change Prozesse, ein Prozess ist, der Zeit und Geduld erfordert. Es sollte daher ein langfristiges Engagement und eine kontinuierliche Verbesserung vorgesehen werden, um den Erfolg des Projekts sicherzustellen. Aber schließlich ist dieser Weg aus meiner Sicht auch alternativlos, wenn Firmen auf dem Weg zu mehr Arbeitgeberattraktivität punkten wollen.

### **Warum braucht es externe Begleitung?**

Die Einführung von New Work im Unternehmen kann sehr komplex sein und erfordert oft eine Veränderung der Arbeitskultur und Arbeitsabläufe. Eine externe Begleitung kann dabei unterstützen, diese Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Externe Berater oder Coaches haben oft mehr Erfahrung in der Umsetzung von Veränderungsprozessen und können wertvolle Kenntnisse und Best Practices aus anderen Unternehmen mitbringen. Sie sind unabhängig vom Unternehmen und können somit mit einer gewissen Neutralität beraten. Sie können die Situation aus einer anderen Perspektive betrachten und Impulse setzen, die sonst möglicherweise übersehen würden.

Die Einführung von New Work kann Ängste und Widerstände bei den Mitarbeitenden hervorrufen. Externe Berater oder Coaches können dabei helfen, diese Ängste zu reduzieren und die Mitarbeitenden bei der Umstellung unterstützen.

### **Wo sind die größten Hebel in der Umsetzung – d.h. was zeigt Effekte?**

Ein Kulturwandel ist oft der entscheidende Hebel, um New Work erfolgreich umzusetzen. Hierbei geht es darum, eine offene und vertrauensvolle Arbeitskultur zu schaffen, die auf Zusammenarbeit, Feedback und Innovation basiert. Die Führungskräfte nehmen eine Vorbildfunktion ein und unterstützen die Mitarbeitenden dabei, sich in die neue Arbeitsweise einzufinden. Sie sind diejenigen, die die Mitarbeitenden in dem Veränderungsprozess begleiten und darauf achten, dass eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur geschaffen wird.

Flexible Arbeitsmodelle, wie z.B. Homeoffice, Gleitzeit oder Teilzeit, können relativ schnell mit einem großen Impact umgesetzt werden. Sie tragen dazu bei, die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zu verbessern. Hierbei ist es wichtig, klare Regeln und Strukturen zu schaffen, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Die Technologie spielt auch eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von New Work. Digitale Tools und Plattformen können die Zusammenarbeit und Kommunikation erleichtern und die Flexibilität erhöhen. Auch hierzu ist oft Schulung und externe Beratung viel zeitsparender, als wenn man das „Rad ständig selbst erfinden will“.

Vielleicht einer der wichtigsten Hebel ist die Beteiligung der Mitarbeitenden, um New Work erfolgreich umzusetzen. Die Mitarbeitende sollten von Anfang an in den Prozess eingebunden werden und ihre Bedürfnisse und Anforderungen sollten berücksichtigt werden. Durch eine offene Kommunikation und Transparenz können die Mitarbeitenden das Projekt aktiv mitgestalten und unterstützen.

### **Du sagst gutes Recruiting beginnt von Innen und der Hebel für Mitarbeitergewinnung und -bindung liegt in einer Erneuerung von Innen heraus. Wie ist Dein Eindruck? Sehen dies die Geschäftsführer von KMU´s bereits auch als strategischen Hebel?**

Teilweise! Einige Geschäftsführer von KMUs sind sich der Bedeutung von New Work als strategischer Hebel bewusst und setzen bereits Maßnahmen um, um ihre Arbeitskultur und Arbeitsorganisation zu verbessern. Andere wiederum haben noch keine klare Vorstellung davon, was New Work eigentlich bedeutet und wie es ihr Unternehmen beeinflussen könnte. Sie denken mit modernen Möbeln wäre schon viel getan.

Insgesamt nimmt die Bedeutung des Themas: „New Work“ jedoch in vielen KMUs zu, da die Arbeitswelt einem stetigen Wandel unterliegt und die Herausforderungen für Unternehmen immer komplexer werden. Eine Arbeitskultur, die auf Flexibilität,

Agilität, Selbstorganisation und Kollaboration basiert, kann KMUs dabei helfen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und schneller auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren.

**Vielleicht scheuen sie auch die Kosten – es hört sich ja so an, als ob so ein New-Work Projekt nicht endet, sondern immer weiter geht. Wann endet denn die externe Begleitung?**

Die externe Begleitung endet dann, wenn das Projekt von der Organisation selbst weitergeführt werden kann. Das Projekt an sich, endet sicher nicht. Die externe Begleitung schon, wenn interne Ressourcen dies übernehmen können. Dabei spielt die Größe des Unternehmens sicher eine Rolle.

**Welche Rolle spielen bei einem solchen Projekt auch Trainings für die Führungskräfte?**

Neben der Change-Begleitung, die den Rahmen stellt, können Trainings und Coachings für Führungskräfte und Teams eine Rolle spielen. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Veränderungsfähigkeit in der Organisation auch gestärkt wird. Zum Ende der externen Begleitung nochmal etwas:

Im Idealfall sollte das Ende der Begleitung bereits in der Planungsphase definiert werden, um klare Ziele und Erwartungen zu setzen und den Verlauf des Projekts besser steuern zu können. In jedem Fall sollte die externe Begleitung jedoch so lange andauern, wie es notwendig ist, um die Veränderungen erfolgreich umzusetzen und die Mitarbeitende dabei zu unterstützen, sich in die neue Arbeitsweise einzufinden. Nur dann rechnen sich auch die Kosten, die für das Projekt eingesetzt werden.

**Vielen Dank Gentiana für dieses Interview.**

#### DIE AUTORIN



**Gentiana Daumiller // New Work expert  
Coach , Trainerin ifsm**





# AUTHENTISCH FÜHREN

## BEDARF MUT

VON SABRINA ARNOLD

**Führungskräfte, die authentisch führen, besitzen eine hohe Glaubwürdigkeit, denn ihren Worten folgen Taten. Sie reflektieren sich und ihr Verhalten regelmäßig und treffen bewusst Entscheidungen, welche sie auch vertreten. Authentische Führungskräfte gestalten transparente und ehrliche Beziehungen und kümmern sich aktiv um ihr Wohlbefinden. Ihre Werte sind ihr Kompass in ihrer Führung, welche sich durch ein hohes ethisches Handeln und eine hohe Identifikation mit dem was sie tun und wie sie Agieren, auszeichnet. Somit führen Sie im Einklang mit sich selbst, was keinesfalls bedeutet, dass authentische Führung gleichzusetzen ist mit „Ich mache was ich will.“ oder „So bin ich nun mal.“. Im Gegenteil.**

Kurz um: Es bedarf sehr viel innere Klarheit, um authentisch führen zu können. Denn:

**Wie will ich Klarheit und Orientierung für andere im Außen schaffen, wenn ich sie selbst nicht in mir trage?**

In Summe hat ein authentischer Führungsstil nicht nur eine positive und stärkende Wirkung auf die Führungskraft selbst, sondern auch auf ihre Mitarbeitenden und ihr Umfeld. Sogar Studien belegen, dass ein authentischer Führungsstil den Krankenstand

und auch Stresssymptome bei Mitarbeitenden senken kann. Die Bindung und der Zuwachs von Mitarbeitenden wird positiv beeinflusst, sowie die Motivation und die Leistungsbereitschaft gesteigert. Besonders in Zeiten großer Veränderungen (z. B. organisationale) kann eine authentische Führungskraft für mehr Sicherheitserleben und eine höhere Veränderungsbereitschaft bei ihren Mitarbeitenden sorgen.

Als Führungskraft authentisch zu sein lohnt sich also. Dafür muss ich als Führungskraft aber erst einmal selbst wissen, wie ich eigentlich führen möchte UND ob ich eigentlich führen möchte. Denn oftmals sehe ich noch Führungskräfte, die „zufällig“ in die Führungsrolle gerutscht sind oder sich einfach nicht



bei dem Angebot eine Führungsrolle zu übernehmen getraut haben „NEIN“ zu sagen. Denn schließlich handelt es sich bei einem solchen Angebot auch um Anerkennung für das bereits Geleistete und für die eigene Person. Und da sind da auch noch die Führungskräfte, die wirklich führen wollen aber mehr nach den Erwartungen anderer leben und agieren, anstatt mutig den eigenen Führungsstil zu entwickeln und zu leben.

Dies führt auf Dauer zu zunehmenden Leistungs- und Erwartungsdruck, Stress und einer eher vermeidenden Haltung. In Konflikte zu gehen, Entscheidungen zu treffen oder sich selbst klar zu positionieren, fällt häufig schwer oder kostet enorm viel Kraft. Es wird eher reagiert mit dem Fokus darauf, bloß keine Fehler zu machen, anstatt selbstbewusst zu Agieren. Kurzum, es wird oftmals einfach nur noch „funktioniert“.

Ein kurzer Impuls dazu: Bronnie Ware, eine ehemalige Krankenschwester auf einer Palliativstation und Autorin des Buches „5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen“ hat in ihrem Buch auf Platz 1 folgende Aussage genannt, die Sterbende am häufigsten vor ihrem Tod nannten:

**„Ich wünschte, ich hätte den Mut gehabt, mir selbst treu zu bleiben, statt so zu leben, wie es andere von mir erwarteten.“**

Mich hat diese Aussage sehr berührt, auch etwas wachgerüttelt, und sie hat bis heute eine große Wirkung auf mein Handeln und mein Leben.

Denn authentisch zu führen bedarf unglaublich viel Mut. Den Mut, mich mit mir selbst auseinander zu setzen, Gedanken- und Verhaltensmuster bewusst zu hinterfragen, ohne mich dabei selbst als Person in Frage zu stellen.

