MARKETING & SALES REVIEW

Gemeinschaft Europäischer Marketing- und Verkaufsexperten – Club 55 / Ausgabe 2020

CREATE!

CREATE!

CHARLOTTE HAGER • CHRISTIAN GÖRTZ • MATTHIAS GARTEN • UTE DOETSCH • CHRISTIAN ARENTZ • STEFAN HÄSELI • ALEXANDER HARTMANN • JEAN-PIERRE ZOSSO • MARTIN LIMBECK • MICHAEL EHLERS • STEFAN REUTTER • JÖRG EUGSTER • HEIKE REISING • ALBRECHT KRESSE • DR. ANDREAS WIELAND • DR. MAGDA BLECKMANN-SCHNUR • JÜRGEN R. SCHMID • NORMAN ALEXANDER • TOM KLEIN • MARKUS WEBER • WOLF R. HIRSCHMANN • FRANK SCHEELEN • EVA ULLMANN • DIRK ZUPANCIC • FRAUKE ION • RENÉ MICHAEL WEBER • RALF R. STRUPAT • JÜRGEN HOLLSTEIN • ROGER ZOSSO • GUGLIELMO IMBIMBO • STEPHAN HEINRICH • ANNE-BIRTHE SCHRAMM • CHRISTIAN REIST • HANS PETER FREI • WALTRAUD MARTIUS • FRIEDER GAMM

INHALT

CREATE!

Michael Ehlers / 05 / Editorial
Club 55 / 06 / Impressionen Online-Meeting 2020

MARKETING / 08
Charlotte Hager / 10 / How to create a Brand Experience
Christian Görtz / 12 / Zielscheibe statt Gießkanne: Wie man sich auf vielversprechendes Marketing konzentriert
Matthias Garten / 14 / Wie verändert künstliche Intelligenz unser Denken?
Ute Doetsch / 16 / Marken brauchen Emotionen

MANAGEMENT / 18
Christian Arentz / 20 / How to create a Movement
Stefan Häseli / 22 / Die Inspector Columbo Gesprächsmethode® und warum die Alltagssprache für Führungskräfte zentral ist
Alexander Hartmann / 24 / Makkaroni, Melonen, musikalische Kehlen und eine kommode Religion!
Jean-Pierre Zosso / 26 / Kulturwandel ist angesagt
Martin Limbeck / 28 / Digitalisierung erfordert Umdenken und Neuausrichtung: Warum Führung im Vertrieb heute wichtiger ist denn je
Michael Ehlers / 30 / Warum Schlagfertigkeit ausgedient hat und Wortmächtigkeit zeitgemäß ist
Stefan Reutter / 32 / Kreativ führen Sie besser!
Jörg Eugster / 34 / Menschliche Übersetzer oder künstliche Intelligenz – was ist besser?
Heike Reising / 36 / Finden Sie Ihren Blue Monday!
Albrecht Kresse / 38 / Schon mal LXD probiert?
Dr. Andreas Wieland / 40 / Wirksames Organisationsdesign als Schlüssel zur nachhaltigen Leistungsfähigkeit von Organisationen
Dr. Magda Bleckmann-Schnur / 42 / Sind auch Sie von Erythrophobie betroffen?
Jürgen R. Schmid / 44 / So entstehen echte Innovationen!
Norman Alexander / 46 / Communication creates the Future
Tom Klein / 48 / Der Green New Deal: Wie Geld unsere Gesellschaft transformiert
Markus Weber / 50 / Das neue Statussymbol bei Führungskräften: „Ich bin topfit!“
Wolf R. Hirschmann / 52 / Lust auf Erfolg – in den Märkten von morgen!
Frank Scheelen / 54 / Shu Ha Ri und OKR – warum Agilität die Zeiten überdauert
Eva Ullmann / 56 / Ihr Humor beeinflusst Spitzenpolitik!
Dirk Zupancic / 58 / Tough Leadership: Die harte Seite guter Führung
Frauke Ion / 60 / Konflikte klären ist Chefsache
René Michael Weber / 62 / 55 «JA» wünsche Ich Ihnen
Ralf R. Strupat / 64 / Mitarbeiterführung: Diese große Gefahr lauert im Digitalisierungsdschungel
Jürgen Hollstein / 66 / „Supply-Chain-Organisation“
Roger Zosso / 68 / Den Boss zum Dirigenten machen

SALES / 70
Guglielmo Imbimbo / 72 / Creat it! Ein Plädoyer für die digitale Zukunft
Stephan Heinrich / 74 / Verkaufen ist ganz einfach
Anne-Birthe Schramm / 76 / Vertriebliche Sehschwäche?
Christian Reist / 78 / Emotion Based Targeting – nur für Online-Marketing?
Hans Peter Frei / 80 / Wie Sie aus negativen Gedanken positive Taten bewirken
Waltraud Martius / 82 / Franchising – die internationale Vertriebs- und Organisationsform der Zukunft
Frieder Gamm / 84 / Drei große Nachteile – jung, Frau und attraktiv!

Club 55 / 86 / Viermal neue Expertise für den Club 55: Unsere neuen Mitglieder
Matthias Horx / 88 / Lassen wir die Angst hinter uns. Denn Zukunft ist das, was wir daraus machen.

Club 55 / 90 / Award of Excellence – Die Preisträger
Marketing & Sales Review / 91 / Impressum
Mitgliederverzeichnis / 92 / Die Mitglieder des Club 55 im Überblick

EDITORIAL

CREATE!

Michael Ehlers / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2009

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Motto unseres 62. Jahreskongresses in Waldhaus/Flims (CH) lautete CREATE!

So der klassische Einstieg eines Präsidenten im Marketing & Sales Review Editorial. Nur hat dieser Kongress 2020 nicht stattgefunden. Erstmals in der langen Geschichte des Club 55 fand aufgrund der Corona-Pandemie ein „Online-Meeting“ statt. Dem Motto „CREATE!“ sind wir dabei treu geblieben.

Somit wurde auch die komplette Expertengemeinschaft des Club 55 zwangsdigitalisiert. Genauso wie die gesamte Wirtschaft. Ich bin mir sicher: ein erholsamer Schock! Wir werden aus dieser Pandemie enorm viel lernen. Warum? Weil wir das erste Mal eine Pandemie im Datenzeitalter erleben und faktenbasierte Erkenntnisse ziehen. Erkenntnisse über die Verbreitung der Pandemie und die Reaktionen der Länder. Die Verhaltensänderungen von Menschen. Über das Wirtschaftstreiben und das Wirtschaftsverständnis. Schulwesen. Häusliche Gewalt. Die Bedeutung und den Wert von Kulturschaffenden und Journalismus. Über soziale Verteilungsmechanismen. Und natürlich vieles mehr. Über viele dieser Themen wurde in der Vergangenheit nur auf theoretischer Basis gesprochen. Jetzt haben wir echte Feldstudien, wie der Autor und Blogger Dr. Mario Herger in seinem Buch „Corona als Chance“ (Plassen Verlag) richtig feststellt.

Auch wir vom Club 55 konnten uns ein Jahr ohne fünftägigen Kongress und das intensive Miteinander kaum vorstellen, ist doch die Teilnahme am kompletten Kongress verpflichtend. Gerade das macht ein Gefühl aus, dass wir intern gerne als „Mythos“ und „Club-Feeling“ bezeichnen.

Umso überraschter waren alle, als wir genau dieses Gefühl bei unserem zweitägigen Ersatz-Meeting im Video-Chat verspürten. Wir erlebten eine vernünftige Generalversammlung, einen grandios von Albrecht Kresse und Frauke Ion moderierten Ablauf, ausgezeichnete und abwechslungsreiche Kandidaten/innen-Vorträge mit teilweise begeisternden Präsentationsfähigkeiten und einen gut aufgelegten Matthias Horx. Der renommierte Zukunftsforscher wusste an vielen Stellen zu motivieren und war klar genug, um keine falschen Hoffnungen zu wecken.

Wir leben in einer neuen Welt. Die Veränderung hat stattgefunden und kam in Form eines winzigen Virus. Den Expertinnen und Experten des Club 55 ist überdeutlich geworden, dass gerade jetzt unsere Erfahrung und Methodenkompetenz wichtiger denn je ist. Menschen gehen sehr unterschiedlich mit Veränderungen um. Die Pandemie sorgte für eine wahnwitzige Geschwindigkeit. Der Blick von außen ist erfahrungsgemäß hilfreich. Unsere Methoden geben unseren Kunden Sicherheit.

CREATE! Manchmal muss man einfach neue Dinge schaffen, in einer neuen Realität. Unsere Councils waren offensichtlich sehr weitsichtig mit ihrem Vorschlag für das Kongress-Motto.

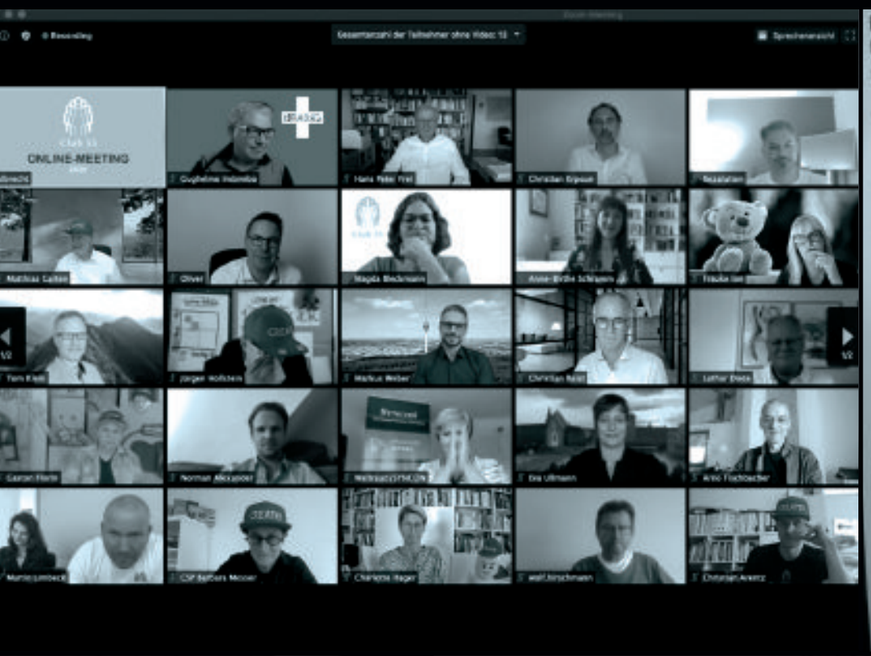
Unser Online-Meeting war ein voller Erfolg. Vielleicht gelingt es uns mit dieser „Marketing & Sales Review“ ein wenig von dem Geist dieses Online-Meetings an unsere Leser zu transportieren. Ich freue mich, wenn Sie wertvolle Anregungen für Ihre Zukunft mitnehmen können.

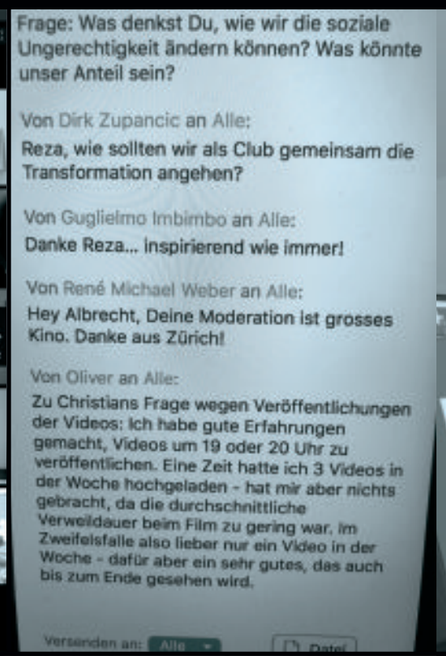
Wollen Sie uns Ihre Eindrücke und Gedanken mitteilen? Dann schreiben Sie mich an: office@club55-experts.com

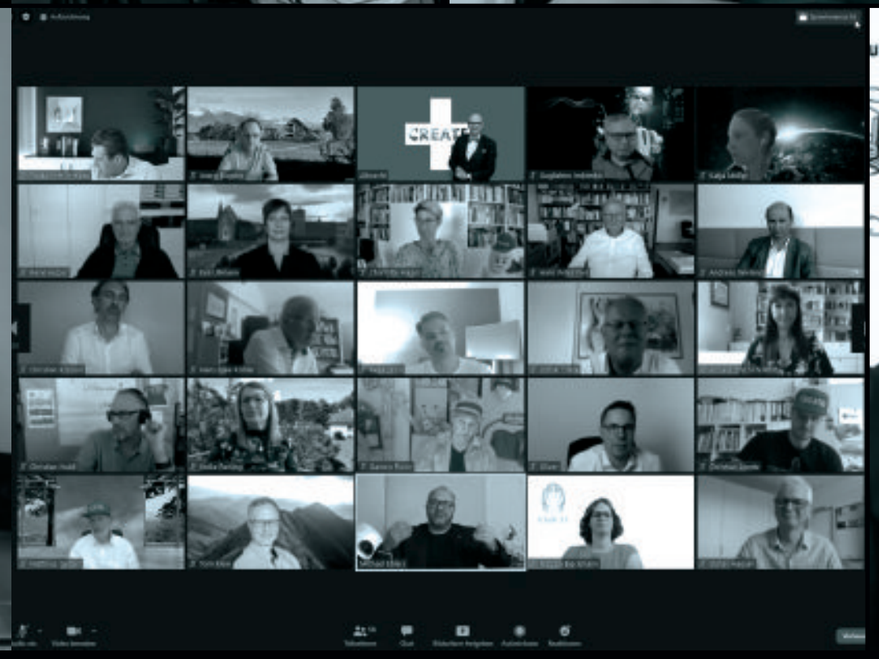
Ihr

Michael Ehlers
Präsident Club 55 – European Community of Experts in Marketing & Sales

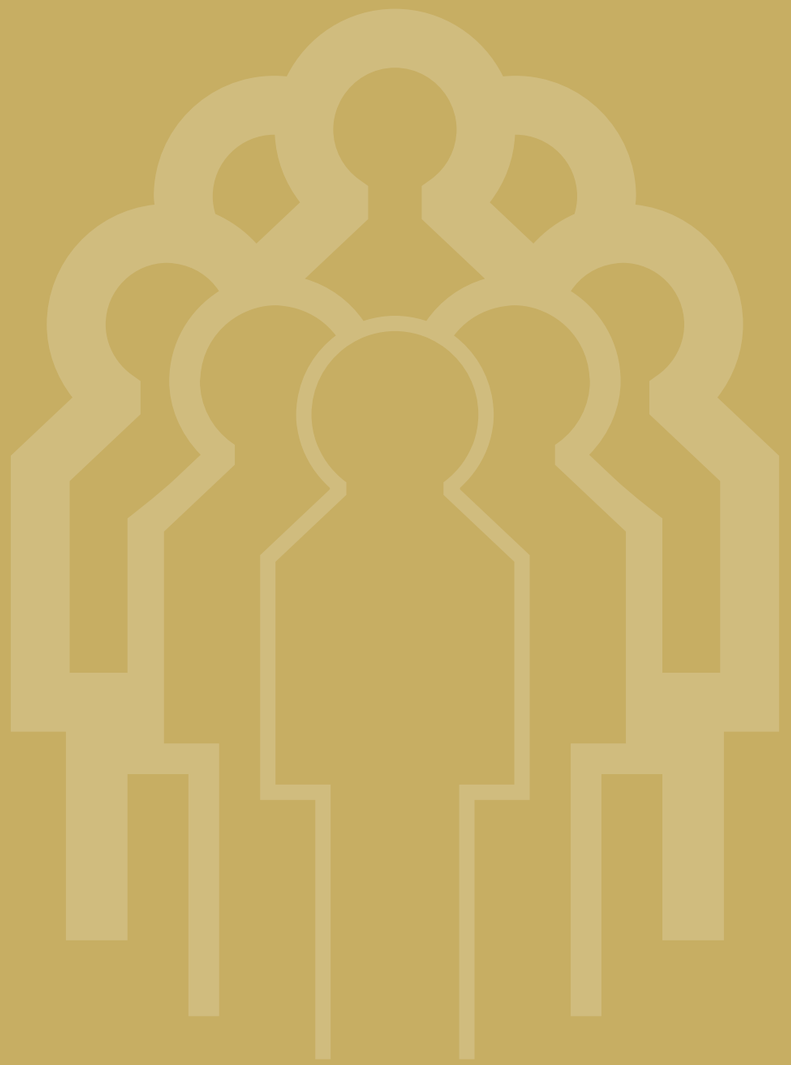
IMPRESSIONEN ONLINE-MEETING 2020







MARKETING



HOW TO CREATE BRAND EXPERIENCE

Von Charlotte Hager

Charlotte Hager / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2018

Was machen gute Brands anders? Warum bleiben manche Marken einfach besser im Gedächtnis als andere? Was sind „Love Brands"?

Sie glauben, Brand Experience funktioniert nur bei Konsumgütern wie Bier oder Autos? Weit gefehlt. Auch Unternehmen, die Dienstleistungen oder Services anbieten, können Anziehungskraft ausüben, sodass sie gegenüber anderen Marken oder Anbietern bevorzugt oder gar „geliebt" werden. Mal unter uns: Welche Marken lieben Sie? Warum?

Von Pains und der Sehnsucht nach Einfachheit

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben einen Flug gebucht und wollen online einchecken. Ihre Fluglinie schickt Ihnen sogar eine Erinnerungsmail mit einem Link. Sie klicken – der Link führt aber nur zu einer Eingabemaske, wo Sie nach dem Buchungscode gefragt werden. Oh nein, wo finde ich den wieder? Sie stöbern also möglicherweise minutenlang Ihre E-Mails durch, geben den Code ein und checken ein. Sie wollen den Sitzplatz ändern, das funktioniert aber auf Ihrem Smartphone nicht. Sie müssen also den ungeliebten Platz nehmen ... Die Abreise steht bevor, Sie machen sich auf den Weg zum Flughafen. Der Taxifahrer fragt nach dem Terminal. Hm, keine Ahnung. Steht nicht auf dem Ticket. Am Flughafen geht die Suche weiter: Schalter? Gate?