Es bedarf den Mut, Klarheit für mich zu schaffen, für mich zu definieren wie ich eigentlich führen möchte, um somit einen wirklichen Mehrwert für meine Mitarbeitenden, mein Unternehmen und mich selbst zu stiften.



## AUTHENTIC LEADERSHIP CIRCLE

by ifsm

Und vor allem bedarf es den Mut, mein Handeln und meine Entscheidungen kontinuierlich danach auszurichten, um wirksam zu sein. Denn aus einem Plan allein entsteht eher selten wahre und spürbare Veränderung.

Und genau darum geht es im Authentic Leadership Circle, der erstmalig im Frühjahr 2023 gestartet und mittlerweile im vollen Gange ist.

Der a.l.c. richtet sich an alle Führungskräfte, die wirklich führen wollen. Egal, ob noch frisch in der Führungsrolle oder schon bereits seit vielen Jahren. Denn genau so, wie wir uns als Person weiterentwickeln, sich Bedürfnisse verändern, darf sich auch unsere Rolle als Führungskraft entwickeln.

Alle Informationen zum a.l.c. findest du hier: <https://www.ifsm-online.com/authentic-leadership-circle/>

Hier hast du auch die Möglichkeit einen kostenlosen Selbsttest zu machen, um für dich herauszufinden, wie authentisch zu bereits führst.

Bei allen weiteren Fragen melde dich jederzeit gerne bei mir.

### DIE AUTORIN



Sabrina Arnold // Gesellschafterin ifsm, Gründerin des a.l.c.





# 7 FRAGEN AN MARIO BECKER – NEUER GESELLSCHAFTER BEI IFSM

**Mario Becker ist seit dem 1. Januar diesen Jahres neuer Gesellschafter bei ifsm. „Er verstärkt unser Team auf dem Sektor Persönlichkeitsbildung, ist Leiter unserer neuen „Key-Note-Speaker-Ausbildung“ und der Experte für unsere Beratungsleistungen in der Gesundheitsbranche, wir sind froh das Mario bei uns ist,“ sagt Klaus Kissel zum Einstand von Mario Becker. Wir haben ihn zum Interview geladen.**

**Hallo Mario, wie kommst du zu diesem Beruf?**

Hättest Du mich vor 25 Jahren über eine Glaskugel einen Blick in die Zukunft werfen lassen, hätte ich Dich, so viel ist sicher, anschließend sehr verwundert angeschaut. Damals machte ich gerade eine Ausbildung zum Logopäden und arbeitete parallel als Opernsänger im Chor des Theaters Aachen.

Alle Weichen waren in Richtung: „ich werde der Spezialist für alle Sänger\*innen und Profisprecher\*innen mit stimmlichen Problemen“ gestellt – hatte ich doch selbst grade erst eine Stimmkrise überwunden. 2000 habe ich dann meine Arbeit als Logopäde begonnen und 2010 dann meinen Lehrauftrag als Lehrlogopäde. Recht schnell bemerkte ich aber, dass mir die Arbeit als Logopäde zwar Spaß macht, dass ich aber nicht ausschließlich mit Menschen arbeiten möchte, die stimmliche Probleme haben. Ich begann damit, als Trainer und Coach Menschen dabei zu helfen, ihre Stimme professionell zu trainieren. Dies mache ich seit 2005 und neben Profisprecher\*innen und Sänger\*innen trainiere und coache ich viele Menschen aus dem Businessbereich. So kam ich übrigens auch vor 10 Jahren zum ifsm.



### **Das klingt nach einem bewegten Lebenslauf, welche Ausbildungen hast Du absolviert?**

Eine ganze Menge – neben dem Rettungssanitäter, der Ausbildung in Logopäde, habe ich eine weitreichende Ausbildung in Health-Care-Studies und weitere transaktionsanalytische Weiterbildungen, die mich als Berater und Trainer weitergebracht haben.

### **Ausbildungen sind das eine – was für ein Mensch bist du?**

Ich bin ein sehr offener, kommunikativer und optimistisch denkender Mensch. Ich liebe die Innovation und das treibt mich an, mich fachlich wie menschlich immer weiterzuentwickeln. Privat bin ich ein ausgesprochener Familienmensch und genieße die Zeit mit meiner Frau und meinen beiden Kindern.

### **Warum ifsm?**

Ich weiß noch genau, wie vor 10 Jahren mein erster ifsm Kontakt aussah. Nach einem Kennenlerngespräch mit Klaus Kissel wurde ich zu einem Trainertag eingeladen. Hier durfte ich mich dem Trainerteam mit einem Stimme-Impuls vorstellen. Die lockere Atmosphäre, die offenherzige Art der Mitarbeiter\*innen und Trainer\*innen und die vielen positiven Gespräche haben mich sofort begeistert und seither bin ich glücklich darüber, Teil dieses tollen Unternehmens sein zu dürfen.“

### **Welche Schwerpunkte willst Du nun im Rahmen der Partnerschaft angehen?**

Meine Schwerpunkte als Trainer liegen ganz klar in den Bereichen Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Sales und

Leadership. Im Bereich der Branchen reizen mich vor allem die Krankenhaus- und Healthcare- Branche, da ich hier viel Erfahrung bei ifsm einbringen kann und wir hier gerade unser Netzwerk ausbauen. Ein weitere Fokus wird neben dem Voice-Coaching die Speaker-Ausbildung sein, die im nächsten Jahr als offenes Angebot starten wird.

### **Was magst du nicht an deinem Job?**

Da gibt es ehrlich gesagt nicht viel. Vor der Covid-Pandemie war es so, dass Seminare ausnahmslos in Präsenz stattgefunden haben und ich dadurch manchmal eine ganze Woche getrennt von meiner Familie in Hotels verbracht habe. Besonders als die Kinder noch klein waren, war das nicht immer leicht. Die Situation hat sich nach Covid verändert. Mittlerweile ist es so, dass es sowohl Präsenz- als auch Onlineseminare gibt. Diesen Mix finde ich persönlich sehr ansprechend und so sind Beruf und Familie für mich optimal kombinierbar.

### **Wie schaust du auf die Zukunft?**

Wie ich schon geschrieben habe, bin ich ein sehr optimistisch denkender Mensch, der viele Ideen hat, für die ich brenne. In unserem Gesellschafterkreis beschäftigen wir uns ausführlich damit, die Zukunft aktiv mit zu gestalten. Dazu gehört es, Trends und Tendenzen frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und zu berücksichtigen, um zukunftsfähig zu bleiben und um für unsere Kund\*innen stets ein wertvoller Partner zu bleiben.“

### **Viel Erfolg Mario und danke für das Gespräch!**

## **FÜHREN IN RESONANZ**

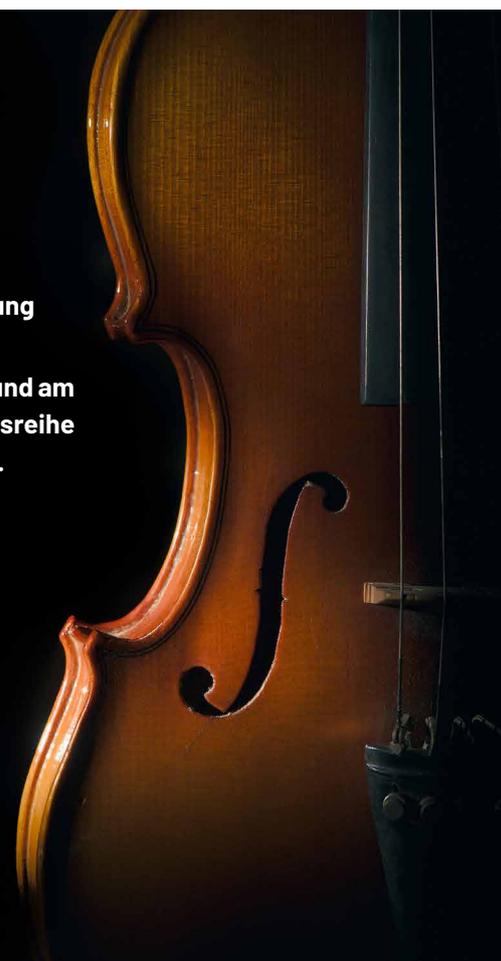
**Wir laden schon jetzt ein zu unserem 1. ifsm-Kongress zur systemischen Führung am 07. und 08. November 2024. Den genauen Ort geben wir noch bekannt.**

**Der Kongress wird am 07. November 2024 mit einem Vorabendevent beginnen und am 08. November um 16.30 Uhr schließen. Wir knüpfen damit an unsere Kongressreihe aus den Jahren 2010 - 2019 und unseren MUT-Campus im Jahr 2020 wieder an.**

**Freut Euch auf viele spannende ReferentInnen und Workshops rund um das Themengebiet „Führen in Resonanz“.**

**Gerne könnt Ihr Euch jetzt schon für weitere Informationen auf unserer Homepage anmelden, dann bleibt Ihr stets auf dem neuesten Stand.**

**Info-Newsletter Anmeldung unter:**



# „STIMMIGES“ ARBEITEN

## IN DER HYBRIDEN WELT

---

VON MARIO BECKER

Hybrides Arbeiten ist spätestens seit der Covid-Pandemie nicht nur in aller Munde, sondern für über 60 Prozent der führenden Unternehmen mittlerweile das „New Normal“. So geben in einer aktuellen Accenture-Studie 8 von 10 Befragten an, dass sie ein hybrides Arbeitsmodell bevorzugen - insbesondere wegen der positiven Auswirkungen auf die Work-Life-Balance.



Hybrides Arbeiten ist spätestens seit der Covid-Pandemie nicht nur in aller Munde, sondern für über 60 Prozent der führenden Unternehmen mittlerweile das „New Normal“. So geben in einer aktuellen Accenture-Studie 8 von 10 Befragten an, dass sie ein hybrides Arbeitsmodell bevorzugen – insbesondere wegen der positiven Auswirkungen auf die Work-Life-Balance.