Die Geschichte lässt sich sicher noch weiterführen, oder? Das sind Pains. Mich schmerzt es, es kostet Zeit und Nerven, sich um diese lästigen Dinge zu kümmern, die doch einfacher ablaufen könnten. Einige Airlines haben diese Pains erkannt und digitale Prozesse aufgesetzt. So zum Beispiel United, die mir eine SMS schicken: „We'll see you soon! Your flight to XY departs at 2:30 pm from Gate D51." Super, ich weiß, wann und wo, und genieße noch einen Kaffee in der Nähe des Gates. Die nächste SMS: „Here we go! Your flight to XY is now boarding from Gate 51 – we look forward to seeing you soon." Perfekt, ich mach mich auf den Weg. Was ist daran toll? Ich habe das Gefühl, die verstehen mich, sie sind in einer Kommunikation mit mir. Ich weiß Bescheid und bekomme Orientierung: örtlich und zeitlich. Beachten Sie auch den Sprachstil. Er ist locker und sehr menschlich. Keine rein rationale Info. Der Effekt sind positive Emotionen: Ich bin gechillt.

Dieses Beispiel erscheint banal, ist es aber nicht. Denn genau hier entsteht Brand Experience: Wie erlebe ich die Marke, wie geht sie mit mir um, wie verhält sie sich? Bin ich ihr wichtig oder reicht es, wenn ich kaufe?

Überlegen Sie auch mal für Ihr Unternehmen: Wo setzen Sie bewusst Zeichen? Wo gehen Sie auf solche Pains im Alltag ein und machen es dem Kunden leichter? Das alles sind Zeichen der Wertschätzung: Sie haben beobachtet, zugehört, erkannt und gehandelt. Sie gehen in eine echte Beziehung mit dem Kunden und erkennen seine Bedürfnisse.

Anderes Beispiel: Machen Sie gern Ihre Steuererklärung? Und können Sie sich an Ihr erstes Mal erinnern, als das Finanzamt Sie aufgefordert hat, Ihre Steuererklärung einzureichen? Angst bis hin zur Panik: Wie, wann, wohin?! Diesen Pain hat das Steueramt des Kantons St. Gallen erkannt und eine eigene Website ins Leben gerufen: „Mach's eifach!" Ich habe das „n" nicht vergessen. Es wird bewusst die Sprache der Menschen aufgegriffen, dadurch Vertrauen geschaffen und eine Beziehung aufgebaut. Die Sprache auf der Website holt die Menschen genau bei ihren Bedürfnissen ab: „Du musst zum ersten Mal deine Steuererklärung ausfüllen? Das ist eine neue Herausforderung ... Unsere Expertin Mia zeigt dir, wie du das ganz einfach schaffst und nebenbei auch noch Geld sparen kannst." Wow, oder? Wer hätte das erwartet? Von einem Steueramt! Und es gibt eine Person – Mia –, die für mich da ist. Mia ist eine junge Frau mit lockigem Haar, lebenslustig und in Steuerfragen verzweifelt. Sie nimmt die Rolle all derer ein, die ihre Steuererklärung das erste Mal machen müssen – ich kann mich mit ihr identifizieren. Sie stellt die Fragen, die ich auch haben könnte. Ihr Outfit ist bewusste Zeichensetzung: Sie trägt Lila, die Seite selbst ist in Grün gehalten. Lila, die Farbe der Transformation, der Veränderung. Grün die Farbe der Hoffnung und der Sicherheit. Sehr stimmig. Das Steueramt greift zudem noch auf geheime Sehnsüchte zurück: Du kannst auch noch Geld sparen. Und plötzlich macht das Thema Spaß. Was hat das für eine Wirkung? Das Steueramt wird reframt: Es ist nicht mehr Gegenspieler in meinem Leben, sondern Helfer.

Prozesse stärken Markenbeziehungen

Marken können durch (digitale) Prozesse gestärkt werden. „Wenn Sie einen scheiß Prozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiß digitalen Prozess", sagt Thorsten Dirks, CEO der Telefónica Deutschland AG. Wie recht er damit hat. Im ersten Schritt müssen wir Pains identifizieren, Prozesse definieren und an Kontaktpunkten spezifische Markenerlebnisse schaffen.

Wenn Sie Ihre Beziehung stärken wollen, dann lösen Sie die (Alltags-) Probleme Ihrer potenziellen Kunden und zeigen, dass Sie diese verstehen und Lösungen parat haben. Egal wann und wo.

Ihr Weg zur starken Brand Experience:

- Denken Sie Ihre Marke aus Sicht potenzieller Anwender: Was sind deren Pains and Gains im Alltag? Bohren Sie tief und entdecken Sie, was Ihnen bisher verborgen war, weil Sie zu sehr vom Produkt oder der Dienstleistung aus gedacht haben.
- Zeichnen Sie eine Touchpoint Journey: Wo und wie begegnet man Ihrer Marke und welche neuen Touchpoints könnten Sie noch nutzen?
- Denken Sie in Prozessen, um die Wirkung an den einzelnen Touchpoints zu definieren. Investieren Sie Zeit in Touchpoint Design.
- Setzen Sie an den einzelnen Touchpoints die richtigen Zeichen in Form von Sprache, Bildwelt, Kleidungsstil, Verhalten, Schrift, Storytelling etc.
- Kontrollieren Sie laufend, ob sich die Prozesse verändern oder die Pains Ihrer Kunden und auch, was der Wettbewerb macht.
- Stellen Sie sich immer wieder die Frage: Wofür sollen unsere Kunden unsere Marke lieben?

www.charlottehager.at
www.comrecon.com
www.brandvision.at

© Bloomicon/Shutterstock.com

ZIELSCHEIBE STATT GIESSKANNE:

WIE MAN SICH AUF VIELVERSPRECHENDES MARKETING KONZENTRIERT

Christian Görtz / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2012

Von Christian Görtz

Marketing ist ein weites, großes Feld mit vielen Möglichkeiten. Ob online oder offline – es gibt zahlreiche Chancen, die Aufmerksamkeit eines potenziellen Kunden zu gewinnen. Und das wird immer wichtiger, denn die Auswahl wächst und die Aufmerksamkeitsspanne sinkt. Wo früher noch sieben Kontaktpunkte ausreichten, bis ein Kunde überzeugt war, sind es heute bis zu 20.

Das merken auch Unternehmer: Bisher haben viele ihre spärliche Zeit genutzt, um sich und ihre Produkte und Dienstleistungen irgendwie ein bisschen zu vermarkten. Sie haben ihre Anreize und Argumente verteilt wie mit einer Gießkanne – in der Hoffnung, dass der Tropfen auf einen Bereich des Feldes trifft, wo eine Blume wächst. Doch das Feld wird immer größer und unübersichtlicher. Der Streuverlust ist groß und der Effekt gering. Außerdem weiß jeder Gärtner: Wenn ein Feld gut bestellt ist, wächst dort deutlich mehr.

Fokussiertes Marketing kann ein Unternehmen entscheidend unterstützen und voranbringen. Dafür muss man nur herausfinden, wie die eigenen Kunden am besten zu erreichen sind. Viele wissen jedoch nicht, wo sie anfangen sollen – das erlebe ich zu Beginn vieler meiner Beratungen. Deshalb lassen viele es entweder so, wie es schon immer war, oder ganz bleiben. Dabei gibt es eine einfache Möglichkeit, Verwirrung und Unsicherheit hinter sich zu lassen: Priorisieren.

Viel hilft viel? Besser fokussieren und ausprobieren

Gerade weil es so viele Marketing-Möglichkeiten gibt, geht es im ersten Schritt um einen Überblick: Welche Plattformen gibt es und wie möchte ich sie bespielen? Ob Anzeigen beim sozialen Netzwerk Facebook oder ein Auftritt als Redner bei einer Konferenz – es gibt keine falschen Antworten.

Die meisten Unternehmen betreiben zu wenig Marketing. Oft liegt das daran, dass sie überfordert sind oder keine Strategie haben. Eigene Recherchen haben ergeben, dass nur acht Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten überhaupt planen. Doch es gibt eine Hilfestellung, um die vielversprechendsten Ansätze zu finden und eine Strategie zu entwickeln: Amerikanische Experten arbeiten mit der LICE-Formel, die benannt ist nach den Kriterien Leadqualität, Impact, Cost und Effort. Die entscheidenden Fragen sind: Welche und wie viele Kunden kann ich mit einer Marketing-Aktion erreichen, welche Auswirkungen sind möglich, mit welchen Kosten muss ich rechnen und wie viel Arbeit ist dafür nötig?

Auf Grundlage der LICE-Kriterien ergibt sich eine Entscheidungsmatrix, die künftig auf alle Marketing-Ideen anwendbar ist. Ein Unternehmen muss dann nur noch überlegen, wie entscheidend ein Kriterium ist. Auf diese Weise sind die Ideen schnell priorisiert und es ist klar, welche Marketing-Aktion zuerst umgesetzt werden kann und soll. Effektvolles Marketing ist dabei grundsätzlich keine Kostenfrage, manchmal sind günstige Aktionen die besten. Ich empfehle sogar, mit einer einfachen und günstigen Idee zu starten – das hilft, schnell in die Umsetzung zu kommen.

Der Markt hat recht – und ein Unternehmer drei Möglichkeiten

Ich frage meine Kunden häufig, welche Kanäle sie nutzen und welchen Nutzen sie damit verbinden. Viele können mir zwar sagen, wo sie präsent sind, aber keine Ergebnisse nennen. Das zeugt vom Gießkannen-System: Es wird irgendwie irgendwelches Marketing betrieben. Chaos statt System.

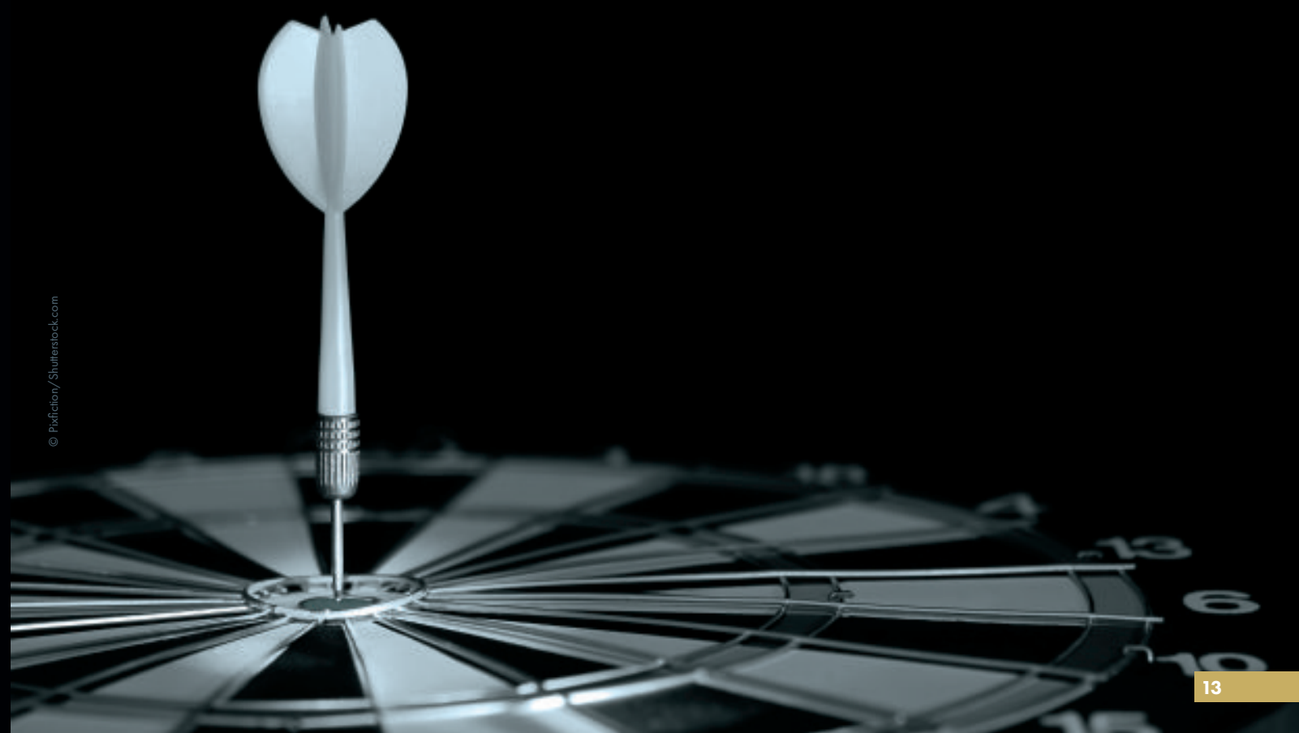
Dabei haben Unternehmer drei Möglichkeiten: Sie können bisherige Marketing-Maßnahmen beibehalten, ersetzen beziehungsweise streichen oder verstärken. Manchmal wird an Maßnahmen festgehalten, obwohl sie nachweislich nichts bringen – aus Gewohnheit oder weil man sich keine Fehlentscheidung eingestehen möchte. Dabei gibt es keinen Königsweg des richtigen Marketings. Vieles muss getestet werden. Wer eine wenig erfolgreiche Maßnahme rechtzeitig beendet und sich auf eine andere, Erfolg versprechende konzentriert, spart Zeit und Geld.

Entscheidend ist der Return of Invest: Wenn nicht absehbar ist, dass sich eine Investition auszahlt, ist die Marketing-Aktion nicht zielführend. Je nach genutztem Kanal zeigt sich das bereits nach kurzer eit oder erst nach Monaten. Wichtig ist, zu experimentieren: Welches Bild, welcher Text funktioniert zum Beispiel bei meiner Facebook-Anzeige? Sind meine Traumkunden überhaupt auf dieser Plattform erreichbar oder eher offline mit einer Mailing-Aktion oder einem Event zu begeistern?

Wer sich gezielt verschiedene Kanäle vornimmt und deren Effekte beobachtet, kann diese Fragen beantworten. Man kann und sollte dabei nicht jede Plattform bespielen, dafür sind es zu viele. Doch während manche alles auf einen Kanal setzen, empfehle ich mehrere (Erfolg versprechende!) Kanäle zu nutzen. Damit sinkt das Risiko, falls ein Kanal wegbricht.

Diese einfache Systematik verhilft mit wenig Aufwand zu mehr Erfolg. Denn sind die vielversprechendsten Kanäle einmal gefunden, können Zeit und Geld optimal ins Marketing investiert werden.

www.marketingtip.de



© Pixfiction/Shutterstock.com

WIE VERÄNDERT KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UNSER DENKEN?

Matthias Garten / MSR / 2020
Club 55 Fachspezialist seit 2013

Von Matthias Garten

Für die meisten von uns ist künstliche Intelligenz derzeit noch unter dem Radar. Doch KI oder englisch AI (Artificial Intelligence) wird unser Denken und Handeln drastisch verändern. Wir werden andere Entscheidungen treffen und damit unser Leben und Arbeiten anders gestalten.

Grob gesagt nimmt KI uns das Denken ab. Ein spannendes Beispiel dazu zeigte Google mit seinem Sprachassistenten. Es ging dabei um die Buchung eines Friseurtermins. Der Assistent rief im Auftrag von Lisa an, um für sie einen Termin im Friseursalon auszumachen (https://youtu.be/D5VN56jQMWM). Beim Dialog mit der Salonbesitzerin ging es darum, zu entscheiden, ob der Termin vormittags oder zu einem anderen Zeitpunkt stattfinden sollte. Die künstliche Intelligenz traf also im Auftrag von Lisa Entscheidungen für sie.

An diesem Beispiel lässt sich ein Vorteil von KI erkennen – nämlich: Zeitersparnis und schnelleres Handeln. Wir werden noch effizienter. So könnte eine Person in einer Minute sechs Terminvereinbarungen an ihren künstlichen Assistenten abgeben. Würde die Person das selbst übernehmen, kostete sie das wahrscheinlich 30 bis 60 Minuten.

Denkt man an Kundenkommunikation, kennen wir alle Anrufsysteme, die Fragen stellen, die man per Druck auf die Ziffertasten des Telefons beantworten muss, etwa bei einer Autowerkstatt. In Zukunft wird diese Art Telefonat per KI gesteuert. Mit Unterstützung weiterer Systeme wie etwa Precire erkennt die KI automatisch, in welcher Stimmung der Kunde ist, zum Beispiel verärgert, begeistert, ängstlich, unsicher, und kann daraufhin die Wortwahl und die Betonung anpassen.

Delegiert der Kunde das Telefonat mit der Autowerkstatt an seinen Sprachassistenten, unterhalten sich zwei künstliche Assistenten. Warum sollten diese noch den Umweg über Sprache gehen und nicht gleich direkt miteinander auf Datenbasis kommunizieren? Das würde wahrscheinlich innerhalb von Millisekunden funktionieren. Apropos Sprachassistent – der Film „Her" zeigt eine Welt, in der jeder einen solchen jederzeit im Ohr hat und im Prinzip seine ganze Kommunikation und sein Leben darüber steuert. Das fängt bei der Erledigung von Kleinigkeiten wie Bestellungen oder Reklamationen an und geht weiter über tiefgehende Konversationen zu Philosophie oder Kunst bis hin zu erotischem Geflüster.

In vielen Bereichen wird KI schon erprobt, zum Beispiel bei der Erkennung von Krankheiten. Die App Ada ist so ein Programm. Die KI stellt Fragen, ähnlich wie die eines Arztes, und gibt nach Nennung aller Symptome eine Diagnose ab. Künstliche Intelligenz hilft Behandlern, bessere Diagnosen zu stellen, zum Beispiel bei der Erkennung von Tumoren auf Röntgenaufnahmen. Ärzte können sich mittels KI absichern, dass ein bestimmtes Präparat in den Medikamentenmix eines Patienten passt, um so Fehlmedikationen zu vermeiden.

Wir sehen an den medizinischen Beispielen einen weiteren Vorteil: Komplizierte und komplexe Aufgaben können besser gelöst werden. In Japan gibt es etwa den ersten künstlichen Vorstand. Seine Stimme zählt bei Entscheidungen genauso wie die der menschlichen Pendants.

KI wird Einzug in alle Lebensbereiche halten. Algorithmen malen neue Bilder, die aussehen wie die von van Gogh. Aktuell ist der Aufwand noch sehr hoch. KI wird damit auch zur kreativen Unterstützung. Interessante Anwendungsgebiete in Unternehmen finden sich in Marketing und Vertrieb. Derzeit gibt es einige Projekte, die sich mit automatisch generierten Texten und Bildern beschäftigen. Viele dieser Projekte sind aber für die breite Masse noch unter Verschluss, denn mit automatisch erstellten Artikeln, Büchern oder Bildern könnte das Internet geflutet werden und wir als Menschen wären komplett überfordert beim Versuch, zu unterscheiden, ob die Inhalte von Menschen oder einer KI erzeugt wurden. Damit könnte falschen Informationen Vorschub geleistet werden.