Vielleicht geht es Ihnen auch so: Wenn ich an meine ersten Online-Erfahrungen vor ca. 3 Jahren zurückdenke, erinnere ich mich vor allem an viele neue Herausforderungen und eine wöchentlich wachsende Anzahl neuer Tools. Welche Ausrüstung brauche ich, um gut gerüstet und konkurrenzfähig zu sein? Worauf muss ich achten? Und wenn man im Internet nach dem Stichwort „Homeoffice Fails“ sucht, findet man dort viel Material „aus der Kinderstube der hybriden Arbeitswelt“ zum Schmunzeln.

Heute sind wir auf jeden Fall einen großen Schritt weiter. Lessons learned. Videokonferenzen und Telefonate sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken und wir bewegen uns sicher durch die technischen Eigenheiten unserer Online-Tools.

Problem gelöst? Leider nur scheinbar. Anders als in Onlinekonferenzen nehmen wir unser Gegenüber in Präsenzmeetings mit allen Facetten wahr: Mimik, Gestik, Haltung, Stimmklang komplettieren und transportieren hier den Inhalt und geben im Idealfall ein kongruentes, „stimmiges“ Gesamtbild unserer Gesprächspartner\*innen ab. Dies ist unter den Bedingungen von Online-Tools wie Teams oder Zoom deutlich erschwert: Wir sehen in der Regel nur den Oberkörper unserer Gesprächspartner\*innen und hören eine mikrofonverstärkte Stimme, die oftmals durch technische Limitierungen verzerrt und „blechern“ wahrgenommen wird. Insbesondere wenn wir uns „nur“ auf unsere Laptops bzw. deren integrierte Kameras und Mikrofone verlassen, werden wir im wahrsten Sinne des Wortes in ein „schlechtes“ Licht gerückt – und wenn wir dann auch noch gleichzeitig eine Präsentation teilen, reduziert sich unsere sichtbare Präsenz auf einen kleinen Bildausschnitt unter der Powerpoint-Folie.

Viele Menschen aus der Wirtschaft wollen sich damit nicht mehr abfinden. Sie suchen nach Möglichkeiten, den „Wirkungsverlust“ in Online-Meetings auszugleichen, um wieder präsent und überzeugend zu wirken.

Als Stimmcoach bekomme ich seit 2 Jahren immer wieder Anfragen wie diese: „Kannst du mir dabei helfen, meine Zuhörer\*innen in Online-Konferenzen so zu überzeugen, wie ich das auch in Präsenz-Meetings tue?“ „Jeden Tag kämpfe ich mit meiner Stimme und schon nach der dritten Konferenz bin ich heiser.“ „Wie schaffe ich es, mich in Online-Konferenzen durchzusetzen und meinen Argumenten Gehör zu verschaffen – ohne zu schreien?“

Gerade wenn es in Gesprächen so offensichtlich auf eine gut funktionierende Stimme ankommt, ist es wichtig, diese effizient und professionell einzusetzen. Für mich als Stimmpezialist bedeutet das, die Knackpunkte / Verhaltensweisen bei meinen Coachees herauszufinden, die ihre Stimme an der freien Entfaltung hindern.

Oft sind es übrigens die scheinbar kleinen Dinge, die eine große Hebelwirkung haben und für deutlich wahrnehmbare Unterschiede im Stimmklang verantwortlich sind. Das können zum Beispiel eine für das Sprechen ungünstige Körperhaltung oder muskuläre Verspannungen im Kiefer-, Schulter- und Nackenbereich sein. Gerade der Bereich des Zähneknirschens (Bruxismus) steht sehr häufig in engem Zusammenhang mit der Entstehung von Stimmproblemen wie Heiserkeit und mangelnder Lautstärke. Auch eine ungünstige Atem- und Pausentechnik sowie ungünstige Angewohnheiten wie das Räuspern können die Stimme nachhaltig schädigen. Ein Räuspern belastet die Stimme mehr als 30 Minuten Sprechen in der Disco, heißt es.

Die gute Nachricht: Alles, was wir brauchen, um mit einer gesunden und leistungsfähigen Stimme auch in Online-Meetings souverän zu überzeugen, haben wir in der Regel schon „an Bord“. Meine Aufgabe als Coach ist es, herauszufinden, welche individuellen Aspekte die Stimme belasten und diese durch Übungen und Impulse so zu reduzieren, dass sie der Stimme nichts mehr „anhaben“ können. Außerdem helfe ich meinen Coachees, eine für sie maßgeschneiderte professionelle Sprech- und Atemtechnik zu erlernen. Der Erfolg stellt sich dann sehr schnell ein – das Sprechen ist nicht mehr anstrengend, die Sprechpausen geben den Zuhörer\*innen die Möglichkeit, das Gehörte zu verstehen (und die „ähms“ verschwinden auch), die Stimme wirkt authentisch, klar und laut und klingt – vor allem durch den Wegfall der Anstrengung – entspannter und tiefer.

Zusammenfassend können wir feststellen: Level 1, die Beherrschung aller technischen Aspekte in Online-Meetings, ist mittlerweile erreicht und gemeistert.

Gerade in den Bereichen Authentizität und Souveränität haben viele Menschen jedoch noch deutliche Defizite im Vergleich zu Präsenzmeetings. Durch die Arbeit an Körpersprache und Stimme können hier schnelle und nachhaltige Erfolge erzielt werden, um die persönliche Wirkung in Online-Meetings zu potenzieren. Wann sind Sie bereit für Level 2? Gerne informiere ich Sie in einem persönlichen Gespräch über die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit.

## DER AUTOR



**Mario Becker // Gesellschafter ifsm  
Voice-Coach, Trainingsleitung Speaker-  
Ausbildung ifsm**





## VOICE-COACHING

„Ich helfe Dir mit einem Stimm- und Sprechtraining dabei, Deine Kompetenz hörbar zu machen!

Nachhaltig. Ausdrucksstark. Authentisch.“

Mario Becker

**Ist ein Stimmtraining Menschen vorbehalten, die ihre eigene Stimme auf das Niveau einer Radio- oder Hörbuchstimme heben möchten? Zumindest für den Bereich meiner Business-Stimmcoachings kann ich dies klar verneinen.**

Die meisten Menschen, die bei mir ein Stimmcoaching buchen, kommen aus dem oberen Management und stehen oft kurz vor dem Sprung auf die finale Karrierestufe als z.B. CEO oder CFO. Sie sind fachlich führend, enorm reflektiert und übertreffen die an sie gestellten Anforderungen. Sie sind diszipliniert und bereit, die „extra Meile“ zu gehen, um voranzukommen. Leider stellen sie auf dem Weg nach oben fest, dass es häufig nicht die Menschen mit den besten Argumenten und der größten Expertise sind, die gehört werden und weiterkommen, sondern oft die aggressiv argumentierenden „Alpha-Tiere“, die ihre Positionen lautstark einbringen und durchsetzen. Meine Coachees erleben, dass ihre guten Argumente, Ideen und strategischen Vorschläge einfach nicht gehört werden und wirkungslos „verpuffen“ – oder noch schlimmer: von den lautstark argumentierenden Zeitgenossen aufgegriffen und als „deren Ideen“ präsentiert werden.

Viele Coachees kommen mit dem Ziel zu mir, endlich beruflich Gehör und damit Akzeptanz und Gleichberechtigung zu

erfahren und nicht mehr täglich kämpfen zu müssen. Sie sehnen sich nach Leichtigkeit und danach, sich nicht in ihrem Wesen verbiegen zu müssen, um erfolgreich zu sein.

Im Coaching gibt es daher auch kein „Du sollst so klingen wie...“, sondern es geht darum, dass Du Dich authentisch entwickeln kannst und Dich am Ende zu 100% mit dem Ergebnis unserer Arbeit identifizierst. Eines der schönsten Komplimente, die ich im Coaching bekommen habe, war der Satz einer Coachee: „Du hast mir gezeigt, wie befreiend es ist, fremde Erwartungen nicht mehr erfüllen zu müssen“.

Ich stehe Dir im Coaching-Prozess in wechselnden Rollen zur Seite – als Vertrauter, der Dir zunächst einmal gut zuhört und dem Du Dich anvertrauen kannst, als persönlicher Ratgeber mit über 25 Jahren Berufserfahrung und als „Enabler“, der Dir ein maßgeschneidertes Programm mit wirkungsvollen Übungen aus den Bereichen Sprech-, Stimm-, Pausen- und Atemtechnik, Mindset und Rhetorik an die Hand gibt.

Ich freue mich darauf, dich in einem persönlichen und kostenlosen Erstgespräch kennenzulernen und gemeinsam mit dir einen Weg zu finden, deine Kompetenz hörbar zu machen.