Heute bietet KI lediglich Unterstützung bei der Erstellung von Texten und grafischen Darstellungen. So kann die KI recherchieren und die Quintessenz aus den Inhalten als Miniartikel aufbereiten. Informationen können so schneller weitergegeben werden und das spart den Personen, die sie verteilen, Zeit.

Bei grafischen Dokumenten, wie Foldern, Broschüren, Präsentationen etc., sind die Algorithmen heute schon mit Gestaltungsmustern gefüttert und bieten dem Nutzer eine Auswahl von Entwürfen als Vorschlag. Sehr gut sichtbar sind solche Ansätze bei Softwarepaketen wie Adobe Creative Suite, Microsoft PowerPoint oder Haiku Deck.

Mein Fazit lautet: Künstliche Intelligenz wird genau wie das Internet in den nächsten Jahren unser Leben, Denken und Handeln drastisch ändern. Wir werden von vielen Aufgaben entlastet und wir können schneller agieren. Durch die künstliche Entlastung besteht aber auch die Gefahr, dass unser Gehirn unterfordert ist und Beschäftigung braucht. Und wie bei einem Muskel, der trainiert werden muss, muss auch das Gehirn trainiert werden.

Es ist davon auszugehen, dass sich ein Teil der Menschen immer komplexeren und kreativeren Aufgaben widmen wird. Wobei nicht auszuschließen ist, dass ein anderer Teil immer stärker in einen Konsum- und Relaxingstatus verfällt.

In der Welt von heute entlasten uns technische Helfer bei manuellen Tätigkeiten. Mit der Robotik werden uns immer mehr Aufgaben abgenommen. Die künstliche Intelligenz dagegen entlastet uns bei allen kognitiven Aufgaben. Was bleibt uns als Menschen noch? Emotionsbezogene und soziale Aufgaben werden noch für viele Jahrzehnte unsere Hauptaufgaben sein.

www.smavicon.de

© everything possible/Shutterstock.com

MARKEN BRAUCHEN EMOTIONEN

Ute Doetsch / MSR / 2020
Club 55 Fachspezialist seit 2005

Von Ute Doetsch

Ende des 20. Jahrhunderts hatten sich weltweit ca. 2,5 Millionen Marken etabliert. Inzwischen sind es weit über 10 Millionen – und alle wollen die Aufmerksamkeit des Konsumenten für sich gewinnen. Diese Herausforderung lässt sich nur meistern, wenn die relevante Zielgruppe sich verstanden und individuell angesprochen fühlt. Dies gelingt umso besser, je kreativer und authentischer die Ideen sind, mit denen eine Marke nach außen präsentiert wird. Eine ganz entscheidende Rolle spielt dabei die emotionale Einbindung der Zielgruppe. Denn reine Fakten mögen den Verstand überzeugen, wirkliche Begeisterung jedoch entsteht über den Bauch.

Besonders gut gelingt die Emotionalisierung einer Marke im Eventmarketing. Denn hier darf alles zusammenkommen: besondere Location, tolle Lichteffekte, aufregender Sound, große Überraschungsmomente, entspannte Atmosphäre und vieles mehr. Beeindruckende Erlebnisse bewirken ein „gutes Gefühl", das über den Augenblick hinausreicht und sich längerfristig beim Konsumenten festsetzt. Wenn es eine Marke schafft, diesen emotionalen Anker zu setzen, ist die Awareness der Zielgruppe für alle weiteren Marketingmaßnahmen deutlich erhöht.

Kleine und große Inspirationen aus dem Eventmarketing

1. Der digitale Zauberstift: Auf einem Event die Gäste in Interaktion treten zu lassen, dieser Ansatz ist nicht ganz neu. Neu ist jedoch die Idee der Firma loop light: Mit „Digital Paint" lassen sich dank ausgefeilter Lichttechnik auf einem Tablet angefertigte Zeichnungen in Echtzeit auf Flächen selbst großer Gegenstände projizieren, beispielsweise auf ein Auto oder eine komplette Hausfront. Jeder Gast kann zum Stift greifen und seiner Kreativität freien Lauf lassen. Der Entstehungsprozess ist für alle Anwesenden ein beeindruckendes Erlebnis. Ein Blick auf die Website von loop light vermittelt davon einen überzeugenden Eindruck: https://www.looplight.de/looplight_cms/digital-paint/

2. Lebendige Plakate: Ob beispielsweise ein Plakat relevant für uns ist, entscheiden wir innerhalb von 1,5 bis 2 Sekunden. Besonders viel Aufmerksamkeit zieht das „lebendige Plakat" auf sich. Es kann an unterschiedlichsten Plätzen stehen und sobald Passanten vorbeikommen, „erwacht" es plötzlich zum Leben, spricht sie an und tritt mit ihnen in einen kleinen Dialog. In Wirklichkeit führt ein Schauspieler das Gespräch, der etwas entfernt in einer Green-Screen-Box sitzt und mittels Kamera und Mikrofon auf die Leute und auf den Kampagnenanlass eingehen kann. Die Resonanz der Passanten ist sehr gut, enorm viele Menschen bleiben stehen und lassen sich auf das „Gespräch" und auf die Botschaft der Kampagne ein. Die Fortsetzung spielt sich in den Social-Media-Kanälen ab: Die Menschen posten, teilen und liken ihr Erlebnis mit dem sprechenden Plakat.

3. Video Netting: Eine wirklich außergewöhnliche Werbefläche bietet sich durch Projection Mapping. Das belgische Unternehmen ACT Lighting Design arbeitet mit Video Netting. Hier werden Bilder und Botschaften auf ein riesiges Netz projiziert, das nahezu unsichtbar – zum Beispiel an öffentlichen Plätzen – gespannt wird und damit den Himmel oder ganze Gebäudekomplexe zur Projektionsfläche macht. So geschehen in Straßburg über dem Place du Château: Hier kam ein 400 Quadratmeter großes Netz zum Einsatz, auf dem die Baugeschichte des Straßburger Münster mittels Projektion erzählt wurde.

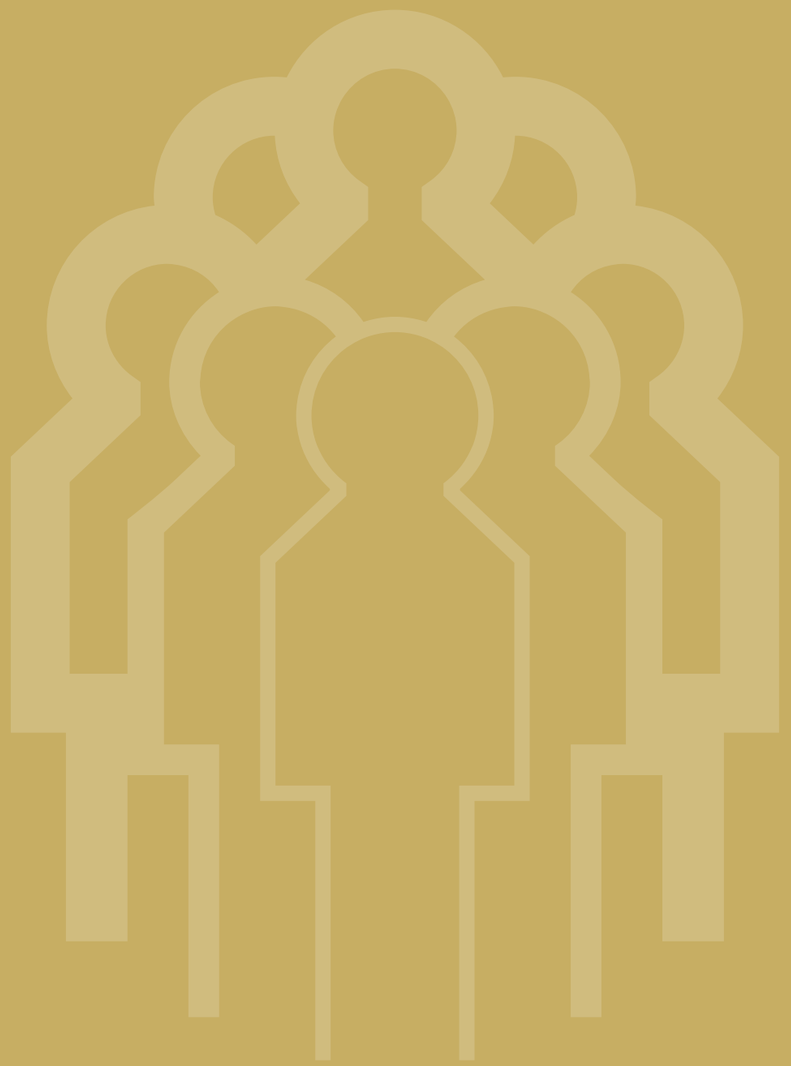
4. Live-Voting: Sicher haben Sie das selbst schon auf einem Event erlebt: Während einer Präsentation oder einer Rede driftet die Aufmerksamkeit des Publikums langsam, aber sicher ab und wandert heutzutage mit großer Wahrscheinlichkeit hin zum Smartphone. Wer clever ist, setzt jetzt den permanenten Blick aufs Handydisplay für seine eigenen Zwecke ein und holt sich auf intelligente Art – nämlich durch ein Live-Voting – die volle Aufmerksamkeit des Publikums zurück. Die interaktive Abstimmungssoftware Mentimeter macht es möglich. Die Anzahl der Teilnehmer für die Mentimeter-Nutzung ist unbegrenzt. Deshalb eignet sich dieses Onlinetool, mit dem sich per Smartphone verschiedene Zuhörer ins aktuelle Geschehen einbeziehen lassen, sowohl für kleine als auch für große Events, für eine Galaveranstaltung genauso wie für einen Vortrag im begrenzten Rahmen, für Konferenzen mit hoher Teilnehmerzahl wie für Workshops in überschaubaren Gruppen. Mehr Infos unter www.mentimeter.com.

5. Der interaktive Spiegel: Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land? Mit dem zauberhaften Touchscreen-Spiegel ist es auf jeden Fall immer der Betrachter! Denn sobald sich jemand vor den interaktiven Touchscreen stellt – der von einem stilvollen barocken Rahmen eingefasst ist –, sieht er dort sein eigenes „Spiegelbild". Möglich macht's eine eingebaute Kamera. Anders als bei einem echten Spiegel haben die Betrachter hier jedoch zusätzlich die Möglichkeit, ein paar Veränderungen vorzunehmen. Sie können zwischen einer Schwarz-Weiß- oder einer Farbaufnahme wählen und, wenn sie Lust haben, schnell noch per Touchscreen eine persönliche Botschaft direkt auf das Bild schreiben – und fertig ist ein originelles Foto im stilvoll gebrandeten Rahmen. Jetzt einfach ausdrucken oder digital zum Beispiel bei Instagram hochladen und schon fühlt man sich ganz königlich.

Je kreativer eine Idee, desto mehr fesselt sie unsere Aufmerksamkeit. Überraschung, Neugierde und Interaktion sind gute Parameter für das Funktionieren einer Kommunikationsmaßnahme. Die Verlängerung in die relevanten Social-Media-Kanäle ist dann schon fast ein Selbstläufer, denn gefällt ein Erlebnis der Zielgruppe richtig gut, wird es mit Sicherheit gepostet und geteilt.

www.brandarena.de

MANAGEMENT



HOW TO CREATE A MOVEMENT

Werde zum Initiator deiner eigenen Bewegung!

Christian Arentz / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2018

Von Christian Arentz

Was gerade geschieht, ist für Außenstehende nur schwer verständlich. Ein kleines Mädchen aus Schweden stellt die Politik und die gesellschaftliche Ordnung infrage und tritt damit einen ausdauernden Protest junger Menschen los. Parallel sammeln Influencer seit einiger Zeit in sozialen Medien Hunderttausende bis Millionen Follower und erscheinen dem Außenstehenden doch so oft nichtssagend.

All den Bewegungen liegt dieselbe Dynamik zugrunde, ob im Mainstream Greta Thunberg mit Fridays for Future oder etwas unter dem öffentlichen Radar die Influencer auf Facebook und Instagram. Woher ich das weiß? Wir haben mit **#TUES** und **Verändere deine Stadt** ein Movement gestartet, das mit derselben Strategie täglich an Reichweite und Stärke gewinnt.

Ich lade Sie ein: Schauen wir uns gemeinsam an, wie sich eine Initiative starten und steuern lässt. In vielen Diskussionen mit den Impulsgebern und Machern der erfolgreichsten sozialen Bewegungen von heute habe ich eine Reihe von Gemeinsamkeiten festgestellt, die diese Initiatoren teilen.

Es braucht genau Einen

Bevor Sie mit dem Suchen und Rekrutieren von Unterstützern beginnen, sollten Sie wissen, wohin Sie wollen. Wenn Ihr Herz für etwas schlägt, fragen Sie sich, ob Sie zum Vorangehen bereit sind. Ja, die Gefahr besteht, dass man Sie für verrückt hält und auslacht. Menschen werden Ihre Ideen im Kontext bewerten und Sie dürfen nicht erwarten, dass sie Ihre Vision teilen. Sie sehen nur das Jetzt und das ist oft nicht vielversprechend. Umso wichtiger ist es, dass Sie sich klar darüber sind, wie ernst Sie es mit Ihrer Idee meinen. Haben Sie ein ganz klares Ergebnis vor Augen!

Die Follower

Jede Bewegung startet klein. In unserer digitalen Zeit mit den sozialen Netzwerken hat man zwar schnell das Gefühl, eine kritische Masse an Menschen hinter einer Idee zu vereinen, doch das ist ein Trugschluss. Die ersten Follower sind die wichtigsten. Das sind nicht die Liker und Kommentierer auf Facebook und Instagram. Es sind diejenigen, die Ihrer Einladung an einem Samstagmorgen folgen, gemeinsam an einem Tisch sitzen und in Ihre Vision eintauchen. Es sind diejenigen, die Verständnisfragen stellen und sich für Ihre Idee begeistern. Es sind diejenigen, die sich Ihrem Herzschlag anschließen.

Die Werte

Am Anfang lebt Ihre Gruppe von der Offenheit und die wirklichen Follower und Partner wissen die Chance zum Mitgestalten zu schätzen. Die Möglichkeit, eigene Ideen und Initiativen einzubringen, erhöht die Bereitschaft und die Identifikation. Beliebigkeit ist aber der Tod jeder Idee, auch wenn sie anfangs oft sympathisch wirkt. Definieren Sie bald klare Linien und einen Rahmen, in dem Ihre Idee, die Ziele und einzelne Projekte der Gruppe verfolgt werden. Bevor Sie damit beginnen, breit und öffentlich über Ihre Idee zu sprechen, und Reichweite ins Spiel kommt, müssen Sie die Werte Ihrer Bewegung klar benennen. Denn andernfalls verselbstständigt sich das Thema und Menschen werden anfangen, ohne jedes Verständnis Ihrer Motivation ihre eigenen Interpretationen zu entwickeln.

Unsere Werte hinter #TUES sind:
Selbstwirksamkeit: Sei du selbst die Veränderung, von der du träumst.
Nächstenliebe: Lebe für mehr als für dich selbst.
Bereitschaft: Sei bereit, die Extrameile zu gehen.

Die Inszenierung

Schaffen Sie Orte und Momente, an denen für jeden, der dazustößt oder zufällig vorbeikommt, sehr schnell klar wird, dass hier Menschen mit Leidenschaft und Überzeugung, mit Freude und Einsatz an einem Ziel arbeiten und sich versammeln. Bei dem jeweiligen Event sollte jedem zu jeder Zeit klar sein oder mindestens kommuniziert werden, warum Sie diese Dinge tun. Bei uns startet zum Beispiel jeder Inspiration Brunch mit einer Info zu den Werten von Verändere deine Stadt.

Aktivieren Sie die Menschen. Denn der schnelle Tod einer Bewegung sind Konsumenten, die nehmen, aber nichts geben. Kreieren Sie einen Rahmen, in dem jeder in kleinen Schritten aktiv werden kann. Schaffen Sie dazu Strukturen von absoluter Unverbindlichkeit am Anfang, von vertrauter Gemeinschaft, von Verbindlichkeit bei konkreten Projekten und von Verantwortung und Leitung. Geben Sie möglichst früh viel Führung ab, beschränken Sie sich darauf, immer über den Konsens informiert zu sein und gegebenenfalls einzugreifen.

Helfen Sie den Teilnehmern Ihres Movements mit Inhalten, die es ihnen einfach machen, diese zu teilen, sich damit zu positionieren und ihrem eigenen Umfeld von den Ideen zu erzählen. Werden Sie zum Social Media Content Hub, definieren Sie Hashtags und relevante Themen und produzieren Sie stetig neue Videos und Bilder von gemeinsamen Events. Jedes Posting wird von Ihren Followern getragen und ohne den Einsatz von Geld wächst die Reichweite Ihrer Inhalte. Es ist der effektivste Weg zum Aktivieren weiterer Menschen. Mit jedem Interessierten wächst Ihre Idee über sich hinaus!

Einen gemeinsamen Podcast zum Thema „How to create a Movement" mit mir, Daniel John Riedl (#TUES) und Michael Fritz (Viva con Agua) finden Sie auf www.veraenderedeinestadt.com.