# NETWORKING ACROSS BORDERS

## - "IFSM GOES INTERNATIONAL"

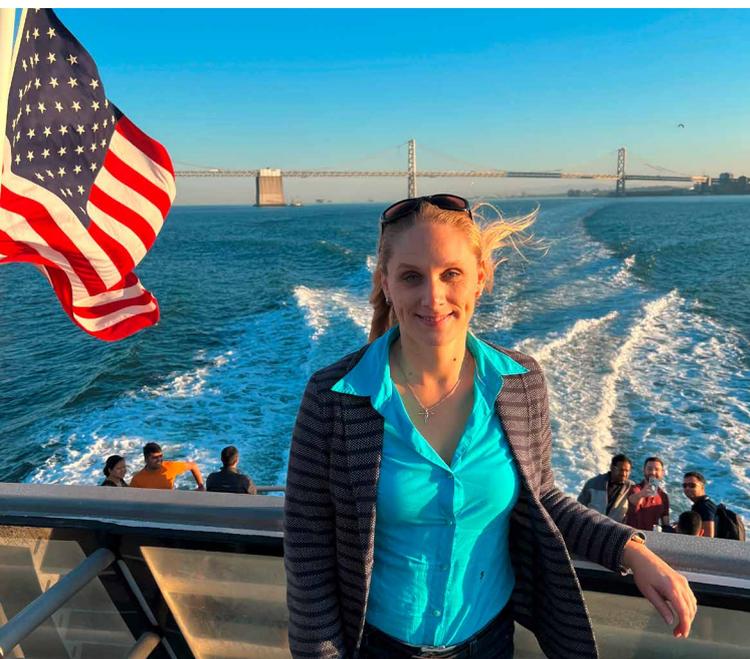
VON CLAUDIA EISINGER

**I am writing this on a plane to the US, first stop San Francisco. Unbelievable! When I started working at IFSM 12 years ago, we conducted trainings in German, very rarely in English. That was when we taught international groups in Switzerland for Global companies.**

I remember how exciting my first steps into the English sessions were. I had spent a year studying in Australia so I was pretty fluent in English, but coaching in formal, professional English was a whole new experience. It was a hard start in pretty cold water with my first International groups but luckily they weren't native speakers either. I slowly got used to teaching in English over time.

And now here I am – on my way to lead a training session with Americans and Canadians in San Francisco. I cannot believe how I got this far!

At my core, I'm a Networker. I've built friendships across the world and what I love about those friendships is that they have taught me so much about different cultures and behaviours. As a psychologist, this has become a fascinating extension of the human experience.



### How can International relationships work?

How can we make International relationships work? An important starting point is to recognize that there are many different perspectives to each and every topic. Practicing genuine curiosity and active listening helps up "map" what someone else's world experience has been and how their perspectives are formed. Everything we talk about are constructs – this is what critical rationalism teaches us. We try to communicate our internal constructs by using words.

But how can I understand what someone means when I only hear what they say? There is a long process from a feeling to a word – let's take the word "trust" for example. Everyone would define this word very differently.

So a good mindset is: "There is not only one truth, everything is a construction packed with all the things we have learned and experienced in our lives". This mindset makes me curious to understand what my counterpart wants to tell me, to actively listen and try to understand their point of view, instead of claiming righteousness about my own opinions.

Secondly overserving and active listening are skills that help all communication. I utilize these skills to adapt my behaviours towards whatever is helpful in different countries.

It took me years of work to learn these skill sets and apply them in a natural and constructive way, vs just knowing that the skills existed.

Quite simply, in order to build strong relationships across borders, you need to genuinely care about people.

## What is that cool new North American project for IFSM?

A genuine question to be asking is “why would a US company book and pay for German Coaches to travel to the US? Surely there must be competent firms in the US already who could do this work?!”

There are of course many competent Coaches in the US and Globally but I was given the opportunity to train managers with a Global IT Consultancy company here in Germany and that training was in English. Most of the managers who attended were from Spain, Portugal, France, Turkey and other European Countries. Since English was our shared language, that was the best solution for our training.

One of the attendees of that training was an HR Manager from the US. She particularly appreciated how agile and interactive we are at IFSM, a skill set I learned to utilize well in my 12 years here. At the end of the third day, she asked me if I’d be willing to do the exact same training for her US Managers. She saw the value in all the Managers with this Global company learning the same tools, models, skills and mindsets, regardless of what country they were based in.

She and her team also liked our IFSM “principles of minimal management” with the associated exercises that Klaus Kissel designed 10 years ago.

The US training a wonderful success! We added 1:1 Coaching sessions to the training so that every single Manager had an IFSM Coach work with them individually to better help them reflect on their own management style. This added so much value to the sessions and resulted in even faster progress for all the attendees.

The biggest challenge we’ve faced so far has been the time difference! We’ve quickly learned what working cross Globally means – hosting Coaching sessions from 8-10pm here when our kids are in bed and our US counterparts are having their first cup of morning coffee.

## What comes next?

The San Francisco training was so successful that we have been invited to host a second group session in Chicago in March.

We are excited to bring new exercises to the North American Managers that will help them develop skills in providing cons-



tructive feedback and in the professional development of their employees. They will also learn how to develop teams and raise the maturity and self-organisation of those teams – a skill that is so important in our fast VUCA world. Employees are invited to be more proactive and take over ownership and responsibility. Getting this new ownership mindset to take hold is something that many managers struggle with and set as a Coaching goal to become better at so they can measure the effectiveness and ROI of our training and 1:1 coaching sessions.

For IFSM, I hope this is only the beginning of Global and International jobs. I am really starting to like it. ☺ And for Global firms in our digital world, it no longer makes much of a difference where the trainer lives. The world is faster, the distances are shorter and remote work is a professional norm now.

Our clients find value in our Coaching methods and mindsets and this is why they continue to come to us, despite the distance. IFSM has become more International and so as we continue to grow, it will remain critically important that all new training speak fluent English. I am looking forward to what comes next in our growth as a leading in Coaching and Management training.

### DIE AUTORIN



**Claudia Eisinger // Leadership Coach & Trainerin ifsm**



# DEN LOW PERFORMER

## GIBT ES NICHT! MINDERLEISTUNG ALS WIRTSCHAFTLICHER STÖRFALL AM BEISPIEL CALL CENTER

VON RAIMUND GEBHARDT UND DR. SEBASTIAN MAISS

**Wo können Führungskräfte ansetzen, wenn es wieder einmal heißt: „Derzeit sind alle Mitarbeitende im Kundengespräch. Bitte rufen Sie zu einem späteren Zeitpunkt an.“? Wie erkennt man leistungsmindernde Ursachen? Welche psychologischen Konzepte lassen sich nutzen? Ab wann kann man auch arbeitsrechtlich von Low Performance sprechen? Und welche arbeitsrechtlichen Möglichkeiten gibt es, wenn Mitarbeiter trotz Bemühungen des Arbeitgebers ihre Leistung nicht auf das benötigte Maß erhöhen? Unsere Gastautoren haben die Antworten.**

Die Leistung in Call Centern kann – je nach Zweck – an unterschiedlichen Faktoren gemessen werden. Dazu gehören quantitative Kennzahlen, wie etwa das abgearbeitete Anrufvolumen oder die Erreichbarkeit, oder qualitative Indikatoren, wie etwa die Erstlösungsquote, die Kundenzufriedenheit oder die Anzahl der Gesprächsabbrüche. Die Überprüfung und Steuerung der Effizienz

der technischen Infrastruktur sowie der Mitarbeitenden sind Aufgaben der Call Center-Leitung und der unmittelbaren Führungskraft. Technische Unzulänglichkeiten sind ärgerlich, lassen sich in der Regel aber schnell beheben. Stimmt die Performance von Mitarbeitenden hingegen nicht, ist die Reaktivierung der Leistung ungleich schwieriger, wie unser folgendes Fallbeispiel zeigt.



## Ein Fallbeispiel

Der Mitarbeitende in unserem Fallbeispiel ist 40 Jahre alt, seit 15 Jahren in einem unternehmensinternen Call Center beschäftigt und dem First Level zugeordnet. Vor zwei Jahren wurde die Hotline aufgrund des signifikant gestiegenen Anrufrufvolumens von der ursprünglichen One Level-Struktur in eine zweistufige Struktur (mit First und Second Level) überführt. Während die Anrufer vorher ganzheitlich und teilweise zeitintensiv beraten wurden, beantwortet der First Level nun einfache und kurze Fragen. Komplexere Angelegenheiten werden an Spezialisten in den Second Level weitergegeben.

Seit der Umorganisation liegt das Anrufrufvolumen unseres Mitarbeitenden 30 Prozent unter dem seiner Kolleginnen und Kollegen. Die Gespräche dauern zu lange. Seine Führungskraft bemüht sich bislang erfolglos, die Gesprächslänge und -menge, also die Leistung des Mitarbeitenden, durch Coaching und Weiterbildungen an die Leistung der Kolleginnen und Kollegen anzupassen. Diese verbessert sich jedoch immer nur vorübergehend. Das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist offen: Der Mitarbeitende sieht die Umorganisation nach wie vor kritisch, ist aber bereit, sich auf Qualifizierungsmaßnahmen einzulassen.

Was können Arbeitgeber in dieser Situation tun?

## Ursachenforschung als erster Schritt

Unser Fallbeispiel zeigt, dass es „den Low Performer“ nicht gibt. Meist sind unterschiedlichste Ursachen im Spiel. Erfolgversprechende Maßnahmen der Führungskraft erfordern zunächst eine Analyse dieses Ursachengewirrs der fehlenden Leistung. Diese können darin liegen, dass zwar kein Leistungshindernis bei dem Mitarbeitenden vorliegt, er aber seine Leistung zurückhält („Der Mitarbeitende kann zwar, will aber nicht.“). Beispiele hierfür sind ein Arbeitszeitbetrug des Mitarbeitenden oder aber wiederholte Fehler aufgrund einer nachlässigen Arbeitsweise.

Andererseits gibt es auch Situationen, in denen der Mitarbeitende zwar leistungswillig ist, er aber nicht in der Lage ist, seine Leistung zu erbringen („Der Mitarbeitende will zwar, kann aber nicht.“), etwa wegen einer Erkrankung, Wissensdefiziten oder auch familiärer Probleme, die ihn an der Leistungserbringung hindern. Letztlich können auch die Rahmenbedingungen eine Low Performance verursachen, zum Beispiel eine unzureichende IT-Ausstattung oder unklare Ziele, aber auch zwischenmenschliche Probleme mit der Führungskraft oder im Team. In der Praxis greifen die vorgenannten Ursachenfelder regelmäßig ineinander, sodass unterschiedliche, sich wechselseitig beeinflussende Faktoren für Leistungsdefizite verantwortlich sind.