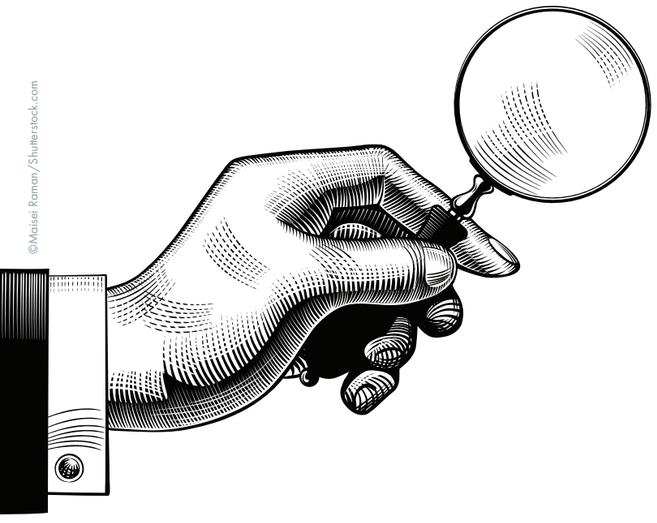
www.christian-arentz.de

1 https://www.veraenderedeinestadt.com/
2 https://youtu.be/K5wllwJ2HO0
3 https://protestinstitut.eu/ipb-working-papers/

© Daniel Tadevosyans/Shutterstock.com

DIE INSPECTOR COLUMBO GESPRÄCHSMETHODE® UND WARUM DIE ALLTAGS-SPRACHE FÜR FÜHRUNGS-KRÄFTE ZENTRAL IST

Stefan Häseli / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2015



©Maisei Raman/Shutterstock.com

Von Stefan Häseli

Der einstige TV-Ermittler Columbo war so ziemlich die Antithese zum geschmeidigen Manager. Im Trenchcoat und mit zerzaustem Haar schlurfte er durch Los Angeles, wirkte immer ein wenig schusselig und zerstreut. Auch sein Peugeot war bereits während der Zeit der Dreharbeiten hoffnungslos veraltet, klapperig und würde neben einem modernen Elektroauto nie vermuten lassen, dass hier viel Führungskompetenz herumfährt. Inspector Columbo hatte jedoch seine ganz eigene Methode, mit der er erfolgreich war. Der TV-Ermittler besuchte die Zeugen und Verdächtigen am liebsten in ihrem Zuhause, im Lkw-Führerstand oder er spazierte mit ihnen am Strand entlang. Dabei redete über die Gemälde an der Wand, Lkw-Motoren, die Hobbys seiner Frau. Trotzdem gelangte er stets an die Informationen, derentwegen er gekommen war. Der Kommissar sprach über Alltägliches und gab seinem Gegenüber das Gefühl, mit einem interessierten, aber harmlosen Menschen zu reden — und eben nicht mit einem knallharten Ermittler

Columbos generelles Vorgehen

Welche Fragen werden gestellt? Die inhaltliche und stimmungsmäßige Antwort des Gesprächspartners liefern das „Material" für die nächste Frage – sehr selten wird ein Fragebogen durchgearbeitet. Wer hat den größten Wortanteil? In den allermeisten Fällen redet der Verdächtige um ein Vielfaches mehr als Herr Columbo; dieser stellt brillante Fragen, schafft Vertrauen. Sehr selten platziert er einen eingeübten Wortschwall in rhetorischer Selbstdarstellungsmanier. Wo liegt die Kernkompetenz des Ermittlers? In unübertrefflicher Präsenz und Aufmerksamkeit, gepaart mit Spontaneität und äußerst rascher Auffassungsgabe, multipliziert mit kreativen Lösungsansätzen.

Der Gesprächsaufbau inklusive Ableitung für mich als Führungskraft

Wie sind diese Gespräche aufgebaut? Im Grundsatz sehr dynamisch und doch logisch. Mit einem klaren Ziel – sehr selten nach einem geschliffenen und austarierten Gesprächsleitfaden.

1. Start mit den Fakten
Bevor er darüber nachdenkt, wie ein Problem zu lösen ist, sammelt Columbo Fakten. Wertfrei und ohne Vor-Urteile. Er nimmt möglichst genau wahr, was geschehen ist. Ableitung für mich als Führungskraft: Auch hier ist es sinnvoll, sich ganz bewusst eines Urteils zu enthalten. Sei es im Konfliktfall oder auch in einem Jahresgespräch. Erst nachdem die Fakten klar sind, sollte man in sich hineinhören, welche Emotionen ausgelöst werden, und diese getrennt von den Fakten bewerten. Sache und Emotion zu trennen, ist eine gute Übung, um beides getrennt zu beachten, auch wenn schlussendlich ein klarer Zusammenhang besteht. Der Mitarbeiter kommt zu spät. Das Faktum als solches ist keine Emotion. Aber die Frage ist: Was löst dieses Zuspätkommen bei mir aus? Und warum löst es dieses Gefühl bei mir aus? Genau das sollte ich zuerst selbst wissen, bevor ich es dem Gegenüber spiegle.

2. Gesprächsatmosphäre
Bei Columbo erhält dieser Aspekt eine zentrale Funktion. Entscheidend für ihn ist, wo das Gespräch stattfindet. Das Gegenüber soll sich wohl, zu Hause fühlen. Ableitung für mich als Führungskraft: Gespräche im Chefbüro sind ein Heimvorteil für denjenigen, der eh schon am längeren Hebel ist. Daher ist stattdessen ein neutraler Ort gut. Ein Ort, an dem sich das Gegenüber ganz offensichtlich wohlfühlt, ist einem guten Gespräch immer förderlich.

3. Zirkuläre Fragen
Columbo stellt viele Fragen zum „Drumherum". Es macht das nicht, um den anderen fehlzuleiten oder zu täuschen. Aber in vermeintlich nebensächlichen Storys sind Gesprächspartner oft ehrlicher, authentischer, offener. Das erlaubt, mehr über den Menschen und seine Beweggründe zu erfahren. Columbo ermittelt häufig übers Motiv und kommt so an dieses heran. Ableitung für mich als Führungskraft: Wer etwas erfahren möchte, sollte Fragen stellen; wer etwas mitteilen möchte, macht eine Aussage („tell or ask"). Das ist eine Voraussetzung für einen ausgeglichenen Status in der Kommunikation. Und diesen zu pflegen, ist sinnvoll. Das Gegenüber fühlt sich dann wertgeschätzter und es entsteht ein respektvoller Dialog. Als Führungskraft sollte ich viele Fragen stellen, aber ohne schon an die Antwort zu denken. Ich sollte echtes Interesse zeigen und vor allem haben.

4. Das Überraschungsmoment greift
Inspector Columbo zieht dieses Register regelmäßig. Er „wirft" dem Verdächtigen einfach einmal einen Sachverhalt „auf den Tisch" und beobachtet seine Reaktion. Ein cleveres Vorgehen. Legendär ist auch sein Schlusssatz „Ach, da wär noch eine Kleinigkeit", bei dem für den sich bereits in Sicherheit wähnenden Verdächtigen das Überraschungsmoment oft zur Stolperfalle wird. Ableitung für mich als Führungskraft: Führungskräfte ermitteln nicht und führen normalerweise und glücklicherweise keine Verhöre. Aber Überraschungen haben immer eine Wirkung. Fokussieren wir uns auf positive. Ein Goodie zum Schluss des Gesprächs oder ein Thema, bei dem ich auch etwas ganz Persönliches preisgebe, mit dem das Gegenüber nicht gerechnet hat, löst positive Emotionen aus.

Fazit

Es zeugt von wahrer Professionalität in der Gesprächsführung, in die Welt des Gesprächspartners einzutauchen. Präsent genug zu sein, um den anderen in ein echtes Gespräch einzubinden. Die Gnade zu haben, den anderen reden zu lassen. Details wahrzunehmen, um schlussendlich all das in ein dynamisch gestaltetes Gespräch einfließen zu lassen. Und zwar aufgrund der Aussagen des Gegenübers und nicht, weil es auf einem Fragebogen steht. Brechen Sie zwischendurch aus gewohnten Leitfadenstrukturen aus und stellen Sie den Mitarbeiter, den Kunden wirklich in den Mittelpunkt. Nicht, weil Sie das (wie Sie meinen) sowieso tun – sondern einmal ganz bewusst.

www.stefan-haeseli.com

MAKKARONI, MELONEN, MUSIKALISCHE KEHLEN UND EINE KOMMODE RELIGION!

Ein Pamphlet für Unternehmer und Führungskräfte, die wissen, dass Führung immer mit Selbstführung beginnt

©noicherrybeans/Shutterstock.com

Alexander Hartmann / MSR / 2020

Club 55 Expert-Member seit 2016

Club 55

Von Alexander Hartmann

Vor einem halben Jahrzehnt habe ich eine Loseblattsammlung veröffentlicht, die relativ gut angenommen wurde und nun diesen weiß-roten Spiegel-Bestseller-Aufkleber trägt: „Mit dem Elefant durch die Wand – Wie wir unser Unterbewusstsein auf Erfolgskurs bringen". Der Elefant steht dabei als Metapher für unser Unterbewusstsein – ein Buch für mehr Motivation, Begeisterung, Antrieb und Vollgas. Höher. Schneller. Weiter.

Heute frage ich mich: „Lag ich falsch?" Denn immer mehr sehe ich um mich herum – und habe es auch am eigenen Leib erfahren –, dass es vor lauter Motivation, Begeisterung und Antrieb für viele immer mehr heißt: „Mit dem Elefant gegen die Wand – Warum mache ich das hier eigentlich alles?"

Und so möchte ich eine neue Frage in den Raum stellen. Sollte das Ziel oft nicht vielmehr lauten:

„Mit dem Elefant an den Strand!"

Mehr Meditation statt Motivation. Mehr Klarheit statt Antrieb. Mehr Glück statt Geld. Statt höher, schneller, weiter einfach mal tiefer, ruhiger, ehrlicher.

Gerade diejenigen, die „schon alles erreicht haben", – und wenn Sie das hier lesen, gehören Sie sehr wahrscheinlich dazu – haben oft verlernt, auch mal langsamer zu machen. Wir nehmen uns vor, bis 40 oder 50 oder 60 Gas zu geben und dann machen wir mal langsamer. Dann legen wir die Füße hoch und genießen unseren Erfolg. Dann liegen wir in der Hängematte am Strand und schlürfen Mojitos und Bananen-Shakes ... Dann ... in der Zukunft einmal.

Aber können wir das überhaupt noch, wenn es einmal so weit ist?

Oder ist unser Unterbewusstsein bis dahin schon so auf Action getrimmt, dass es unruhig wird und direkt mit den Hufen scharrt, wenn wir mal wirklich vier Wochen nichts tun? Können wir dann noch langsam machen? Oder hat unser Unterbewusstsein einfach so viel Antrieb, Begeisterung und Motivation gelernt und trainiert, dass wir immer wieder in die eigene Falle laufen, uns voller Begeisterung neue Projekte aufhalsen und uns am Ende des Jahres, Jahr für Jahr, ganz überrascht fragen, warum es dieses Jahr wieder so viel war?

Deshalb möchte ich in diesem Artikel einladen, eine neue Frage zu stellen: Gilt für den High Performer des 21. Jahrhunderts statt „höher, schneller, weiter" vielleicht „tiefer, klarer, glücklicher"? Und wenn ja – wie kommen wir da hin?

Hier nur ein paar Gedanken von einem, der selbst jahrelang diesem verzerrten Erfolgsbegriff hinterhergejagt ist und weiß, dass „einfach mal nichts tun" gar nicht so einfach ist, wenn der eigene Elefant mit 500 PS schon im 7. Gang auf der linken Spur der Lebensautobahn zu Hause ist.

Der Paradigmenwechsel als erster Schritt

Statt nun einfach ein Füllhorn von Techniken wie Meditation, Dankbarkeitstagebücher oder die Warum-Frage in den Raum zu werfen, möchte ich gern mit Ihnen zunächst einen Schritt zurück und eine Metaebene höher gehen und einen Paradigmenwechsel vorschlagen, ohne den die andere große Veränderung im Leben und auf der täglichen Handlungsebene gar nicht nachhaltig möglich ist.

Denn solange die Größe, an der wir Erfolg bemessen, Wirtschaftlichkeit – oder nennen wir das Kind beim Namen: Geld – ist, wird eine rational verstandene und für sinnvoll erachtete Veränderung nie nachhaltig passieren. Da läuft der Elefant einfach noch zu gut trainiert in die andere Richtung. Wir müssen Geld deswegen nicht als „unwichtig" abtun. Für die meisten von uns wäre das schlichtweg unehrlich, Geld ist definitiv eine angenehme Sache und macht vieles im Leben leichter. Ich glaube jedoch, wir betrachten „Reichtum" immer noch ein bisschen zu sehr durch die Brille des Geldes.

Vielleicht ist Reichtum im 21. Jahrhundert in unserer Gesellschaft (und besonders bei den Lesern dieses Artikels), wo wirtschaftliche Stabilität und Fülle in einem nie zuvor dagewesenen Maße angekommen sind, inzwischen nur noch teilweise mit Geld verbunden. Geht es nicht vielleicht weniger um „absoluten" Reichtum und mehr um „relativen" Reichtum? Nämlich um die Verbindung von Geld und den Fragen: Wie viel freie Zeit habe ich zur Verfügung, um diesen Reichtum auch zu genießen? Welche Qualität von Zeit erlebe ich? Was möchte ich mit der Zeit, die mir bleibt, tun?

Das sind wertvolle Fragen, die einen Nachmittag der Meditation, des Tagebuchschreibens und eines guten Glas Tees oder Whiskeys definitiv wert sind.

Was bedeutet das nun für Sie?

„Wann kommt nun der 7-Schritte-Plan zur Lösung des Problems?" „Wie nutze ich das Gelesene jetzt, um meine Quartalsziele besser zu erreichen?"

Gar nicht.

Aber ich hoffe, etwas Wichtigeres getan zu haben: Wenn Führung und Management immer mit Selbstführung und -management beginnen, dann sind Sie vielleicht der eine Leser oder die eine Leserin, für den oder die es sich schon gelohnt hat, diesen Artikel zu schreiben. Weil Sie sich irgendwann, heute oder morgen oder wenn Sie selbst nicht damit rechnen, fragen werden: „Was bedeutet denn ‚tiefer, ruhiger, ehrlicher' eigentlich für mich?"

Zum Abschluss

Und so schließe ich mit Valerios Worten aus Georg Büchners „Leonce und Lena":

„Und ich werde Staatsminister, und es wird ein Dekret erlassen, daß, wer sich Schwielen in die Hände schafft, unter Kuratel gestellt wird; daß, wer sich krank arbeitet, kriminalistisch strafbar ist; daß jeder, der sich rühmt, sein Brot im Schweiße seines Angesichts zu essen, für verrückt und der menschlichen Gesellschaft gefährlich erklärt wird; und dann legen wir uns in den Schatten und bitten Gott um Makkaroni, Melonen und Feigen, um musikalische Kehlen, klassische Leiber und eine kommode Religion!"

www.alexanderhartmann.de

KULTURWANDEL IST ANGESAGT

Von Jean-Pierre Zosso

Jean-Pierre Zosso / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 1988

Die Welt dreht sich immer schneller und es ist eine große Herausforderung für Menschen, aber auch für Unternehmen, Organisationen oder Vereine, mit dem damit verbundenen Wandel mitzuhalten oder diesen sogar noch mitzugestalten. Unser Umfeld generell und die Arbeitswelt im Besonderen werden sich in den nächsten Jahren dramatisch verändern. Für unseren Club und für Unternehmen geht das mit ganz neuen Herausforderungen einher.

Jeder Verein, jede Organisation, jedes Unternehmen und jede Branche haben sich diesen Herausforderungen eher früher als später zu stellen. In der Hauptsache geht es dabei darum, sowohl die Aktionäre, das Präsidium, den Vorstand oder die Geschäftsführungen als auch die einzelnen Mitglieder eines Vereins oder die Mitarbeiter einer Unternehmung für die Folgen dieser immer schnelleren Entwicklung fit zu machen. Ein Kulturwandel ist damit unumgänglich! Ihn in Zeiten anzustoßen, in denen es der Gemeinschaft gut geht, ist wichtig, aber den Mitgliedern oder Mitarbeitern schwerer zu vermitteln. Es ist einfacher, wenn es schon lichterloh brennt.

Eine Vereins- oder Unternehmenskultur zu ändern, ist leichter gesagt als getan. Ein Kulturwandel kann nicht befohlen werden. Er muss über eine längere Zeit mit der gesamten Organisation erarbeitet und dann auch gelebt werden. Der Einbezug aller Mitglieder oder Mitarbeiter, zumindest in der Start- und Sensibilisierungsphase, ist dabei unumgänglich.

Eine neue Vereins- oder Unternehmenskultur zu etablieren, braucht zum einen Zeit und zum andern ein kontinuierliches Sichauseinandersetzen mit den neuen Vereins- oder Unternehmenskulturwerten. Nur wer beteiligt ist, fühlt sich letztlich auch mitverantwortlich und wird sich mit der neuen Vereins- oder Unternehmenskultur identifizieren. Damit ist gesagt, dass alle zusammen diesen Wandel und die Veränderungen vorantreiben, gestalten und mittragen sollen.

Um ein systematisches Vorgehen sicherzustellen, ist in einem ersten Schritt zu überprüfen, ob das vorhandene Leitbild für die Zukunft noch taugt oder ob es eventuell angepasst werden muss. Wenn nicht schon vorhanden, sollten griffige und leicht verständliche Verhaltens- und Führungsgrundsätze formuliert werden, die jedem Mitglied oder Mitarbeiter aufzeigen, welche Werte und ethischen Grundsätze des Vereins oder der Unternehmung wichtig sind und in Zukunft gültig sein sollen. Erst dann soll definiert werden, was in Zukunft neu etabliert oder was gestoppt werden soll.

Für jede Vereins- oder Geschäftsleitung ist es besonders wichtig, Vereins- oder Unternehmenskulturen so zu entwickeln, dass sie als zentrales Element die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung der vorgegebenen Strategie vorantreiben.

Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:

1. Welche Kulturwerte wollen wir zwingend beibehalten?
2. Welche Kulturwerte sollen gestärkt bzw. neu gelebt werden?
3. Welche der aktuellen Kulturwerte möchten wir reduzieren bzw. wenn möglich vermeiden?
4. Welche Maßnahmen aus den Antworten auf die Fragen 1 bis 3 wollen wir wie und wann umsetzen?

In diesem Prozess können sogenannte „Kulturwolken" an einer Pinnwand hilfreich sein. Sie sollen vom Präsidium oder von der Geschäftsleitung definiert werden und haben das Ziel, alle Aktivitäten in der Organisation zu bündeln und in eine Richtung zu lenken. In der Praxis haben sich maximal drei übergeordnete „Kulturwolken" bewährt. Anhand der „Wolken" kann einerseits jedes Mitglied oder jeder Mitarbeiter für sich aufzeigen, was er – bezogen auf die drei Kulturwolken – in seinem Verhalten neu starten, was er stoppen und was er beibehalten will. Andererseits können auch alle weiteren Teams (zum Beispiel Regionen, Länder, Sprachen, Branchen) des Vereins oder der Unternehmung nach dem gleichen Muster ihre Verhaltensweisen analysieren und neu definieren.