## Welche Leistung schulden Mitarbeitende arbeitsrechtlich?

Erst nach einer Analyse des Ursachengewirrs der Leistungsdefizite können hieraus die richtigen Maßnahmen abgeleitet werden. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist daher zu hinterfragen, welche Arbeitsleistung ein Arbeitnehmender schuldet. Für Unternehmen ist die Antwort zunächst ernüchternd. Denn der Arbeitnehmende schuldet aus dem Arbeitsvertrag keine High Performance, sondern lediglich eine Durchschnittsleistung.

Das Bundesarbeitsgericht beschreibt es schön, dass „der Arbeitnehmende tun muss, was er soll, und zwar so gut wie er kann“. Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger. Arbeitnehmende dürfen ihre Arbeitsleistung daher auch nicht willkürlich zurückhalten. Wann aber ist eine Arbeitsleistung denn nun so ausreichend, dass der Arbeitnehmende nicht als Low Performer eingeordnet werden kann?

Da es auch arbeitsrechtlich „den Low Performer“ nicht gibt, hat es sich in der Praxis etabliert, nach Fallgruppen zu differenzieren, um daraus die richtigen Maßnahmen abzuleiten. Diese lassen sich verkürzt in Schlecht-, Minder- und Nichtleistung unterscheiden. Während der Arbeitnehmende in der Fallgruppe der Nichtleistung seine Arbeitsleistung gar nicht erbringt, leistet er in den anderen beiden Fallgruppen zwar, genügt aber nicht den durch den Arbeitgebenden festgelegten Anforderungen.

Von besonderer praktischer Relevanz für unseren Fall ist die Gruppe der so genannten „quantitativen Minderleistung“. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass der Arbeitnehmende weniger Leistung erbringt als vergleichbare Kollegen. Dies kann sowohl personenbedingte (Mitarbeitende kann nicht mehr leisten) als auch verhaltensbedingte Ursachen (Mitarbeitende will nicht mehr leisten) haben.

Die Führungskraft aus unserem Fallbeispiel gibt sich mit dem Mitarbeitenden alle Mühe, die Leistung durch Coaching und Qualifizierung zurückzubringen. Schließlich kommt die Führungskraft zu dem Schluss, dass der Mitarbeitende zwar will, aber nicht kann. Was kann man mit solch einer Einschätzung noch tun?

## Versetzung in den Second Level

Die Führungskraft sollte hinterfragen, ob der Mitarbeitende tatsächlich im First Level optimal eingesetzt ist oder eine Versetzung auf den Second Level zu einem Leistungsschub führen kann. Denn es stellt sich die Frage, ob der Mitarbeitende nach 13 Jahren eingetübter Intensivberatung überhaupt in der Lage ist, sein gesammeltes Wissen über Bord zu werfen, um Kundinnen und Kunden nur das zu verraten, was im First Level vorgesehen ist. Vertraute Stichworte oder Fragen sorgen möglicherweise dafür, dass der Mitarbeitende in sein ihm bekanntes und über

Jahre praktiziertes Beratungsverhalten verfällt und dieses den neuen Rollenanforderungen einfach nicht anpassen kann. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist zu prüfen, ob dem Mitarbeitenden arbeitsvertraglich eine Tätigkeit im Second Level zugeordnet werden kann. Besteht ein Betriebsrat, ist dieser vor der Versetzung zu beteiligen.

## Gebrochener psychologischer Vertrag

Es bestehen allerdings Zweifel daran, ob der Mitarbeitende sein Verhalten wirklich nicht verändern kann, sondern möglicherweise auch nicht bereit ist, sein Verhalten an die neuen Gegebenheiten anzupassen, also nicht leistungsbereit ist. Denn die Leistung geht ja kurzfristig hoch. Offensichtlich kann der Mitarbeitende quantitativ mehr Leistung erbringen und die Gespräche kurzhalten, sieht für sich aber keinen Grund, das Verhalten dauerhaft auf dem erwarteten Niveau zu halten.

Möglicherweise ist daher auch ein Bruch des so genannten „psychologischen Vertrages“ eine Ursache für das Leistungsdefizit. Der psychologische Vertrag umfasst alle nicht arbeitsvertraglich geregelten Erwartungen des Mitarbeitenden an die Führungskraft und das Unternehmen – und umgekehrt. Meist sind diese Erwartungen implizit und damit unausgesprochen, darüber hinaus den Handelnden oft nicht einmal bewusst. Ein übererfüllter psychologischer Vertrag führt zu High Performance, ein gebrochener psychologischer Vertrag zu Enttäuschungen und Low Performance.

In unserem Fall ist der Mitarbeitende möglicherweise mit dem Wunsch im Unternehmen gestartet, Kundinnen und Kunden telefonisch ganzheitlich und abschließend zu beraten. Nach der Reorganisation sorgte die neue Tätigkeit im First Level mit seiner beschnittenen Beratungsbefugnis dann für eine derartige Enttäuschung, dass nun „gute Miene zum bösen Spiel“ gemacht wird. Für diese These spricht, dass die organisatorische Verän-

## PRINZIP DER MINIMALEN FÜHRUNG

Auch in diesem Jahr führen wir wieder zwei offene Weiterbildungen für Führungskräfte nach dem Buch „Prinzip der minimalen Führung“ durch.

Führungskräfte, die gerne lernen wollen, wie man einen Rahmen setzen sollte, damit Mitarbeitende motiviert, sinn- und ergebnisorientiert arbeiten können, sind hier richtig.

Die Weiterbildung dauert 9 Tage und ist aufgeteilt auf 3 Module. Auf vielfachem Wunsch werden wir im kommenden Jahr auch eine Weiterbildung für ehemalige Besucher der Prinzip der minimalen Ausbildung anbieten. Diese Ausbildung findest Du auf unserer Akademieseite unter „Minimale Führung – Update“. In der eintägigen Follow-Up-Veranstaltung dürfen sich ehemalige Besucher des 9-Tage-Programms auf Klaus Kissel als Referenten freuen. Der Buchautor führt durch den gesamten Reflexionstag.

Für beide Seminare kannst Du Dich jetzt anmelden.



### PRINZIP DER MINIMALEN FÜHRUNG – DIE 9 TÄGIGE GRUNDAUSBILDUNG

**Modul 1: 18.-20.09.2023 | Modul 2: 13.-15.12.2023 | Modul 3: 21.-23.02.2024**

**Ihre Investition: 3.660,00 € netto zzgl. MwSt.  
Anmeldung unter [www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)**

### MINIMALE FÜHRUNG – EINTÄGIGES UPDATE FÜR BESUCHER DER GRUNDAUSBILDUNG 3 Durchführungen im Jahr 2024 mit Klaus Kissel

**12.01.2024 | 12.04.2024 | 13.09.2024**

**Ihre Investition: 1.850,00 € netto zzgl. MwSt.  
Anmeldung unter [www.ifsm-online.com](http://www.ifsm-online.com)**





derung ablehnt wird. Die Führungskraft sollte in einem persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeitenden klären, ob es im Rahmen der Reorganisation zu Enttäuschungen gekommen ist, ob diese heute noch relevant sind, und wie ein gemeinsamer Lösungsweg gefunden werden kann.

## Die arbeitsrechtliche Eskalation

Zeigt sich aus dem Gespräch keine Leistungsveränderung des Mitarbeitenden, stellt sich die Frage, wie das Unternehmen arbeitsrechtlich reagieren kann. Die Führungskraft sollte mit dem Mitarbeitenden ein Kritikgespräch führen und ihm mit den Leistungserwartungen des Unternehmens (dessen Repräsentant die Führungskraft ist) konfrontieren und im Rahmen des ihr zustehenden Direktionsrechts die erwartete Arbeitsleistung festlegen. Zudem sollten zeitlich eng getaktete Follow-ups mit dem Mitarbeitenden definiert werden, in denen die tatsächlich erbrachte Leistung des Mitarbeitenden reflektiert und bewertet wird.

Bleibt die Performance des Mitarbeitenden weiterhin hinter der geschuldeten Leistung zurück, sollte die Führungskraft eine Abmahnung aussprechen. Am Ende des Prozesses kann dann auch der Ausspruch einer Kündigung wegen einer sogenannten quantitativen Minderleistung stehen. Nach der Rechtsprechung (zuletzt Landesarbeitsgericht Köln, Urteil vom 03.05.2022, 4 Sa 548/21) kann ein erhebliches Zurückbleiben der Leistung hinter derjenigen von vergleichbaren Kollegen und Kolleginnen eine Kündigung rechtfertigen. Der Arbeitgebende muss dann darlegen, dass die Arbeitsleistung des Mitarbeitenden über einen längeren Zeitraum um mehr als ein Drittel hinter der erwartbaren Durchschnittsleistung der Vergleichsgruppe der Mitarbeitenden auf dem First Level zurückbleibt. Dann wäre es nach den Grundsätzen der abgestuften Darlegungs- und Beweislast am Mitarbeitenden, darzulegen, warum seine deutlich unterdurchschnittliche Leistung dennoch seine persönliche Leistungsfähigkeit ausschöpft. Dies wird hier nicht gelingen. Die Führungskraft hat in unserem Fallbeispiel alles unternommen, was dem Arbeitgebenden zumutbar ist: von der Ursachenforschung, über Coaching bis hin zu Kritikgesprächen und auch einer Abmahnung. Dann wird die Trennung für beide Seiten die richtige und auch faire Lösung sein.