Die Erfahrung zeigt, verstandene und gelebte Vereins- oder Unternehmenskultur bewegt Menschen und Organisationen, fördert die Motivation, belebt die Kommunikation und sichert so die Ergebnisse und damit die Zukunft eines Vereins respektive einer Unternehmung.

Es lohnt sich, sich dem Kulturwandel anzupassen!

jpzosso@zossotraining.ch

© Jan Zwolinski/Shutterstock.com

DIGITALISIERUNG ERFORDERT UMDENKEN UND NEUAUSRICHTUNG: WARUM FÜHRUNG IM VERTRIEB HEUTE WICHTIGER IST DENN JE

Von Martin Limbeck

„Keine Lust mehr auf Führungsverantwortung!" – so titelte das manager magazin im September vergangenen Jahres. Die Zahlen einer Studie der Boston Consulting Group zum Thema belegen schwarz auf weiß: Führung ist out! Gerade einmal sieben Prozent der Mitarbeiter in Deutschland würden gern in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine Führungsposition übernehmen. Befragt wurden rund 5.000 Führungskräfte und Mitarbeiter in fünf Ländern. Auch im internationalen Vergleich sieht es kaum besser aus: Weniger als zehn Prozent können sich einen Job mit Führungsverantwortung vorstellen. Und die, die ihn bereits haben? Sie spüren, dass der Wind rauer geworden ist: 81 Prozent der Manager finden ihren Job härter als in den vergangenen Jahren. Die Folge: Aus dem viel zitierten Fachkräftemangel wird ganz konkret ein Führungskräftemangel! Eine Entwicklung, die mir vor allem mit Blick auf den Vertrieb Sorgen bereitet. Denn hier stehen Umbrüche bevor, für deren erfolgreiche Bewältigung Vertriebsteams mehr denn je engagierte Führungskräfte benötigen.

„Was soll's, im Vertrieb kommt es doch vor allem darauf an, dass die Verkäufer draußen beim Kunden einen guten Job machen!" Wer mit dieser Einstellung an die Sache herangeht, verkennt aus meiner Sicht den Ernst der Lage. Natürlich mag es kurzfristig helfen, wenn alle im Vertriebsteam noch eine Schippe drauflegen. Doch langfristig wird ein Unternehmen nur dann im Wettbewerb bestehen, wenn alte Verhaltensmuster aufgebrochen und neue Wege beschritten werden. Hier sind ganz klar die Vertriebsführungskräfte gefragt. Denn selbst die besten Verkäufer brauchen Orientierung, ein Gefühl von Sicherheit und Motivation, um sich weiterzuentwickeln und auf neue Muster erfolgreich reagieren zu können.

Neue Führung, neue Wege

Ich weiß nicht, ob es Ihnen genauso geht – doch ich muss jedes Mal schmunzeln, wenn sich Verkäufer ebenso wie Führungskräfte die „gute alte Zeit" zurückwünschen. Die Art von klassischem Vertrieb, wie ich sie mit Anfang 20 gelernt habe, gibt es längst nicht mehr. Darüber bin ich allerdings nicht traurig. War es früher wirklich besser? Oder einfach nur anders? Verkaufen verändert sich kontinuierlich. Zugegeben, das Tempo, mit dem sich Veränderungen vollziehen und ein Trend den nächsten jagt, hat deutlich zugenommen. Doch das ist der Lauf der Dinge. Verkaufen wird im Kern immer das Gleiche bleiben: zwei Menschen, die ein Geschäft miteinander eingehen. Es sind lediglich die Rahmenbedingungen, die dem Wandel unterworfen sind und sich bereits deutlich verändert haben. Wettbewerbs- und Preisdruck haben zugenommen, das lässt sich nicht von der Hand weisen. Hierauf gilt es zu reagieren. Damit Unternehmen nicht verdrängt werden, brauchen sie dringend zukunftsmutige Vertriebsführungskräfte, die nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen, sondern stattdessen auf digitale Herausforderungen sowie die steigenden Ansprüche der Kunden reagieren. Das scheinbare Allheilmittel „Kosteneffizienz" hilft hier bestenfalls noch vorübergehend. Was stattdessen nötiger denn je ist: smarte Führung, die an den richtigen Stellschrauben dreht. Das bedeutet für mich vor allem, die fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter, ihre Motivation sowie die interne Zusammenarbeit des gesamten Vertriebsapparats – Innen- wie Außendienst – zu stärken sowie die Vertriebsprozesse zu optimieren und innovative Konzepte zur erfolgreichen Neukundengewinnung zu entwickeln.

Die Frage ist nicht ob, sondern wie viel und wie schnell

Vertriebsleiter zu sein, bedeutet in der heutigen Zeit wesentlich mehr, als bloß Wächter über die Umsatzzahlen zu sein. Führungskräfte müssen Verantwortung übernehmen – für sich selbst, das Team und das Unternehmen. Klar ist das eine große Verantwortung, gleichzeitig jedoch ist damit auch die Chance verbunden, etwas zu bewegen und das Unternehmen auf ein neues Level zu heben! Denn die Digitalisierung ist bereits so weit fortgeschritten, dass es hier um weit mehr geht, als bloß zu entscheiden, ob Onlineverkauf Teil der Vertriebsstrategie werden sollte. Jede Sales-Führungskraft, die hier nicht mit „Ja, unbedingt und sofort!" antwortet, kann eigentlich schon ihren Schreibtisch räumen. Selbst der größte Pessimist dürfte inzwischen erkannt haben, dass die Digitalisierung nicht einfach wieder nachlassen oder gar verschwinden wird. Dass alte Hardware erneuert, Onlineshops aufgebaut und für die Kunden attraktive Anwenderprogramme ins Leben gerufen werden müssen, sollte selbsterklärend sein.

Die Zukunft ruft: Volle Fahrt voraus!

Technik ist nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite stehen die damit verbundenen Herausforderungen für Führungskräfte: Wie werden sie Organisation, Prozesse und Abläufe revolutionieren? Wie lässt sich die Kundenkommunikation unter Einsatz neuer technischer Möglichkeiten optimieren – und wie wird die Mannschaft bestmöglich dafür fit gemacht? Und das alles so schnell wie möglich? Zugegeben: Ein Spaziergang wird es nicht. Den Vertrieb eines Unternehmens ins digitale Zeitalter zu führen, ist arbeitsintensiv, unbequem und gelegentlich auch schmerzhaft. Hier sind Führungskräfte gefordert, mutig voranzugehen, alte Zöpfe abzuschneiden und einen neuen, zeit- und kundengemäßen Vertrieb zu gestalten. Auch dann, wenn es bedeutet, sich von etablierten Strukturen, bestehenden Kommunikationskanälen und einer über Jahre gewachsenen Unternehmenskultur zu verabschieden. Und gegebenenfalls auch von Mitarbeitern, die nicht bereit sind, diesen Wandel mitzutragen.

So viel steht fest: Führungskräfte haben im Vertrieb die Chance, zu entscheidenden Gestaltern des Wandels zu werden und die Zukunft des Verkaufens aktiv zu beeinflussen. Uns stehen spannende Zeiten bevor.

www.limbeckgroup.com

WARUM SCHLAGFERTIGKEIT AUSGEDIENT HAT UND WORTMÄCHTIGKEIT ZEITGEMÄSS IST

Michael Ehlers / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2009

Von Michael Ehlers

Schlagfertigkeit scheint in Zeiten des erstarkten politischen Populismus und einer Debattenkultur, in der gerade in den sozialen Medien derjenige gewinnt, der im übertragenen Sinne am lautesten schreit, geradezu eine Schlüsselqualifikation zu sein. Mit Schlagfertigkeit meine ich die Fähigkeit, jemanden mithilfe kommunikativer Werkzeuge schnell und überraschend in die Schranken zu weisen.

Tatsächlich hat uns genau diese Auffassung erst an den Punkt gebracht: Statt mit Argumenten zu überzeugen – oder das Gegenüber zumindest dazu zu bringen, seine Einstellung zu hinterfragen –, geht es darum, das letzte Wort und das Gefühl zu haben, der Sieger in einem Schlagabtausch zu sein. Wir haben uns diese Einstellung lange genug zu eigen gemacht und sie hinterlässt am Ende keine Sieger. Die rhetorische Ausbildung in Verkaufsseminaren nach dem Motto „Anhauen, Umhauen, Abhauen" und in Dialektik-Seminaren zu Themen wie „schwarze Rhetorik" und „Auf alle Fälle recht behalten" haben das noch unterfüttert. So wurde es von „Experten" sogar offiziell legitimiert. Diese Einstellung kreiert eine toxische Atmosphäre, in der wir am Ende alle verlieren. In der Familie, im Privat- und Berufsleben und auf einer weiter gefassten gesellschaftlichen und politischen Ebene. In einer politischen Auseinandersetzung, in der es nur noch um den Sieg um seiner selbst willen geht, um „wir gegen die", verlieren wir die Fähigkeit, aufeinander zuzugehen. Argumente werden wert- und bedeutungslos. In diesem Sinne gehört Schlagfertigkeit als rhetorischer Sammelbegriff, der gerade und insbesondere Manipulationstechniken einschließt, in den Bereich der Rhetorik von gestern. Schlagfertigkeit will recht behalten und beenden. Sie spaltet. Wortmächtigkeit will überzeugen und erschaffen. Sie vereint.

©domnitsky/Shutterstock.com

Das archaische Konzept von „wir gegen die", „du gegen mich", das in der schwarzen Variante der Rhetorik enthalten ist, aktiviert in uns ebenso archaische Reflexe. Wenn wir angegriffen werden – ob im Meeting oder in einem Twitter-Thread oder an der Käsetheke –, greift unser Körper auf evolutionär tief verankerte Programme zurück: Flucht, Gegenangriff, Schockstarre und Zusammenrottung, das Hilfesuchen in der eigenen Gruppe. Ich wehre mich aber gerade als Kommunikationstrainer dagegen, die in Manipulationstechniken verborgene verbale und psychische Gewalt als anthropologische Konstante hinzunehmen. Es wäre die Verneinung jeglichen zivilisatorischen Fortschritts. Wir müssen in diesem Zusammenhang außerdem anerkennen, dass wir selbst mit unseren „schlagfertigen" Bemerkungen beim Gegenüber genau diese Reflexe auslösen können. Wir können und werden in einer toxischen Gesprächsatmosphäre Täter und Opfer zugleich sein. In der Erkenntnis dessen, was wir mit kommunikativen Werkzeugen bewirken können, liegt zugleich der Keim einer Einstellungsänderung, die aus schwarzer Rhetorik Wortmächtigkeit macht. Dem Wortmächtigen stehen naturgemäß die gleichen rhetorischen Werkzeuge zur Verfügung wie dem Manipulator. Im Gegensatz zu ihm lässt sich der Wortmächtige beim Einsatz dieser Werkzeuge nicht von archaischen Reflexen, sondern von Authentizität und Empathie leiten. Er weiß um die zerstörerische Kraft, die selbst leichtfertig hingeworfene Bemerkungen auf seine Umgebung auswirken können. Empathie darf dabei keinesfalls mit Sympathie verwechselt werden. Wortmächtigkeit verlangt nicht, dass einem das Gegenüber und/oder seine Einstellungen insgesamt und die Aussagen zu bestimmten Themen sympathisch sind oder dass man diesen zustimmen müsste. Empathie steht hier völlig wertneutral für das Vermögen und die Bereitschaft, die Motive, Gefühle und Persönlichkeitsmerkmale des Gegenübers zu erkennen und nachzuempfinden – und im besten Fall zu verstehen.

Vor die gleiche kommunikative Herausforderung gestellt wird ein wortmächtiger Mensch versuchen, diese zu lösen, ohne sein Gegenüber zu „schlagen", und dadurch die Konfliktkette durchbrechen oder sie gar nicht erst entstehen lassen. Die entscheidenden Unterschiede zwischen Schlagfertigkeit und Wortmächtigkeit sind also in der persönlichen Einstellung und äußeren Haltung zur Lösung einer Situation zu suchen und darin, dass ein Wortmächtiger bereits die folgenden Kommunikationen mitdenkt. Ein wortmächtiger Mensch hat nicht nur die unbedingte Bewältigung der Situation als Ziel, sondern legt gleichzeitig den Grundstein für die folgende – konfliktbereinigte – Kommunikation.

Unter diesem Blickwinkel ist der inklusive Kommunikationsansatz der Wortmächtigkeit nicht nur eine Alltagshilfe, sondern eine Schlüsselqualifikation für Führungspersönlichkeiten im Umgang mit einer Generation von jungen, hochqualifizierten und hochmobilen Arbeitnehmern, die ihre Karriereziele nicht im klassischen Sinne eines „schneller, höher, weiter", sondern hochgradig individuell definieren und für die toxische Umgebungen ein absolutes Ausschlusskriterium bei der Auswahl ihres Arbeitgebers sind. Wortmächtigkeit wird so zu einem Instrument echter Führung, weil sie die Motive und die Gedankenwelt der Beteiligten zwar nicht immer gutheißt, aber dennoch ernst nimmt. Wortmächtigkeit kreiert eine Umgebung, in der angstfreie Kommunikation für jeden möglich ist und die so dazu beiträgt, die Potenziale jedes Einzelnen zu entfalten.

www.michael-ehlers.de

KREATIV FÜHREN SIE BESSER!

Von Stefan Reutter

Club 55

Stefan Reutter / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2014

Die Digitalisierungswelle rollt, die Komplexität steigt, die Schnelllebigkeit nimmt immer noch weiter zu – und mit ihr die Unsicherheit, mit der wir alle zurechtkommen müssen. Ich finde das toll!

Ich meine das nicht zynisch, sondern ganz im Ernst. Ich glaube, dass diese Zeit richtig gute Chancen bietet, auch und gerade für Führungskräfte: Sie sind mehr denn je als Gestalter statt als verwaltende Manager gefragt. Und gerade die Orientierungslosigkeit, die mit der Unsicherheit Einzug gehalten hat, bietet die optimale Voraussetzung dafür.

Nichts gilt mehr

Klar hätten Sie als Führungskraft lieber die Sicherheit, dass die Entscheidung, die Sie gerade treffen, in jedem Fall richtig ist. Die haben Sie aber nicht mehr, denn an was sollen Sie sich orientieren? Die Erfahrungswerte von früher zählen nicht mehr. Auch Ihre Konkurrenz, die Manager anderer Branchen oder die allwissenden Management-Gurus stochern im Nebel. Und selbst wenn heute etwas funktioniert: Ob das morgen noch so gilt? Keiner weiß es!

Ein Teil der Führungskräfte fühlt sich angesichts dieser Unsicherheit hilflos und reagiert sehr menschlich darauf: Sie greifen auf alte Führungs- und Entscheidungsmuster zurück. Die haben sich ja bewährt, auch wenn das schon Jahre her ist. Dabei glaubt keiner mehr ernsthaft, dass er Erfolg haben kann, wenn er heute wieder agiert wie vor zehn oder 20 Jahren. Es ist die reine Verzweiflung, die ihn treibt.

Für die allerdings, die keinen Bock auf Verzweiflung haben, hat eine spannende Ära begonnen – jetzt, wo die ganze Welt in Bewegung ist.

Keine Zeit für „keine Zeit"!

Wenn Sie da draußen keine Orientierung mehr für Ihre Entscheidungen finden, sind Sie auf sich selbst zurückgeworfen. Sie können fast nicht mehr anders, als über Ihren inneren Kompass nachzudenken: Was ist Ihnen wichtig? Wo wollen Sie hin? Was zählt wirklich für Sie und Ihr Unternehmen?

Und dann entdecken Sie schnell Ihre eigenen Paradigmen. Was waren denn bisher die Überzeugungen, die Sie geleitet haben? Stimmen die noch? Oder ist es an der Zeit, dass Sie mit alten Glaubenssätzen und entsprechenden Überzeugungen brechen und neue Wege gehen? Alles wird möglich, wenn so vieles, was als selbstverständlich galt, bröckelt.

Klar. Sie brauchen ein bisschen Zeit und Ruhe, um über sich und Ihren Kompass nachzudenken. Und sollte Ihnen sofort der Gedanken durch den Kopf schießen: „Geht nicht, dafür habe ich viel zu viel zu tun!", sehen Sie es als Zeichen, dass es sogar ultradringend ist, dass Sie sich diese Zeit nehmen. Denn diese Überlastung kommt ja nicht von ungefähr.

Anders statt mehr

Überlastet sind Sie dann, wenn Sie versuchen, der Veränderung zu begegnen, indem Sie einfach immer mehr arbeiten. Und noch mehr. Und noch mehr. Selbst wenn die 24 Stunden des Tages nicht mehr reichen. Spätestens dann sollten Ihre Alarmglocken schrillen! Sie brauchen nicht mehr von der alten Lösung, Sie brauchen andere Lösungen. Sie müssen sich selbst erlauben, kreativ zu werden.

Was ich beobachte, ist nämlich, dass tatsächlich viele Führungskräfte sich regelrecht verboten haben, kreativ zu sein, die Abläufe infrage zu stellen, anders zu denken. Denn etwas Neues zu tun, geht immer mit einem gewissen Risiko einher: Sie können nicht wissen, ob das Neue auf Anhieb funktioniert. Oh je, es könnte sich ja als Fehler herausstellen! Und damit kommen wir zum springenden Punkt ...

Werden Sie zum Schöpfer!

Solange alles in geordneten Bahnen läuft, gilt alles, was schiefgeht, als Fehler. Und gerade Führungskräfte wollten keine Fehler machen. Schließlich werden sie an ihren Resultaten gemessen.

Ich aber sage: Gerade weil sie an ihren Resultaten gemessen werden, müssen Führungskräfte heute neue, kreative Wege ausprobieren und zum Schöpfer werden. Es gibt keine geordneten Bahnen mehr. Viele Führungskräfte halten nur verzweifelt daran fest.

Jeder Schritt auf Neuland wird Ihnen wichtige Erkenntnis bringen, deshalb kann gar nichts schiefgehen. Das eigentliche Neuland dabei ist nur Ihre innere Haltung: Sie gehen nicht mehr mit der Erwartung an eine Sache heran, dass Sie nur durch Nachdenken auf die beste Lösung kommen müssen und jeder Versuch, der kein Volltreffer ist, ein Fehler ist. Ausprobieren, überprüfen und mit dem, was Sie Neues erfahren haben, weiterprobieren – das ist heute der einzige Weg zum Erfolg!