## Sind Sie vorbereitet?

Der Umgang mit Low Performance ist für Unternehmen eine komplexe und anspruchsvolle Herausforderung. Doch der oft gehörte Ausspruch „Low Performer? Da können wir eh nichts machen!“ ist falsch. Entscheidend ist, dass Führungskräfte frühzeitig in die Analyse der Leistungsdefizite und deren Ursachen einsteigen und daraus die richtigen Maßnahmen ableiten. Die Führungskräfte des Unternehmens sind – auch arbeitsrechtlich – in der Verantwortung, über ihr Direktionsrecht die Leistung ihrer Teams zu steuern, die Rahmenbedingungen festzulegen und auf das Verhalten ihrer Mitarbeitenden unmittelbar einzuwirken. Nur: Sind sie darauf auch ausreichend vorbereitet?

### DIE AUTOREN



#### Raimund Gebhardt

ist Inhaber und Gründer von Profil-Concept in Ludwigshafen/Rhein. Seit 1995 befähigt er Führungskräfte, ihre Teams Richtung High Performance zu entwickeln. Dazu gehört auch ein konsequenter und fairer Umgang mit Low Performance. Die inzwischen dreizehnjährige Symbiose mit Dr. Sebastian Maiß entstand aus der Erkenntnis, dass Führungskräfte beim Umgang mit Low Performance verzahntes führungspsychologisches und arbeitsrechtliches Know-how benötigen.

#### Profil-Concept

**Ebertstraße 12, 67063 Ludwigshafen**

Web: <https://www.profil-concept.net>

LinkedIn: <https://tinyurl.com/RaGeLinkedIn>

Xing: <https://tinyurl.com/RaGeXing>



#### Dr. Sebastian Maiß

ist Fachanwalt für Arbeitsrecht in Düsseldorf. Er begleitet Unternehmen bei der Bewältigung ihrer arbeitsrechtlichen Herausforderungen von der Konzeptionierung bis zur Umsetzung einer rechtlich fundierten und zukunftsorientierten Lösung. Sein Beratungsansatz ist hands-on, mit vollem Engagement für seine Mandanten und immer einem Blick über den Tellerrand hinaus.

#### michels.pmks Rechtsanwälte

#### Partnerschaft mbB

**Königsallee 63 - 65, 40215 Düsseldorf**

Web: <https://michelspmks.de/de/>

LinkedIn: <https://tinyurl.com/SeMaLinkedIn>

Xing: <https://tinyurl.com/SeMaXing>



# AOK – WIRKSAM FÜHREN

– DIALOGISCH, PERSÖNLICH UND  
LÖSUNGSORIENTIERT

---

Die AOK Rheinland-Pfalz/Saarland (AOK RPS) ist eine gesetzliche Krankenversicherung mit Sitz in Eisenberg (Pfalz). Sie hat ca. 1,2 Millionen Versicherten, 3600 Mitarbeiter sowie 49 Kundencentern und ist die größte Krankenkasse im Südwesten Deutschlands. Mit dem Ziel, die anstehenden Transformationen auf den Weg in die Zukunft effektiv gestalten zu können, hat die AOK RPS das Programm „Gemeinsam auf KULTOUR“ - Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit, ins Leben gerufen.

Ifsm wurde als Partner für die Begleitung ausgewählt und gemeinsam wurde die Qualifizierungsreihe „Wirksam Führen – dialogisch, persönlich und lösungsorientiert“ entwickelt. Wichtig war, dass systemisch Denken und Handeln in den Workshops vermittelt wird. Die Qualifizierung wird durch den Vorstand getragen, speziell durch die Vorstandsvorsitzende Frau Dr. Martina Niemeyer.

Die Qualifizierungsreihe startete im Jahr 2022 und besteht aus mehreren Modulen, wie z.B. „Systemisch Führen und Persönlichkeit“, „Führen von Mitarbeitenden“, „Teamführung und Unternehmensführung“ sowie einem „Feedback Center“. Zwischen den Modulen tauschen sich die Teilnehmenden in Lerngruppen aus, reflektieren gemeinsam die Umsetzung und unterstützen sich mittels kollegialer Beratung. Wichtig war es Frau Dr. Niemeyer, dass die Vorstände und die 50 Führungskräfte der nächsten Ebene mit dieser Qualifizierung starten, Erfahrungen sammeln, aber auch die Methoden, die Haltung und das Vorgehen kennenlernen, um mit „gutem Beispiel“ die Maßnahme dann nach einem Roll Out unterstützen können.

Seit 2023 werden 50 Abteilungsleiter:innen der nächsten Führungskräfteebene trainiert und ab September mehr als 150 Teamleiter und -leiterinnen. Die gemeinsamen Entwicklungen werden mittels Lernschleifen auf allen Ebenen im Prozess immer wieder reflektiert. Darüber hinaus sind die internen Trainer und Trainerinnen in die nachhaltige Umsetzung mit integriert.

Frau Dr. Niemeyer:

„Wir können den Anforderungen des Marktes für neue Mitarbeitende, den neuen Generationen und den Kunden nur nachhaltig mehr als gerecht werden, wenn wir in unserer Führungskultur nicht nur das Thema „Management“ fokussieren, sondern auch „Leadership“, welches den Fokus auf die Menschen richtet. Nur gemeinsam können wir unsere Kultur, das gemeinsame ganzheitliche Handeln, das Erreichen der Ziele und Strategien, sowie mutig und entschlossen Veränderungen gestalten.“ Wir freuen uns, die AOK bei diesem Projekt begleiten zu dürfen.



# CHATGPT

## – SINNVOLL FÜR DIE UNTERNEHMERISCHE ZUKUNFT NUTZEN!

---

**Mit einer großen Geschwindigkeit hat die Künstliche Intelligenz, oder im englischen AI (Artificial Intelligence) unsere Aufmerksamkeit erobert. Wer KI schon einmal ausprobiert hat, der kommt wahrscheinlich aus dem Staunen nicht heraus, mit einer Mischung aus Freude und Unbehagen.**

Gerade aus diesem Grund möchten wir mit Ihnen gemeinsam das Thema fokussieren, da es Potenzial hat, Ihr Geschäft auf die nächste Stufe zu heben.

Wir sind spezialisiert auf die Themen: Unternehmenskommunikation, Organisationsentwicklung, Sales-Development und Führungskommunikation. All diese Bereiche werden zukünftig von künstlicher Intelligenz maßgeblich verändert werden. Daher ist es für uns ein Auftrag in der Pionierphase bereits, die Unternehmen auf diesem Lernweg begleiten zu können.

### Warum jetzt starten?

Vielleicht fragen Sie sich, warum Sie gerade jetzt mit KI starten sollten. Die Antwort ist einfach: KI ist kein Zukunftsthema mehr, es ist bereits Realität. Unternehmen, die KI frühzeitig einsetzen, werden einen Wettbewerbsvorteil haben. Sie arbeiten effizienter, sind schneller, treffen fundiertere Entscheidungen und bieten innovative Produkte und Dienstleistungen an.

## Was läuft schon am Markt?

Es gibt bereits eine Vielzahl von KI-Tools, die leicht zugänglich und einfach zu implementieren sind. Ein gutes Beispiel ist ChatGPT, ein fortschrittlicher Textgenerator, der in der Lage ist, menschenähnliche Texte zu erstellen. Dieses Tool kann in vielen Bereichen eingesetzt werden, von der Kunden- und Kundinnenbetreuung über das Content-Marketing bis hin zur internen Kommunikation. Diesen Artikel haben wir mit ChatGPT geschrieben und natürlich setzen auch wir vermehrt solche Werkzeuge zur Generierung von Inhalten ein.

## Potenzial heben!

Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihren Kundenservice verbessern, indem Sie Anfragen durch einen interaktiven Chatbot rund um die Uhr sofort beantworten. Oder Sie könnten Ihre Marketingbemühungen verstärken, indem Sie personalisierte Inhalte in großem Umfang erstellen. All dies und mehr ist mit KI-Tools wie z.B. ChatGPT möglich.

Um das Potenzial von KI voll auszuschöpfen, ist es wichtig verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

### 1. Strategische Ausrichtung und Unternehmensziele:

KI sollte dazu beitragen, Ihre strategischen Ziele zu erreichen und nicht nur als isoliertes Technologieprojekt betrachtet werden.

### 2. Technologische Möglichkeiten und Herausforderungen:

Es ist wichtig, eine realistische Einschätzung der erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten in Ihrem Unternehmen zu haben, die es braucht, um KI wirklich gut einsetzen zu können.

### 3. Mitarbeiter:innenentwicklung und -schulung:

Ihre Mitarbeiter:innen sind ein entscheidender Faktor für den Erfolg von KI. Sie benötigen dabei nicht nur die richtigen Fähigkeiten und das richtige Wissen, um KI effektiv zu nutzen und zu managen. Viele müssen erstmal ihre Skepsis verlieren. Ggfs hilft es eine oder mehrere Personen auszubilden, die die Anwendung von KI im Unternehmen mit Leichtigkeit fördern (siehe auch unsere Ausbildung zum KI-Trainer).

### 4. Organisationskultur und Veränderungsmanagement:

Ein effektives Veränderungsmanagement und eine unterstützende Organisationskultur sind entscheidend. Auch hierbei kann ifsm unterstützen, wenn KI in einem oder mehreren Bereichen tiefgreifende Anwendung findet. Dann kann ein motivierter Einsatz der Technologien möglich werden.

### 5. Ethik und gesellschaftliche Auswirkungen:

KI hat auch ethische und gesellschaftliche Auswirkungen, die berücksichtigt werden sollten. Diese müssen mit internen Führungskräften, Gremien wie Betriebsrat etc. besprochen und die daraus resultierenden Fragen beantwortet werden.

### 6. Gesetzliche und regulatorische Anforderungen:

KI muss den gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen entsprechen. Auch wenn hier noch viele Aspekte erst in Klärung sind, gibt es einen Rahmen, den man schon jetzt beachten sollte, um später keine Überraschungen zu erleben.

### 7. Wirtschaftliche Faktoren und ROI:

Am Ende ist es natürlich auch wichtig, eine Wirtschaftlichkeitsberechnung zu Beginn eines solchen Projektes aufzusetzen. Dies sollte insbesondere dann gemacht werden, wenn nach einer „Schnupperphase“ KI tiefgreifende organisatorische und prozessuale Veränderung nach sich zieht (was nicht unwahrscheinlich ist, wenn man die Technologie stark nutzen will).

In der jetzigen Phase ist es jedoch ganz nach dem agilen Konzept sinnvoll, KI als Technologie und deren Möglichkeiten durch intensives „Schnuppern“ kennenzulernen.

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie KI Ihr Unternehmen voranbringen kann, rufen Sie uns an. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen zu sprechen und gemeinsam herauszufinden, welche KI-Tools, wie z.B. ChatGPT, Ihr Geschäft bereichern können.

Unsere Anwendungs-Spezialisten für KI stehen bereit, Sie auf Ihrer KI-Reise zu begleiten. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen zusammenzuarbeiten und gemeinsam die Zukunft zu gestalten.

## DIE AUTORIN



**Heike Bruckhuisen // Trainerin ifsm,  
KI-Kommunikationstrainerin ifsm**



# UNSERE SCHNUPPER-ANGEBOTE

## FÜR SIE UND IHR UNTERNEHMEN

### – EINSTIEG IN DIE KI-WELT



#### Einführung in die KI als Online-Vortrag

##### Zielgruppe: Teams, Führungskräfte, Sales-Teams, Geschäftsleitung

Dieser Kurzpuls dauert 2 Stunden und gibt einen umfassenden Überblick über die Grundlagen der künstlichen Intelligenz und ihre Anwendung in der Geschäftswelt. Der Kurzpuls ist damit ideal für Menschen, die einen ersten Einblick in die Welt der KI erhalten möchten. Das Format ist darauf ausgelegt, die Teilnehmenden zu inspirieren, Neugierde zu wecken und aufzuzeigen, welche Möglichkeiten die KI-Tools für Ihren Unternehmensrahmen bieten. Dabei gehen wir auch auf konkrete Umsetzungsfragen ein.

**Durchführung: Remote | Maximale TN-Zahl: 15 | Kosten: 600 Euro zzgl. MwSt.**

#### Einführung in die KI als halbtägiger Online-Workshop

##### Zielgruppe: Teams, Führungskräfte, Sales-Teams, Geschäftsleitung

In diesem halbtägigen Workshop bieten wir, neben der Einführung eine tiefere Auseinandersetzung mit spezifischen KI-Tools an. Dies wird im Vorfeld mit den Auftraggebern abgesprochen. Dieses Format bietet mehr Möglichkeiten zur Interaktion und ist auf die individuellen Belange der Teilnehmenden-Gruppen abgestimmt. Dadurch gibt es erste Möglichkeiten, die Tools auszuprobieren und diese effektiv nutzen zu lernen.

**Durchführung: Remote | Maximale TN-Zahl: 12 | Kosten 1.600,00 Euro inkl. Vorbereitungsgespräch und Durchführung Online**

#### Ausbildung zum firmeninternen AI-Trainer:in

Sie möchten einen Multiplikator/eine Multiplikatorin in Ihrem Unternehmen zum Themenfeld der AI-Anwendung ausbilden? Unsere Ausbildung zur AI-Trainer:in eignet sich für die folgende Zielgruppe:

##### Zielgruppe: Personalentwickler, Mitarbeitende der Unternehmenskommunikation, Führungskräfte

##### Modul 1: Einführung in die Künstliche Intelligenz (0,5 Tage Remote)

- Grundlagen der KI und ihre Anwendung in der Geschäftswelt
- Wie KI-Tools zur Lösung von Geschäftsproblemen eingesetzt werden können
- Inspiration und Motivation für die Nutzung und Einsatz von KI

##### Modul 2: Spezifische KI-Tools (1 Tag Remote)

- Tiefere Einführung in ausgewählte KI-Tools
- Praxisorientierte Anwendung dieser Tools im Arbeitsalltag
- Transfer in die Arbeitswelt der Teilnehmenden

##### Modul 3: Integration von KI-Tools in Teams – Change-Management (3 Tage Remote)

- Überwindung von Ängsten und Sorgen im Zusammenhang mit KI
- Förderung der Neugierde und Begeisterung für KI
- Gruppendynamik steuern:
- Effektive Integration von KI-Tools in Arbeitsabläufe
- Anpassung von Teamprozessen an die Veränderungen durch KI
- Vermittlung von Kenntnissen über ethische und juristische Aspekte der KI-Nutzung
- Entwicklung von Fähigkeiten zur Beratung von Teams und Einzelpersonen in diesen Fragen

**Jedes Modul wird durch Online-Tutorials ergänzt, die die Vorbereitung vertiefen und Themen aus den Präsenzveranstaltungen weiter ausbauen.**

**Durchführung: Remote | Maximale TN-Zahl: 12**

**Modul 1: 26.10.2023 9-13 Uhr | Modul 2: 09.11.2023 ganztägig | Modul 3: 22.-24.11.2023**

**Ihre Trainerin: Heike Bruckhuisen, ifsm-KI-Kommunikationstrainerin | Ihre Investition pro Teilnehmenden: 2.800,00 € netto**





# CHANCE ODER LÄSTIGE PFLICHT

## - DAS JÄHRLICHE MITARBEITENDEN GESPRÄCH

---

VON ANGELA KISSEL

**In der aktuellen Arbeitswelt, unter anderem aufgrund des Fachkräftemangels, wird die Ressource Zeit immer knapper. Bei nicht wenigen Führungskräften führt dies dazu, dass sie für ihre Führungsaufgaben fast gar keinen Raum innerhalb der Regelarbeitszeit mehr finden. Und dennoch führen einige Unternehmen mit unserer Hilfe neue, zeitintensive Formate für die jährlichen Mitarbeitenden Gespräche ein und verpflichten ihre Führungskräfte, diese auch durchzuführen. Wie passt das zusammen? Ein Kurzbericht aus unseren Entwicklungsprojekten in der Marienhaus GmbH.**

Die Bindung und das Recruiting von Mitarbeitenden wird immer wichtiger, denn aus dem Arbeitgebermarkt ist längst ein Arbeitnehmermarkt geworden. Die Gründe dafür liegen unter anderem am demografischen Wandel und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel. Mitarbeitende vieler Branchen z. B. im Handwerk, im Gesundheitswesen, der Bildung können aktuell unter verschiedenen Arbeitgebern wählen.

Die Kriterien, die diese Entscheidung maßgeblich beeinflussen sind das Arbeitsklima, die Art der Führung, Transparenz und Mi-

tentscheid. Die Bezahlung rangiert häufig sogar hinter diesen Kriterien.

„Das alles waren Gründe, die uns bewogen haben, das Mitarbeiterjahresgespräch mit Unterstützung durch ifsm bei uns unternehmensweit (ca. 14.000 Mitarbeitende) einzuführen.“ sagt Carola Badenheim, Leiterin der Personalentwicklung der Marienhaus GmbH. „Längst haben die Formate wie Mitarbeitenden Jahresgespräch oder Entwicklungsdialo, das veraltete Beurteilungs- und Fördergespräch abgelöst. Hier geht es nicht

mehr darum, dass die Führungskraft den Mitarbeitenden beurteilt und eine Rückschau auf die vorangegangene Arbeitsleistung vornimmt. Das Mitarbeitenden Jahresgespräch bietet Führungskraft und Mitarbeitenden vielmehr einen „Rund-Um-Blick“ auf den Arbeitsplatz, die Arbeitsbeziehungen und die Performance und Ziele. Es ist somit eine Art Metareflexion des gemeinsamen Arbeitsraums und hat zukünftig einen hohen Stellenwert im Führungsalltag.“

Ziele dieser Gespräche im Einzelnen sind:

- dialogischer Austausch mit den Mitarbeitenden über die Motive und Präferenzen des Mitarbeitenden (was liegt mir, was weniger?)
- Raum für das Erleben der aktuellen Zusammenarbeit, auch die Führungskraft betreffend. Diese Art des beiderseitigen Feedbacks – also auch von Mitarbeitenden an die Führungskraft ist neu und für beide Seiten eine Herausforderung
- das Reflektieren der Arbeitssituation, der zur Verfügung stehenden Zeit und Ressourcen
- und schließlich ist auch hier Platz für einen gemeinsamen Dialog über die Zukunft und die gemeinsamen Entwicklungsziele.

Damit dieser Dialog gelingt, braucht es neben den Feedbackregeln auch aktives Zuhören, das bedeutet, die Führungskraft reduziert ihren Redeanteil, hört zu, fragt konkret nach und vermeidet es, selbst Vorschläge zu machen. In manchen Unternehmen schulen wir auch die Mitarbeitenden zur Vorbereitung dieser Gespräche, denn beide Parteien sollen ja auch das Gespräch „führen“.

Dennoch kommt es auf die interessierte, fragende Haltung der Führungskraft an, diese gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, Lösungen selbstverantwortlich zu reflektieren und so ihre Arbeit mitgestalten zu können.

Mitarbeitende erleben die Zeit, die ihnen einmal im Jahr für einen gleichwertigen Austausch über Aktuelles und das kommende Jahr geschenkt wird, als wertschätzend.

Die Einführung des Mitarbeiterjahres-Gespräches erfolgt zurzeit unternehmensweit mit Hilfe von eintägigen Schulungen für die Führungskräfte. Die Mitarbeitenden können sich für ihre Vorbereitung Schulungsfilme anschauen und haben vor Ort eine/n Ansprechpartner/-in für persönliche Fragen, wenn Sie sich bei der Vorbereitung auf das Jahresgespräch noch unsicher sind.