Und wer soll denn mit diesem kreativen Ansatz anfangen, wenn nicht Sie als Führungskraft? Trotz aller Veränderungen sind Sie es, der vorangeht. An dem sich Ihre Leute orientieren. Wenn Ihr Team sieht, dass Sie Kreativität nicht nur dulden, sondern selbst leben, dass Sie gestalten, statt zu verwalten, tun Sie das, was eine gute Führungskraft tun sollte: Sie sind der Schöpfer des Rahmens, in dem Ihre Mitarbeiter Resultate liefern können. Gute Resultate! Und da geht ohne Kreativität heute nichts mehr.

Freuen Sie sich mit mir auf kreative Zeiten!

www.stefanreutter.de

DISRUPTION BEI DER ÜBERSETZUNG: **MENSCHLICHE ÜBERSETZER ODER KÜNSTLICHE INTELLIGENZ – WAS IST BESSER?**

Jörg Eugster / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2008

Von Jörg Eugster

In Science-Fiction-Filmen wie „Star Wars" oder „Star Trek" („Raumschiff Enterprise") staunen wir, wenn die für uns fremde Sprache einer Kreatur von einem anderen Planeten oder gar aus einer anderen Galaxie unmittelbar simultan übersetzt wird. Die Übersetzung erfolgt mithilfe einer Maschine oder eines Roboters wie R2D2 („Artu-Detu"). Diese Filme spielen oft in einer weit mehr als 200 bis 300 Jahre entfernten Zukunft.

Wenn wir die Entwicklungen beobachten und sehen, wie weit die maschinelle Übersetzung heute schon ist, dann können wir nur staunen. Wir müssen nicht mehr 200 bis 300 Jahre warten, bis wir solche Errungenschaften selbst haben. Sie zeigen sich heute schon im Alltag und sind schon sehr weit entwickelt.

Mit den nachfolgenden Beispielen möchte ich aufzeigen, wo wir dank künstlicher Intelligenz von Übersetzungsprogrammen oder spezialisierten Gadgets (Translator) profitieren können. Gerade bei Übersetzungsprogrammen zeigt die künstliche Intelligenz heute schon, wie weit die Entwicklung ist.

Google Translate: Wir sind es schon seit einigen Jahren gewohnt, dass wir Google Translate für die Übersetzung einzelner Wörter nutzen können. Doch kann Google Translate schon viel mehr. Wir können hier ganze Sätze hineinsprechen, die dann als Audiodatei generiert in die Cloud hochgeladen, „dort oben" interpretiert, in die Zielsprache übersetzt und wieder als Audiodatei auf das Smartphone gestreamt werden. So können wir auch mit Leuten sprechen, deren Sprache wir überhaupt nicht verstehen. Und auf Google Translate können wir uns die korrekte Aussprache einzelner Vokabeln anhören. Das konnte unser altgedientes Wörterbuch noch nicht. Mit Google Translate können wir auch einen Text abfotografieren und es uns direkt übersetzen lassen. Es gibt Leute, die diese App vor Jahren einmal getestet haben und über die Qualität von damals noch lächeln. Doch verbessert sich die Qualität exponentiell. Dank künstlicher Intelligenz und Big Data wird Google Translate täglich besser.

DeepL: Ein weiteres Beispiel zeigt das deutsche Unternehmen DeepL GmbH aus Köln mit seinem Service deepl.com. Auf deepl.com kann man nicht nur einzelne Wörter oder Sätze, sondern ganze Dokumente hochladen und übersetzen lassen. Vor einigen Monaten benötigte ich die Übersetzung eines 25-seitigen englischsprachigen Vertrags. Das Hochladen dieses Dokument und die Übersetzung dauerten gerade mal 45 Sekunden. Ich musste das übersetzte Dokument Satz für Satz mit dem Original vergleichen. Die Qualität war sehr hoch. Nur bei vier Sätzen musste ich nachbessern.

Kürzlich, als die CES (Consumer Electronics Show) in Las Vegas besuchte, entdeckte ich weitere Gadgets, die der Vision aus Science-Fiction-Filmen ein großes Stück näherkommen:

Muama Enence: Der Muama Enence ist ein Übersetzer, den Sie auf der Straße ganz leicht einsetzen können. Angenommen, Sie befinden sich in einem Land, dessen Sprache Sie nicht sprechen. Den Muama Enence verbinden Sie mit Ihrem Smartphone und wählen Ihre Muttersprache und die entsprechende Fremdsprache aus 40 Sprachen aus. Wenn Sie eine Frage an eine Person richten möchten, drücken Sie die Taste für die Zielsprache und dank der App übersetzt das Gerät, was Sie sagen. Das Smartphone können Sie in der Tasche versteckt halten. Die andere Person hört nur die Sprachausgabe in der gewählten Fremdsprache. Schauen Sie sich dazu das folgende Video auf YouTube an: https://www.youtube.com/watch?v=snQAyu6zx8g (Titel: MUAMA Enence Übersetzer).

Zero Translator von Timekettle: Der Zero Translator ist für den Einsatz in einem Sitzungszimmer oder einem anderen Raum gedacht. Beim Gespräch zwischen zwei Personen kann ähnlich wie beim Muama Enence simultan zwischen zwei Sprachen übersetzt werden. Hierzu steckt man ein Mikrofon ins Smartphone und verbindet es mit der App, wo man aus 40 Sprachen auswählen kann. Das Smartphone liegt dabei auf dem Tisch oder aber Sie tragen die Kopfhörer (Earbuds) vom Hersteller.

Müssen wir künftig überhaupt noch Sprachen lernen?

Ich bin überzeugt, dass wir die Weltsprache Englisch mindestens auf dem Level C1 (Advanced) beherrschen müssen, denn vieles spielt sich heute einfach auf Englisch ab.

Wenn Sie für kurze Zeit in ein (nicht englischsprachiges) Land reisen, dann müssen Sie die dortige Landessprache ganz bestimmt nicht lernen. Die kleinen Helfer sind heute sehr nützlich. Auch wenn die Qualität noch nicht über alle Zweifel erhaben ist, eine schlechte Übersetzung ist sicher besser als gar keine.

Wenn Sie aber für einige Jahre in einem Land leben möchten, dann lohnt sich das Erlernen der dortigen Sprache auf jeden Fall. Denn bei der Integration in ein Land hilft es sehr, wenn man dessen Sprache spricht.

Braucht es künftig noch Übersetzer?

Übersetzer braucht es bestimmt noch, aber ganz sicher immer weniger. Je besser die maschinelle Übersetzung wird, desto mehr Anhänger wird sie finden. DeepL ist gerade bei Anwälten sehr beliebt und wird oft für die Erstübersetzung verwendet. Anschließend wird die Qualität durch eine menschliche Arbeitskraft mit entsprechender fachlicher und sprachlicher Qualifikation sichergestellt.

Einen menschlichen Simultandolmetscher wird man weiterhin bei Gesprächen auf höchster Ebene benötigen. Regierungschefs werden beispielsweise noch lange lieber einem Menschen als einer Maschine vertrauen.

Dennoch würde ich als Vater meinem Sohn oder meiner Tochter den Berufswunsch Übersetzer eher ausreden wollen. Vielleicht kennen Sie das Zitat von Bill Gates? „Banking is essential, banks are not." So könnte man das auf die Übersetzung übertragen: „Übersetzung ist nötig, nicht aber die Übersetzer."

www.eugster.info

© graphicINmation/Shutterstock.com

FINDEN SIE IHREN BLUE MONDAY!

ODER: WIE SIE ES VERMEIDEN, IHREN ZEITPUNKT FÜR DIE RADIKALE WENDE ZU VERPASSEN

Heike Reising / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2006

Von Heike Reising

Wir brauchen neue Lösungen! In allen Bereichen. Traditionelle Unternehmen befinden sich genauso wie junge Start-ups in einer Welt, in der Digitalisierung, Globalisierung und der nicht mehr zu leugnende Klimawandel die Richtung für unternehmerisches und gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln vorgeben. Und wer hat den Mut, diese neuen Wege zu gehen? Was ist *das Neue*, das uns in eine lebenswerte Zukunft begleiten wird?

Das Neue liegt jenseits der traditionellen Denkweisen und Handlungsempfehlungen. Erfahrungsschatz ist Sondermüll und Traditionalisten sind die Idioten unserer Zeit, wie Gabor Steingart in einem seiner Morning Briefings aus dem Januar 2020 schreibt.

Und all diese Gedanken mache ich mir am Blue Monday. Kennen Sie den Blue Monday? Das ist der dritte Montag eines neuen Jahres und er wird als der deprimierendste Tag des Jahres bezeichnet. Warum? Der Psychologe Cliff Arnall von der Universität Cardiff ist der Vater dieses Tages. Er hat ihn anhand von drei Faktoren berechnet: Die ersten Neujahrsvorsätze sind flöten gegangen, das Wetter und die Temperaturen lösen eher eine trübe Stimmung aus und die Schulden von Weihnachten reißen immer noch ein Loch ins Börserl. Also warum um alles in der Welt ist dieser Tag so geeignet für *das Neue*?

Weil nur an solchen Tagen der Schmerz so tief zu spüren ist, dass wir Gedanken und Aktivitäten zulassen, die Raum für etwas radikal *Neues* geben. So lange uns der Schmerz noch nicht voll trifft, sind wir Menschen eher bequem und gehen die immer gleichen Wege. Wenn in Deutschland ein Drittel des Landes niederbrennt, wird es uns mehr berühren, als wenn in Australien Milliarden Tiere durch Waldbrände getötet werden und Landstriche und Existenzen vernichtet werden. Das ist die traurige Wahrheit.

Brauchen wir denn wirklich die totale Revolution? Wird nichts mehr zählen, was gestern und heute noch einen Wert hatte, wie Steingart schreibt? Daran glaube ich nicht. Auch nicht, wenn alle Welt Tradition und Erfahrungen verteufelt. Ich denke, es geht um einen guten Umgang mit und Zugang zu *dem Neuen*.

Wir haben die große Chance, auf Basis einer entwickelten Gesellschaft und eines relativ stabilen wirtschaftlichen Umfelds *das Neue* zu kreieren. Miteinander, zum ersten Mal mit vier aktiv arbeitenden Generationen gemeinsam. Das ist eine große Chance, aber auch eine ziemliche Herausforderung. Sonst stehen wir neben einer sozialen Krise, einer Finanzkrise und einer Klimakrise auch noch vor einer Generationenkrise.

Also beginnen wir doch einfach jetzt. Mit kleinen, aber verantwortungsvollen Schritten. Jeder in seinem Umfeld, seinem Leben, seinem Verantwortungsbereich, seinem Unternehmen. Fünf kleine Ideen zum Start auf dem Weg zu *dem Neuen*:

1. Sich jeden Tag aktiv *dem Neuen* widmen!
Stellen Sie sich möglichst jeden Tag die Frage: Was können Sie anders machen im Umgang mit unserer Natur, der Umwelt, unseren Ressourcen, den Menschen? Überlegen Sie, wo Sie sinnvoll andere Verhaltensweisen, aber auch neue Technologien und Ideen für sich und ein besseres und leichteres Miteinander nutzen können.

2. Jeden Tag etwas Glück kreieren!
Das können liebe Worte sein, ein Lächeln. Für Menschen, die Sie schon kennen oder die Sie nie näher kennenlernen werden. Wenn wir alle miteinander mehr Glück auf dieser Welt erzeugen, dann wird das etwas ändern.

3. Etwas umsetzen, worin Leidenschaft steckt!
Erkennen Sie das Potenzial, in dem *Ihre* Leidenschaft steckt. Spielen Sie gern Klavier, gehen Sie gern tanzen, helfen Sie gern Menschen? Dann setzen Sie Ihre Leidenschaften um, bevor Sie vergessen, was Ihre Leidenschaften sind.

4. Werden Sie Pilot Ihres Lebens!
Werden Sie Pilot Ihres Lebens und nicht nur Passagier. Wir können öfter die Richtung angeben, als wir denken. Das braucht oft viel Mut und Haltung. Beschweren wir uns weniger über die Rahmenbedingungen, werden wir aktiv im Rahmen unserer Möglichkeiten.

5. Kritisch bleiben und trainieren!
Veränderungen müssen nicht immer gut sein. Also sollten Sie auch kritisch bleiben, reflektieren, ob die Veränderungen passen, zu Ihnen, zu dem, was *Sie* erreichen wollen. Und wenn etwas Positives dabei herausgekommen ist, dann bleiben Sie dran. Vielleicht müssen Sie das Tun und die Veränderung noch trainieren. Vielleicht tut es schon mal gut, darüber zu reden. Bitten Sie auch andere Menschen, Ihnen bei der Etablierung *des Neuen* zu helfen. Veränderung kann ansteckend sein.

Wenn etwas Großes entstehen soll, dann ist es wichtig, im Kleinen zu beginnen. VW-Konzernchef Herbert Diess sagte in seiner Rede am Global Board Meeting am 16. Januar 2020: „Uns fehlen Schnelligkeit und Mut zum radikalen Umsteuern." Das fehlt uns wahrscheinlich allen, nicht nur den VW-Führungskräften. *Das Neue* ist ja eher außerhalb unserer Wohlfühlzone zu finden, aber kann von dieser eingenommen werden. Wenn wir etwas *tun*.

Also warum nicht am Blue Monday? Oder irgendeinem anderen Tag, den Sie zu Ihrem persönlichen Blue Monday machen. Und wenn der Tag wirklich so ein einschneidend deprimierender ist, dann kann es doch danach nur bergauf gehen. Also aufhören zu jammern, den Rucksack mit den fünf guten Ideen bestücken und los geht's. Machen wir aus dem Blue Monday doch eine „New Spirit Week" und widmen wir uns jeden Tag einem Punkt auf der Liste. *Created* und los – heute ist der richtige Tag, zu beginnen. Suchen Sie sich sofort einen Startpunkt aus der obigen Liste aus.

Ich wünsche Ihnen und mir viel Erfolg auf unserem Weg zum Entdecken *des Neuen*. Viel Leichtigkeit und Freude am Weg.

www.iq-m.at

SCHON MAL LXD PROBIERT?

Das neue Wundermittel für effektives Corporate Learning

Albrecht Kresse / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2009

Von Albrecht Kresse

Sara L. starrt an die Decke. Mit einem Dutzend Kollegen sitzt sie im Onboarding-Seminar ihres neuen Arbeitgebers und versucht, den Ausführungen des Fachexperten zu folgen. Thema Procurement-Regeln, eine endlose Folge von Folien, jede vollgepackt mit Informationen. Sie fühlt sich wie damals im Mathematikunterricht in der Oberstufe. Und sie scheint nicht die Einzige zu sein, deren Gehirn angesichts der Faktenflut rebelliert. Um sie herum nur leere Gesichter. Das fängt ja gut an.

Szenenwechsel. Jakob M. hackt die Ideen, die ihm seine Kollegen zurufen, in sein Notebook. Er ist voll bei der Sache. Seinen Mitstreitern und ihm bleiben noch 23 Minuten, um die Präsentation vorzubereiten, die sie gleich im Onboarding-Planspiel halten werden. Jakob ist erst seit einer Woche bei seinem neuen Arbeitgeber. Seine Neugier ist riesig, er freut sich jeden Morgen auf das, was ihn erwartet. Auch wenn die ersten Tage anstrengend waren, so hat er doch das Gefühl, noch nie so viel in so kurzer Zeit gelernt zu haben. Er grinst in sich hinein. Alles richtig gemacht.

Warum ist Sara so genervt und Jakob so gut drauf? Ganz einfach: Jakob und seine Kollegen profitieren von LXD, dem neuen Wundermittel zur Erhöhung des Lerntransfers im Corporate Learning. Sie kennen LXD noch nicht? Keine Sorge, dabei handelt es sich nicht um eine neue Partydroge aus der Berliner Clubszene. LXD ist legal erhältlich, gesundheitlich unbedenklich und steht für Learning Experience Design.

Und wie erklärt sich nun die beeindruckende Wirkung von LXD?

Learning Experience Design fürs Corporate Learning hat sehr viel mit dem User Experience Design in der Produktentwicklung gemeinsam: Der Lerner bzw. Nutzer steht im Mittelpunkt aller Überlegungen. Nehmen wir als Beispiel eine App, die uns besonders gut gefällt, weil sie leicht zu bedienen ist und uns optisch anspricht. Diese positive User Experience ist kein Zufallsergebnis, sie wurde von den App-Entwicklern auf Basis von Nutzeranalysen, Prototyping, Nutzerbefragungen und unzähligen Anpassungen designt.

Im Learning Experience Design ist das Vorgehen sehr ähnlich. Auch dort nutzt man bei Entwicklung, Prototyping und Testing die Methoden aus der agilen Produktentwicklung. Dabei geht es nicht einfach darum, ein einzelnes Lernformat zu entwickeln, zum Beispiel ein Training oder ein Lernvideo. Stattdessen kombiniert man unterschiedliche Lernformate so miteinander, dass eine für den Lerner optimale Learner Journey entsteht, an deren Ende das definierte Lernziel erreicht wird.

Dank hochdosiertem LXD ist Jakob also mit Eifer und Begeisterung bei der Sache. Seine Erfahrungen in den ersten 100 Tagen im Unternehmen, ja sogar schon in den ersten 30 Tagen vor seinem ersten Arbeitstag, wurden akribisch von Learning Experience Designern geplant. Selbst wenn nicht alle Ereignisse und Reaktionen vorhersehbar sind, so ist die Wahrscheinlichkeit ziemlich hoch, dass Jakob innerhalb dieser ersten 100 Tage immer wieder darin bestätigt wird, im richtigen Unternehmen zu sein. In relativ kurzer Zeit lernt er, seine neue Rolle beim neuen Arbeitgeber optimal auszufüllen und damit auch seine persönlichen Karriereziele möglichst schnell zu erreichen.

Bei Sara sieht es leider düsterer aus. Ihr neuer Arbeitgeber glaubt immer noch, dass Frontalunterricht nach Vorbild von Schule oder Universität optimale Ergebnisse liefert. Ein Fachexperte ohne didaktische oder pädagogische Zusatzausbildung kippt sein Fachwissen mithilfe von PowerPoint über ihr und ihren Kollegen aus. Dieses Wissen soll dann nicht nur sofort verstanden, sondern auch in dauerhafte Gewohnheiten umgewandelt werden. Lernen nach dem Prinzip Glaube und Hoffnung! Für Unternehmen, die national und international im Wettbewerb um die besten Talente stehen, keine Erfolg versprechende Option.

Falls Sie sich jetzt fragen, ob Ihr Unternehmen bereits einen professionellen Learning-Experience-Design-Ansatz verfolgt, hat dieser Artikel sein Ziel erreicht. Hier eine kleine Checkliste, die Ihnen hilft, möglichst schnell von LXD zu profitieren:

1. Fragen Sie in Ihrer Personalentwicklung nach, ob es bereits Learning Experience Designer in Ihrem Unternehmen gibt.

2. Fordern Sie eine Liste mit allen im Unternehmen eingesetzten Lernformaten an.

3. Lassen Sie Ihre Weiterbildungs-, Trainings- und Entwicklungsprogramme umfassend bewerten, nicht nur mit den üblichen Feedbackbögen. Finden Sie heraus, wie zufrieden Ihre Nutzer mit den Angeboten sind, und fragen Sie nicht nur nach den Programmen für Führungskräfte, denn für die gibt es meistens hohe Budgets, die eine gute Umsetzung erlauben. Ermitteln Sie lieber, wie zufrieden Ihre Nutzer zum Beispiel mit fachlichen Weiterbildungen zu Themen wie Procurement-Richtlinien, Datenschutz oder Einsatz neuer Software sind.

4. Vergessen Sie nicht, auch Ihre Onboarding-Programme zu überprüfen. Denken Sie an Sara und Jakob!

Sollten die Ergebnisse Ihrer Recherche positiv ausfallen, haben sich die Verantwortlichen im Bereich Personalentwicklung und Learning Development ein dickes Kompliment von Ihnen verdient. Dann zählt Ihr Unternehmen nämlich zu einer kleinen Elite, die die User-Zentrierung beim Thema Lernen schon voll integriert hat.

Falls die Ergebnisse eher negativ ausfallen, haben Sie jetzt eine klare Handlungsanweisung: Machen Sie das Thema Lernen zur Chefsache – und Ihr Unternehmen zu einer lernenden Organisation mit motivierten Selbstlernern im Zentrum aller Bemühungen.

Unter dem nachfolgenden Link finden Sie eine Auflistung von 100 unterschiedlichen Lernformaten sowie eine Anleitung, wie Sie funktionierende Learner Journeys entwickeln.

Viel Erfolg mit LXD!

www.edutrainment-company.com

WIRKSAMES ORGANISATIONS-DESIGN ALS SCHLÜSSEL ZUR NACHHALTIGEN LEISTUNGSFÄHIGKEIT VON ORGANISATIONEN

Dr. Andreas Wieland / MSR / 2020
Club 55 Fachspezialist seit 2010

Von Dr. Andreas Wieland

In einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Ambivalenz – kurz VUCA – geprägten Welt sind Organisationen stark gefordert, die eigene Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Rasenmäher-Aktionen sind zwar auf den ersten Blick der leichtere Weg und rasch mit Druck durchzusetzen. Sie können jedoch die Zukunftsfähigkeit von Organisationen gefährden. Das Gebot der Stunde ist die Entwicklung eines wirksames Organisationsdesigns, das beiden Ansprüchen – harte Schnitte und neues Wachstum – gerecht wird. Das Arbeiten am System wird für Manager zur Kernaufgabe. In der Praxis arbeiten sie jedoch lieber im System, agieren als Mikromanager und kompensieren laufend Mankos der eigenen Organisation. Wöchentliche Arbeitsbelastungen von 60 und mehr Stunden sind nicht selten die Konsequenz.

Organisationsdesign ist nicht gleich Organisationsstruktur

Systemisch betrachtet versteht man unter Organisationsdesign ein Set an Prämissen, das die alltäglichen Entscheidungen und Kommunikationswege in einem Unternehmen festlegt. Durch ein spezifisches Organisationsdesign werden vielfältige Festlegungen getroffen. Die wohl populärste ist die Organisationsstruktur, diese verliert jedoch an Bedeutung. Wichtiger werden hingegen horizontale und vertikale Abstimmungslogiken, Geschäftsprozesse, Anreizsysteme zur Leistungserbringung/Innovation, die IT-Infrastruktur und die Skills der Mitarbeiter. Diese Elemente sind auf ihre gegenseitige Passung und Wirksamkeit auszurichten. Führung verbindet sie und steuert ihr Zusammenwirken. Andernfalls bleibt ein entwickeltes Organisationsdesign ein formales, wirkungsloses Konzept und führt nicht selten zu Irritationen, Ärger und Spott.

Die sechs Elemente des Organisationsdesigns:

Organizational design follows strategy

Die strategischen Leitplanken geben den Spielraum für das Organisationsdesign vor. In vielen Unternehmen sind harte Schnitte und neues Wachstum in Einklang zu bringen. Einerseits um drohende Krisen abzuwenden, andererseits um das „window of opportunity" nicht zu verschlafen.

Harte Schnitte sind dadurch geprägt, dass Ressourcen, Kosten, Prozesse direkt und konsequent optimiert werden. Dies passiert bevorzugt top-down, mit Druck. Kollateralschäden werden in Kauf genommen. Es muss schnell gehen, persönliche Härtefälle werden mit Geld abgefedert.

Neues Wachstum in Organisationen erfolgt jedoch über die Gestaltung von Rahmenbedingungen, durch Zurverfügungstellen von Ressourcen. Es benötigt ein Klima des Experimentierens und eine Zeit des Gärens. Anstelle des Push-Prinzips ist hier das Pull-Prinzip im Führungsverhalten wirksamer. Es gilt, einen Sog zu erzeugen, ein Commitment, sich auf Neues und das Risiko eines eventuellen Scheiterns einzulassen.

Die Entwicklung eines Organisationsdesigns unter Berücksichtigung beider Logiken erfordert einen umfassenden Change. Neben der Einhaltung der Erfolgsfaktoren von Change-Prozessen (zum Beispiel die zehn Schritte von Kotter) hat sich folgende Vorgehensweise unter Einbindung von Schlüsselpersonen als wirksam erwiesen:

1. Die strategischen Anforderungen vergemeinschaften. Dabei sind folgende Fragen zu klären:
   a) Warum ist die Organisationsveränderung überhaupt erforderlich?
   b) Nach welchen Spielregeln funktioniert der Markt?
   c) Was sind die Kernherausforderungen für die Organisation?
   d) Welche Strategien werden umgesetzt?
   Welchen Stellenwert haben harte Schnitte und neues Wachstum für die Organisation?

Als Ergebnis dieser Phase liegen konkrete, messbare Designkriterien vor. Diese bieten die Basis für die Phasen 2 bis 4:

2. Die Organisation mithilfe der Designkriterien überprüfen. In der Praxis erfolgt die Beurteilung oft undifferenziert aus mikropolitischen Interessen. Eine generelle Abwertung der bestehenden Struktur belastet nur die Entwicklungsarbeit. Eine straffe, wertschätzende Moderation ist hier zweckmäßig.
3. Designoptionen entwickeln. Die Betonung liegt auf Optionen, idealerweise werden zumindest drei entwickelt. Dabei gilt es, die rasch gefundene „Lieblingsoption" wertschätzend zur Seite zu legen und nach der zweit- und drittbesten Option zu suchen. Best-Practice-Konzepte bieten gute Denkanstöße.
4. Designentscheidung treffen. Die Optionen werden entlang der Designkriterien bewertet und jene mit dem höchsten Potenzial einem Plausibilitätscheck unterzogen. Je nach Delegationslevel wird die Entscheidung durch die Führung oder durch das Entwicklungsteam getroffen.
5. Neudesign detaillieren. In dieser Phase sind weitere Experten einzubeziehen. Prozesswerkstätten, in denen das neue Organisationsdesign auf die Rüttelstrecke gebracht wird, bieten wichtige Erkenntnisse für das Feindesign und erhöhen die Akzeptanz der Veränderung. Das Geschäft muss nach dem Go-live funktionieren. Der Widerstand gegen die Organisationsänderung soll nicht durch vermeidbare Designfehler genährt werden.
6. Umsetzungsarchitektur entwickeln. Die Implementierung des neuen Organisationsdesigns ist systematisch zu planen. Der begleitende Kommunikations-Stream ist wegen der Personalentscheidungen und der neuen Machtverteilung erfolgskritisch. Viele persönliche Gespräche sind zu führen, ein gern unterschätzter Zeitaufwand.
7. Das Design verankern. Für die Implementierung eines neuen Organisationsdesigns sind viele Projekte und Maßnahmen erforderlich. Es empfiehlt sich, diesen Prozess laufend zu monitoren.

Ein passendes Organisationsdesign, das harte Schnitte und neues Wachstum gleichzeitig berücksichtigt, trägt maßgeblich zur Leistungsfähigkeit von Organisationen bei. Erfahrungsgemäß erleben Manager dadurch eine nachhaltige zeitliche Entlastung.

www.andreaswieland.at

B. Heitger/A. Doujak: Harte Schnitte, neues Wachstum: Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Wien, 2014
Reinhart Nagel: Organisationsdesign – Modell und Methoden für Berater und Entscheider. Stuttgart, 2014

SIND AUCH SIE VON ERYTHROPHOBIE BETROFFEN?

Von Dr. Magda Bleckmann-Schnur

Wann es zum ersten Mal auftauchte, weiß er nicht mehr. Aber seit seiner Jugend kennt er das Gefühl. Wie sich die Röte durch eine Hitzewelle, die durch den ganzen Körper strömt, ankündigt. Wie das Herz bis zum Hals klopft. Wie hektische rote Flecken an seinem Hals auftauchen. Der Schweiß aus allen Poren bricht. Und schließlich Ohren und Gesicht zu glühen beginnen – Wolfgang wird rot! Seine Horrorvorstellung: vor einer größeren Runde zu sprechen, vor allem im beruflichen Alltag. Aber auch auf eine falsche Unterstellung schlagfertig zu antworten, ist für ihn ein Albtraum, lässt seinen Adrenalinspiegel steigen. Wolfgang hat Angst vor dem Rotwerden.

Dabei ist Erröten eigentlich eine ganz normale körperliche Reaktion bei Schüchternheit, Nervosität oder Unsicherheit, und zwar eine Abkühlreaktion: Wenn einem vor Aufregung heiß wird, weiten sich die Blutgefäße und der Blutdruck steigt. Und bei vielen Menschen, die leicht rot werden, fließt das Blut einfach langsamer wieder aus dem Gesicht zurück als bei anderen, deshalb wird das Erröten sichtbar. Kritisch wird die Sache nur, wenn die Angst vor dem Erröten stärker, ja sogar krankhaft wird, wenn in bestimmten Situationen Blockaden eintreten, wenn man sich deswegen zurückzieht, soziale Kontakte meidet – wie bei Wolfgang. Wenn also ein Teufelskreis beginnt, weil die Angst vor dem Rotwerden das Rotwerden fördert. Dann leidet man nämlich unter einer der häufigsten sozialen Angststörungen, der Erythrophobie. Die Zahl der Geplagten ist groß: Schätzungsweise acht bis 15 Prozent der Bevölkerung sind davon betroffen.

Nach Meinung der Experten ist es zentral, die Situation nicht dramatischer darzustellen, als sie tatsächlich ist. Ein Trost: Der Kopf bleibt nicht stundenlang rot, sondern maximal für zehn Minuten. Meistens hat sich die Sache schon nach höchstens fünf Minuten erledigt … Mal ganz abgesehen von dieser Krankheit, es gibt unzählige Situationen, in denen wir rot werden können. Und beinahe jeder von uns hat es schon einmal erlebt – beim Vorstellungsgespräch, am ersten Tag im neuen Job, beim Small Talk mit dem Vorgesetzten.

Betroffene berichten von allen möglichen und unmöglichen Beispielen, in denen die „rote Pest" bei ihnen zuschlägt:

- „Ich werde rot, wenn ich ein Kompliment bekomme."
- „Ich werde rot, wenn ich denke: Jetzt bloß nicht rot werden."
- „Ich werde rot, wenn ich schlagfertig sein will und mir nichts einfällt."

Gibt es eine Lösung?

Ja, definitiv! Denn in den meisten Fällen wird man rot, weil man sich – wie unser Wolfgang – vor einer negativen Bewertung fürchtet. Es geistern ständig dieselben Fragen in seinem Hinterkopf herum: Mache ich mich lächerlich? Machen die sich dann über mich lustig? Bin ich gut genug? Werde ich mich blamieren?

Wie kann man diese negativen Gedanken loswerden? Es ist eigentlich gar nicht so schwer, folgen Sie dazu diesem kurzen Gedankengang: Leute, die niemals oder fast nie erröten, sind keinesfalls der Meinung, dass Menschen, die rot werden, schrecklich, furchtbar oder peinlich sind. Meistens bemerken sie es nicht einmal. Und wenn sie es bemerken, dann nur, wenn Menschen wie Wolfgang sie geradezu darauf hinlenken, also zu stottern beginnen, vielleicht sogar ganz verstummen, ein Drama daraus machen und darauf hinweisen – auch durch ihre Körpersprache.
Stattdessen könnte Wolfgang einfach das Erstbeste sagen, was ihm durch den Kopf schießt, oder Zeit gewinnen mit der effizientesten Technik der Schlagfertigkeit: der Rückfragetechnik. Dazu stellt man Fragen wie zum Beispiel:

- „Was genau wollen Sie damit sagen?"
- „Wo haben Sie das denn gelesen?"
- „Was konkret meinen Sie damit?"

Wenn der Betroffene selbst, statt sich auf seine Symptome zu konzentrieren, sein Rotwerden einfach wegwischen, es ausblenden könnte, dann würden es die anderen auch nicht bemerken.

www.magdableckmann.at

Club 55

Dr. Magda Bleckmann-Schnur / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2013

Vier Tipps, um Schüchternheit und Rotwerden zu überwinden:

1. Stellen Sie sich immer wieder Situationen, in denen Sie schlagfertig argumentieren müssen. Vorab visualisieren Sie gedanklich den Ablauf – natürlich so, wie er idealerweise ablaufen würde. So erhält Ihr Unterbewusstsein Sicherheit für den Ernstfall.
2. Legen Sie sich fünf Rückfragen zurecht, die für alle Situationen anwendbar sind. So können Sie Zeit gewinnen, sich eine gute Antwort überlegen und Ihr Gegenüber ist am Zug.
3. Üben Sie Atem- oder Meditationstechniken und machen Sie regelmäßig Sport – auch das stärkt die Selbstsicherheit und verringert das Rotwerden.
4. Kümmern Sie sich einfach nicht darum! Versuchen Sie, Ihre Aufmerksamkeit auf etwas anderes zu lenken! Denken Sie daran, dass es anderen auch nicht besser geht. Denn auch mit dem Rotwerden sind Sie nicht allein. Selbst Prinz Charles errötete, als ihm die Spice Girls vorgestellt wurden.

SO ENTSTEHEN ECHTE INNOVATIONEN!

Von Jürgen R. Schmid

Produktion der Zukunft

Wie lange ist die letzte echte Innovation in Ihrer Branche her? In meinem Bereich, dem Maschinenbau, war das vor mehr als drei Jahrzehnten die Einführung der CNC-Technik. Seither optimieren wir nur noch. Und damit das nicht so deprimierend klingt, nennen wir dieses Optimieren „Innovation" und reden uns ein, dass wir innovativ sind. Der globale Markt belehrt uns inzwischen eines Besseren: Er rückt der einstigen Vorzeigebranche dicht auf die Pelle.

So langsam wird allen klar, dass wir dringend Innovationen brauchen, die die Herausforderungen der Zukunft lösen. Deshalb habe ich vor Kurzem rund 20 Maschinenbauer zu einem Innovationsworkshop eingeladen: Alle sind gekommen, alle waren offen für neue Wege und neue Lösungen. Und es hat sich gelohnt ...

Erstaunliches

Die Experten, die sich unter meiner Moderation und Führung versammelt hatten, wuchsen über sich hinaus, wir konnten Erstaunliches erreichen. Die Veranstaltung wurde zu so etwas wie die Geburtsstunde einer neuen automatisierten Produktionstechnologie: leicht und flexibel, schnell und effizient, umweltschonend und platzsparend.

Maschinen im herkömmlichen Sinn kamen bei unseren Überlegungen und Diskussionen nicht mehr vor. Wir dachten komplett in digitalen Lösungen, autonomen Transportmöglichkeiten und neue Fertigungsmethoden.

Mit dem Ideenmaterial aus dem Workshop ging ging mein Design-Team nach Hause. Unterstützt von Ingenieuren, Vertrieblern und IT-Fachleuten einer anderen Gruppe arbeiteten wir die Konzeptidee weiter aus und konnten sie wenige Wochen später zur Evaluation vorstellen. In Grundzügen sieht diese neue Produktionstechnologie so aus:

Club 55

Jürgen R. Schmid / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2013

Dream-Team der Zukunft

Im Grunde besteht eine Bearbeitungseinheit aus zwei Bauteilen, die seriell preisgünstig und materialsparend gefertigt werden. Die individuelle Ausstattung bekommen die beiden Baugruppen am Ende der Herstellkette.

Jede Bearbeitungseinheit besteht aus einer Drohne und einem Shuttle, das sich autonom in der Fabrikationshalle bewegt. Einige dieser Drohnen können Metall fräsen, andere erstellen 3-D-Druckteile, wieder andere schweißen oder lackieren. Selbst die Fertigung von Spritzgussteilen in großen Stückzahlen ist auf diese Weise möglich.

So kann die Herstellung eines Produktes, zum Beispiel eines Kaffeeautomaten, vom Rohmaterial bis hin zur Montage und zum Prüfprozess mit dieser technischen Innovation abgewickelt werden. Egal, was Sie programmieren: Diese Produktionslandschaft fertigt alles, und das auch als Einzelstück.

Der Shuttle ist die Anlaufstation für die Drohne. Diese kann sich fest auf dem Shuttle verankern, auf dem das Werkstück mit Vakuum angesaugt wird, und mit der Bearbeitung beginnen. Der Shuttle ist also der Werkstückträger. Gleichzeitig liefert er das Material für die additive Fertigung, nimmt Späne auf und ist Ladestation für die Drohne. Wenn nötig, fährt er automatisch „nach Hause", um die Späne abzuladen, sich selbst aufzuladen und neues Material aufzunehmen.