„Das Mitarbeiterjahresgespräch ist ein weiterer wichtiger Baustein, um das Führungsleitbild in unserem Unternehmen weiter umzusetzen und damit auch einen Paradigmenwechsel in der Führung in unserem Unternehmen zu erreichen. Uns ist eine Führung auf Augenhöhe in unseren Einrichtungen wichtig, denn gutes Recruiting beginnt bei der Mitarbeiterbindung“ sagt Sebastian Spottke, CEO der Marienhaus GmbH.

Kritiker dieser Art von Gesprächen verwechseln manchmal Austausch mit Wunscherfüllung. Es geht aber darum, Grenzen transparent zu machen und innerhalb des Rahmens und der vorhandenen Ressourcen konstruktiv zu agieren. Betroffene zu Beteiligten zu machen, ist eine wesentliche Form des Mitentscheidens und wirkt bindend. Damit ist das Mitarbeitenden Jahresgespräch eine sehr gute Investition in die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens. Gerade in diesen Zeiten, sollte man sich dafür Zeit nehmen – auch wenn oder gerade weil die Zeit knapp ist.

#### DIE AUTORIN



**Angela Kissel // Leiterin der ifsm Akademie, Trainerin/Coach**





# SALES COACHING

## WIRKSAM FÜHREN IM VERTRIEB – 2. AUFLAGE ERSCHIENEN

**Das Buch: „Sales-Coaching – Wirksam führen im Vertrieb“ ist ein ideales Handbuch für Führungskräfte im Vertrieb, die ihre Mitarbeitenden auf die Zukunft in diesem Bereich vorbereiten möchten und sich in dieser Rolle eher als Lernbegleitende/-r und weniger als Controller sehen. Klaus Kissel und Uwe Reusche beschreiben praxisnah, wie Führungskräften der Rollenwechsel vom „Chef“ zum Coach gelingen kann.**

Als Klaus Kissel und Uwe Reusche 2012 die 1. Auflage des Buches „Sales-Coaching - Wirksam führen im Vertrieb“ herausbrachten, schien das Thema „Die Führungskraft als Coach“ noch der Zeit voraus zu sein. Es gab zwar im Jahr 2012 schon viele Vertriebscoaches, doch die Haltung einer vorgesetzten Person, die systemisches Coaching im Vertriebsalltag integriert, war zum Teil noch undenkbar. Stattdessen sollten Führungskräfte Vertriebsergebnisse reflektieren, anlernen, vormachen und „Druck“ ausüben.

Heute fordern Themen wie „Agilität“ und „New-Work“ im Vertriebsalltag von den Führungskräften ein viel stärkeres Umdenken. Vertrieb wird in vielen Organisationen immer mehr zur Teamaufgabe. Diese Herausforderungen haben die beiden Autoren bei der Neuauflage berücksichtigt.

„Im Erscheinungsjahr 2012“ so erinnert sich Uwe Reusche, „wurden wir häufig von Führungskräften gefragt, wie soll das denn gehen: Coaching und Führung aus einer Hand!“ „Die Feedbacks von vielen Führungskräften, die seit dieser Zeit an unseren zahlreichen, zertifizierten Sales-Coaching-Ausbildungen teilgenommen haben, geben uns recht, dass wir frühzeitig den richtigen Trend gefunden haben,“ sagt Klaus Kissel.

Heute ist der Wandel der Führung im Vertrieb soweit fortgeschritten, dass man zwischenzeitlich in vielen Organisationen über geteilte Führungsrollen und neue Strukturen nachdenkt und das Thema „Lernen im Vertrieb“ eine zentrale Führungsaufgabe geworden ist. Aus diesem Grund war es an der Zeit, eine überarbeitete 2. Auflage herauszubringen. Wir freuen uns, wenn wir Ihr Interesse an unserem Buch wecken konnten.

# DIGITAL GROWTH LEADERSHIP

## LEARNING JOURNEY



Techem ist nur so erfolgreich wie seine Mitarbeiter\*innen. Mit diesem Fokus startete techem im Jahr 2023 eine spezielle Qualifizierung seiner Entscheidungsträger\*innen, um diese gezielt auf aktuelle Herausforderungen und Veränderungsprozesse vorzubereiten zu können.

Techem, ein in 19 Ländern tätiges Unternehmen, ist ein führender Servicepartner für smarte und nachhaltige Gebäude. Das Unternehmen, mit Sitz in Eschborn, bietet Effizienzsteigerung entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Wärme und Wasser in Immobilien an und beschäftigt weltweit über 4.000 Mitarbeitende. Damit die langfristigen Unternehmensziele erreicht werden, setzt techem auf Leadership & Culture und somit auf eine effektive Begleitung bei Transformationsprozessen durch Expert\*innen und Führungskräften. Ifsm begleitet diesen Entwicklungsprozess durch eine speziell auf Techem adaptierte, 7 monatige „Digital Growth Leadership Learning Journey“. Die Teilnehmenden lernen selbstorganisiert und eigenverantwortlich in Lerngruppen, bekommen Vorbereitungs- und Transferaufgaben sowie Nuggets (Filme, Podcasts, Texte), so dass in den Online- und Präsenztrainings genügend Raum für Training und Coaching bleibt. Dieser Mix erlaubt es, dass Erfahrene und Gelernte in die Praxis zu transferieren und im Anschluss immer wieder gemeinsam zu reflektieren. Die Elemente der DGLLJ fokussieren auf:

- **DIGITALISIERUNG:** Die Inhalte sind auf die Herausforderungen und zu lernenden Kompetenzen ausgerichtet, welche den Teilnehmenden durch Digitalisierung begegnen
- **VUCA:** Umgang mit Unsicherheit, ständige Veränderungen, Rollenunklarheit und Netzwerken
- **GROWTH:** Die Learning Journey zielt auf das Wachstum der Teams der Teilnehmenden, ihrer selbst und damit der Organisation, in der sie wirken

„Wir setzten auf die DGLLJ, da Lernen ein Prozess ist, der wiederkehrende Impulse, systemische Störungen der Denkmuster, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und einen Mix zwischen Praxis und Training braucht. Mittels der Learning Journey lernen unsere Mitarbeitenden über sich, wie sie Rolle, Werte und Erwartungen in Einklang bringen können und wie sie Teams und Mitarbeitende in deren Entwicklung begleiten können. Die DGLLJ ist eine für techem wichtige Qualifizierung auf den Weg in die Zukunft.“

**Sandra Muskat-Nickel, HR Development und Lernentwicklung Techem**





# Speaker-Ausbildung startet im nächsten Jahr

**Wir machen Ihre Kompetenz hör- und erlebbar.  
Nachhaltig. Ausdrucksstark. Authentisch.**

## Zielgruppe und Zielsetzung:

Unsere exklusive Speaker-Ausbildung wurde speziell für Menschen aus dem Top-Management, C-Level-Führungskräfte und Personen entwickelt, die in sich das Potenzial für eine Speaker-Karriere sehen – sich aber noch mehr Sicherheit und Präsenz für zukünftige Auftritte wünschen. Sei es eine Rede vor Mitarbeitenden, vor Kundinnen und Kunden, eine Jubiläumsansprache, ein Vortrag auf Konferenzen und Messen oder eine Keynote-Präsentation vor einem größeren Publikum. Ziel unseres Trainings ist es, dass Sie jederzeit souverän, authentisch, wirkungsvoll und überzeugend eine spannende Geschichte entwickeln, frei sprechen und souverän auftreten können.

## Dauer der Ausbildung: 12 Monate

**Format:** Die Speaker-Ausbildung umfasst 10,5 Trainingstage aufgeteilt in 5 Trainingsmodule in der Gruppe sowie 20 Stunden vertiefendes, exklusives Einzelcoaching pro Person.

**Ort:** Ein Hotel in der Nähe von Koblenz – weitere Informationen folgen.

**Kosten:** 16.000 € zzgl. MwSt.

**Frühbucherrabatt:** bis zum 31.08.2023 kannst Du Dich für 12.900 € zzgl. MwSt. anmelden.

## Termine:

**1. Modul** 14.-17.03. 2024

**2. Modul** 13.+14.06. 2024

**3. Modul** 10.+11.10. 2024

**4. Modul** 13.+14.01. 2025

**5. Modul** 14.03. 2025



## Impressum

[www.ifsm-online.de](http://www.ifsm-online.de)

Die redaktionelle Leitung und wirtschaftliche Verantwortung übernimmt:

ifsm Insitut für Sales & Managementberatung GmbH & Co. KG

Westerwaldstr. 4 | 56203 Höhr-Grenzhausen

Tel. +49 2624 9525 - 855 | Fax. +49 2624 9525 - 857

info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com

Amtsgericht Montabaur HRA 22147 | USt.-IdNr. DE288413876

Persönlich haftende Gesellschafterin:

ifsm Verwaltungs GmbH | Sitz Höhr-Grenzhausen | Amtsgericht Montabaur HRB 26072

Gesellschafter\*in: Uwe Reusche, Klaus Kissel, Timo Gerst, Sabrina Arnold

Inhaltlich Verantwortliche gemäß § 10 Absatz 3 MDStV:

Uwe Reusche, Klaus Kissel, Timo Gerst, Sabrina Arnold, Mario Becker

Anschrift: Westerwaldstr. 4 | 56203 Höhr-Grenzhausen

| Tel. +49 2624 9525 - 855 | Fax. +49 2624 9525 - 857 | info@ifsm-online.com

Gestaltung: Pellicci Kommunikation | Kirchstr. 20 | 10557 Berlin

Tel. +49 30 355 10 210 | info@pellicci.de

Bildnachweise: Fotolia, Adobe Stock, iStock



Institut für Sales & Managementberatung GmbH & Co.KG

Westerwaldstr. 4 | D - 56203 Höhr-Grenzhausen | Tel. +49 2624 9525 - 855 | Fax. +49 2624 9525 - 857  
info@ifsm-online.com | www.ifsm-online.com