Die Kombination aus frei beweglicher Drohne und selbstfahrendem Shuttle hat mehrere Vorteile:

Effizient auf allen Ebenen

So eine Bearbeitungseinheit hat eine sehr kompakte Bauweise und braucht keine hohen Werkhallen. Sie kommt mit weniger als zwei Meter Raumhöhe aus. Auch ihr Gewicht entspricht einem Bruchteil einer herkömmlichen Maschine. Dies macht es möglich, dass in den einzelnen Stockwerken eines Produktionstowers platzsparend, baugrundsparsam, energieeffizient und ressourcenschonend gearbeitet wird. Es wird weniger Masse bewegt, also muss weniger Energie für das gleiche Ergebnis aufgewendet werden.

Auch für den Transport von der Fertigungsstätte der Drohne und des Shuttles hin zum Produktionstower werden keine riesigen Lkws mehr gebraucht. Statt zwei Maschinen können 50 moderne Produktionssysteme auf einmal transportiert werden – das spart Transportkosten und produziert um ein Vielfaches weniger CO2 auf den Straßen.

Alle Kriterien, die wir an eine moderne Fertigung richten, sind in dieser Konzeptidee berücksichtigt. Nachdem wir die Idee zur Evaluation vorgestellt hatten, entspann sich eine lange Diskussion. Doch in einem waren sich alle einig: In diese Richtung wird es gehen!

Vorbildlich

Unser Workshop hat gezeigt: In Kooperation mit weitsichtigen Know-how-Trägern der Industrie können Konzepte entstehen, die vielleicht nicht exakt so in die Realisierung gehen. Sie können aber als maßgebliches Vorbild der Industrie den Weg in die Zukunft zeigen. Diese Art der Zusammenarbeit bietet eine enorme Chance für den Erhalt unserer weltweiten Wettbewerbsfähigkeit.

www.juergen-schmid.de
www.schmid-maschinendesign.com

COMMUNICATION CREATES THE FUTURE

Von Norman Alexander

Norman Alexander / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2015

Was für ein Chaos: Klima, Greta, Trump, Brexit, Coronavirus, links gegen rechts und rechts gegen links. Minütlich fliegen uns die Botschaften um die Ohren oder landen zumindest auf dem Newsticker im Smartphone. Kaum ist das eine Thema oberflächlich behandelt, wird das nächste aus der Kiste gezogen – bäm, direkt rein in die Amygdala des limbischen Systems, das Zentrum unserer Angst.

Die Welt, in der wir Menschen leben, ist voll von überdramatisierten Nachrichten. Man könnte meinen, dass morgen die Welt untergeht. Erleben wir dennoch den nächsten Tag, dann sterben wir wohl spätestens übermorgen am neuen Virus. So zumindest prophezeien es uns die Botschaften der Nachrichtenmacher.

Gute Nacht, Kommunikationskultur!

Ist diese Art oder besser Unart der Kommunikation nur eine aktuelle Entwicklung, die sich in den Medien abspielt? Schließlich geht es dort um Klicks und Views. Wer Reichweite erzeugt, gewinnt. Denn die wird von den Werbepartnern bezahlt. Logisch, dass dabei echter Journalismus auf der Strecke bleibt. Eine kritische Auseinandersetzung mit mehreren Sichtweisen und eine auf Fakten basierte Schlussfolgerung erfordern eben mehr Zeit und Interesse.

Doch ich brauche nicht in die Tageszeitung oder irgendein Onlinemedium zu schauen, um diese Entwicklung unserer Kommunikation wahrzunehmen. Ein Blick in die Führungsetagen verschiedener Unternehmen reicht.

Führungskräfte stehen immer wieder vor der Herausforderung, die Transformation der Zukunft zu kommunizieren und Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Dabei kommt es nicht darauf an, ob es inhaltlich um Digitalisierung, Klimawandel oder wirtschaftspolitische Entwicklungen geht. Der Prozess ist immer der gleiche. Doch oftmals mangelt es an Kompetenz, Menschen zu überzeugen.

Inhalte einfach nur zuzuspitzen und dann auszuschmücken, verleiht eben nur scheinbar Bedeutung und animiert niemanden, die Transformation für die Zukunft mitzugestalten. Wer glaubt, dadurch Mitarbeiter überzeugen zu können, denkt auch „Wer schreit, hat recht".

„Ich rede, also bin ich"

Das größte Kommunikationsproblem unserer Zeit ist: Wir hören nicht mehr zu, um zu verstehen. Wir hören zu, um zu antworten.

Wir tauschen unsere Gedanken aus. Zumindest glauben wir das. In Wirklichkeit sind wir weit davon entfernt, die inhaltlichen Ebene des anderen zu verstehen. Vielmehr beschäftigen wir uns damit, ähnlich wie die Medien die eigene Botschaft noch besser in Szene zu setzen als der Gegenpart, um damit zu überzeugen.

Eine Meinung trifft auf die andere. Während der eine noch spricht, überlegt sich der andere schon seine Antwort. Die Steigerung davon ist, dass man den anderen vor lauter Ungeduld unterbricht, um den eigenen Standpunkt rüberzubringen.

Das signalisiert nicht nur: „Mein Inhalt ist wichtiger als deiner!", sondern auch: „Das, was du sagst, interessiert mich nicht." Auf diese Weise kann Kommunikation nicht gelingen. So werden Menschen nicht für Veränderungen begeistert und motiviert. Schlimmstenfalls schaden Führungskräfte mit dieser Art der Kommunikation der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Shut up and listen!

Kommunikation wird umso erfolgreicher, je mehr wir bereit sind, die Sichtweise des anderen zu verstehen. Das funktioniert am einfachsten, in dem Sie Ihrem Gegenüber zuhören.

96 Prozent der Menschen halten sich für gute Zuhörer. Meist haben jedoch die Gesprächspartner den Eindruck, dass nur wenig vom Gesagten angekommen ist. Sind wir also doch nicht so gute Zuhörer, wie wir oftmals meinen?

Ehrliche Antwort: Nein, sind wir nicht! Zu sehr hängen wir fest im Mantra: „Ich muss senden, senden, senden!"

Hören Sie daher auf, immer mehr und mehr Argumente und Begründungen für Ihren Standpunkt zu präsentieren, und fangen Sie an, Ihrem Gesprächspartner zuzuhören. Echtes Zuhören signalisiert Interesse und schafft eine zwischenmenschliche Bindung. Denn jeder möchte gern gehört und verstanden werden.

Kommunikation gestaltet die Zukunft

Führungskräfte müssen verstehen: Kommunikation gestaltet die Zukunft. Menschen zu führen bedeutet, kommunizieren zu können. Wer als Führungskraft die Zukunft des Unternehmens gestalten will, sollte seine Kommunikationsfähigkeiten trainieren.

Mein Ansatz für effektive Kommunikation lautet: Menschen verstehen – und nicht noch mehr daran basteln, die eigene Botschaft effektvoll aufzublasen. Nur wer sein Gegenüber wirklich versteht, erkennt die richtigen Stellschrauben, um Menschen zu bewegen.

Das gilt nicht nur im Job, sondern auch im Privatleben. Überall, wo wir mit Menschen in Kommunikation treten. Weniger senden, dafür mehr verstehen. Das ist der Weg, um Brücken zu bauen, und führt die Gesellschaft zusammen, statt sie weiter zu spalten.

www.norman-alexander.com

© Designua/Shutterstock.com

DER GREEN NEW DEAL:

WIE GELD UNSERE GESELLSCHAFT TRANSFORMIERT

Tom Klein / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2014

Von Tom Klein

Bei allen Schwierigkeiten, die uns die dritte industrielle Revolution beschert, stehen wir vor dem größten Entwicklungssprung aller Zeiten. Wer versteht, worum es dabei geht, wird viel Arbeit vor sich haben!

Die Herausforderung besteht darin, dass Menschen intuitiv mit linearen Veränderungen umgehen können, nicht aber mit exponentiellen. So werden die digitalen Möglichkeiten und die globale Komplexität ebenso unterschätzt wie das Tempo, in dem die Natur kollabiert. Viele Menschen führt diese Dynamik in die Ohnmacht, einen Teil in eine rückwärtsgewandte Rebellion. Nicht wenige trauen den liberalen, demokratisch-politischen Errungenschaften der letzten 300 Jahre nicht zu, mit den Veränderungen gut umzugehen. Sie wählen illiberale, autoritäre Regierungen, die sie vor den schnellen Veränderungen schützen sollen. Putin, Orban, Erdogan, Bolsonaro und nicht zuletzt Trump werden so an der Macht gehalten – obwohl ihnen offenbar die Kompetenz fehlt, mit der Geschwindigkeit unserer Zeit konstruktiv umzugehen.

Im Business sind wir schon seit 20 Jahren dabei, die Transformation zu verstehen und die Technologien und Organisationsformen, die wir dafür brauchen, zu implementieren. Inzwischen hat all das unsere Gesellschaft erreicht. Die Politik steht vor der Herausforderung, die Rahmenbedingungen zu schaffen, über die wir die Transformation unserer Systeme in konstruktive Bahnen lenken können.

Jeremy Rifkin beschreibt die Lösung in seiner Green-New-Deal-Strategie. Als Berater der Kanzlerin, der EU, der chinesischen Regierung und einer Vielzahl von Konzernchefs gehört er zu den maßgeblichen Architekten vom Green New Deal, einer Vision für das Wissenszeitalter in einer Post-Kohlenstoff-Industrie, an der wir arbeiten können. Frei nach Ronald Reagans Wahlkampfmotto „It's the economy, stupid" lenkt Rifkin mit „It's the infrastructure, stupid" die Aufmerksamkeit der Weltbevölkerung auf das, was uns den Übergang erfolgreich meistern lässt.

Er zeigt auf, welche Infrastruktur wir bauen müssen, um den Wandel proaktiv zu gestalten:

- Vernetzte Kommunikation, mit der Weiterentwicklung des Internets und des Internet of Things (IoT)
- Vernetzte, dezentrale Stromproduktion mit einem leistungsfähigen Stromnetz, das in der Lage ist, die vielen dezentralen Energielieferanten von Solar- und Windstrom zu verbinden und die Stromflüsse zu managen
- Vernetzte, automatisierte, elektrisch angetriebene Mobilität, ausgerichtet an Mobilitätsdienstleistungen über alle Verkehrsträger hinweg statt am Autobesitz
- Null- und Plus-Energie-Gebäudeinfrastruktur, die durch Regulierung und die Förderung von energetischen Sanierungen über Jahre hinweg aufgebaut wird

Die Kosten für diese Infrastruktur liegen weltweit bei etwa 90 Billionen Dollar. Dem gegenüber stehen die Assets der Kohlenstoffindustrie von etwa 100 Billionen Dollar. Kein Politiker wäre in der Lage, die bestehende Kohlenstoffinfrastruktur zu opfern, um sich die Kosten für die neue Infrastruktur aufzubürden. Aber hinter den Rücken der Politiker und der Gesellschaft ist der Prozess schon längst im Gange.

Der Zwang zu dieser Umschichtung geht von den Märkten aus. Seit 2019 liegen die Kosten von Solar- und Windstromproduktion auf gleicher Höhe wie die des günstigsten Energieträgers der alten Energiewirtschaft: Gas. Das hat schon dazu geführt, dass 2019 60 Prozent aller Investitionen in neue Energieproduktionsanlagen in Solar- und Windanlagen geflossen sind. Um ihre Risiken zu reduzieren, schichten die großen Pensionsfonds, die weltweit 40 Billionen Dollar verwalten, ihre Investitionen raus aus Kohle, Öl und Gas.

Die Kosten für Solar- und Windenergie werden noch weiter sinken. Die Betriebskosten für regenerative Energieanalgen tendieren gegen null, da Sonne und Wind nicht gefördert, transportiert und für den Betrieb gekauft werden müssen. So ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht zunehmend sinnlos, an bestehenden Kraftwerken festzuhalten, die abgeschaltet und zugunsten neuer, nachhaltiger Anlagen abgeschrieben werden.

Statt diese Zahlen als Belastung zu betrachten, geht es Rifkin darum, sie als Investitionschance zu begreifen. Die alte Energieinfrastruktur wird durch die Marktdynamiken wirtschaftlich kollabieren. Je länger wir darauf warten, unseren Fokus auf die neue Infrastruktur umzulenken, desto schmerzhafter wird das Platzen der Asset-Blase in der alten Energiewirtschaft sein. Das geschieht laut Analysen zwischen 2023 und 2030, wobei die meisten Marktteilnehmer von 2028 reden.

Unsere Rolle besteht darin, den Aufbau der neuen Infrastrukturen voranzutreiben. Dafür braucht es vor allem die politischen, rechtlichen, steuerlichen und kulturellen Rahmenbedingungen, die der Transformation ihren gesellschaftlichen Rahmen geben.

In unserer Rolle als Berater im Business arbeiten wir seit 20 Jahren an der anspruchsvollen Umgestaltung. Agile Arbeitsformen, die wir anfangs für IT- und Entwicklungsprojekte gebraucht haben, dehnen wir inzwischen auf Firmensysteme aus, um ganze Firmen in ihrer Vernetzung agil sein zu lassen. Das Gleiche muss jetzt für Kommunen, Regionen, Länder und Wirtschaftszonen getan werden, zum Beispiel über Private-Public-Bonds, die Kommunen auflegen, um ihre Infrastrukturprojekte zu finanzieren.

Die Welt bei ihrem Umbruch zu beraten, ist anspruchsvoll und aufwendig. Dabei gilt es, Investitionen in einer Höhe von 90 Billionen Dollar umzusetzen. Hierin steckt der Gegenentwurf für alle Ängste vor Arbeitsplatzverlusten infolge der Automatisierung. Die Zukunft steckt voller Arbeit – an uns selbst, an unserer Kultur und an den Infrastrukturen, die uns in das nächste Zeitalter tragen werden. Packen wir die Transformation mit spannenden Konzepten und kompetenter Begleitung an!

www.tomklein.de

©Soonthorn Wongsaith/Shutterstock.com

DAS NEUE STATUSSYMBOL BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN: „ICH BIN TOPFIT!“

Von Markus Weber

Das waren noch Zeiten: Der Chef – unübersehbar in seiner barocken Statur – lud erst zum deftigen Geschäftsessen, anschließend zog man sich gemeinsam in den Salon zurück, um sich bei Hochprozentigem und einer langen Zigarre weiter den geschäftlichen Themen zu widmen. Der Herzinfarkt war vorprogrammiert.

Der moderne Chef hat eine beachtliche Wandlung erfahren: Neben einem 14-Stunden-Tag mehrmals pro Woche nimmt er mindestens an einem Triathlon jährlich teil. Denn von Führungskräften wird heutzutage erwartet, dass sie nicht nur geschäftliche Wunder vollbringen. Sie sollen auch noch fit und kreativ sein und Erfolgsbewusstsein ausstrahlen. Doch bei den vermeintlichen Superhelden, ganz gleich ob männlich oder weiblich, liegt so manches im Argen. Kaum verwunderlich in Zeiten der extremen mentalen und körperlichen Beanspruchung, der ständigen Erreichbarkeit und mitten im Spagat zwischen agiler Führung und New Work. Diese Herausforderungen führen oft zu noch mehr Druck und Stress. Private Krisen und gesundheitliche Probleme lassen da nicht lange auf sich warten …

Doch das Umdenken hat bereits begonnen: Viele Führungskräfte haben erkannt, dass ein gesunder Lebensstil die Belastungen im Beruf ausgleicht. Nur wer körperlich fit ist, kann den Führungsjob auf Dauer durchhalten. Laut einer Umfrage leben Spitzenführungskräfte heute sehr diszipliniert. Neun von zehn treiben Sport, ein Drittel regelmäßig und intensiv, die Hälfte zumindest ein- bis zweimal pro Woche. Gerade für Männer in Führungspositionen ist Sport inzwischen mehr als bloßer Ausgleich. Viele nehmen an Wettkämpfen (Extremmarathon, Triathlon, Wüstenlauf) teil. Ehrgeiz und Disziplin im Beruf übertragen sie auf den Sport. Fitness ist zum neuen Statussymbol geworden – mit fatalen Folgen …

„Nur die Gesundheit ist das Leben.“ So formulierte es der deutsche Dichter Friedrich von Hagedorn. Doch wer in einem Alter von 40 Jahren und älter noch so trainiert wie ein 20-Jähriger, trägt keineswegs dazu bei. Viele denken immer noch, dass das Training desto effektiver ist, je mehr sie sich fordern. Weit gefehlt! Denn sportliche Routine allein ist nicht der Schlüssel zum Erfolg – eine der wichtigsten Phasen des Trainings ist die Regeneration. Davon wollen Führungskräfte nichts hören, Erholung steht man sich nicht zu, faul zu sein ist keine Option. Doch genau dieses scheinbare Nichtstun ist wichtig für den Erhalt der Leistungsfähigkeit. Nur mit dem richtigen Trainingsverständnis gelingt der Ausgleich zum beruflichen Stress.

Jeder Mensch kann für eine gewisse Zeit mehr Energie verbrauchen, als er durch Regeneration gewinnt. Das funktioniert aber niemals auf Dauer. Wer auf seine Körpersignale achtet und dafür sorgt, dass die Reservoirs immer wieder aufgefüllt werden, macht es richtig. Das gelingt am besten in bewussten Phasen der Entspannung und durch regelmäßiges sanftes Herz-Kreislauf-Training. Um langfristig leistungsfähig und gesund zu bleiben, gibt es für Führungskräfte spezielle Trainingsmethoden. Denn wer sich die Zeit zum Training nimmt, sollte diese auch effektiv und effizient für sich nutzen.

©Olyy/Shutterstock.com

Club 55

Markus Weber / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2015

Willkommen beim regenerativen Ausdauertraining

Ausdauersport wie Walking, Wandern, Radfahren und Schwimmen gleicht negative Einflüsse auf den menschlichen Organismus hervorragend aus. Das sollten Sie beim regenerativen Ausdauertraining beachten:

- Wärmen Sie sich zu Beginn gründlich auf, denken Sie auch an Dehnung und Kräftigung.
- Steigern Sie Umfang und Intensität behutsam.
- Akzeptieren Sie keine Beschwerdesymptome.
- Umfang vor Intensität: Das Tempo „tötet“, nicht die Strecke.
- Treiben Sie mäßig, aber regelmäßig Ausdauersport.
- Die Bewegung sollte Spaß machen und keinen zusätzlichen Stress darstellen. Sie müssen keinem Ihre Leistung demonstrieren. Wenn Sie in der Gruppe trainieren, führen Sie lieber ein gutes Gespräch.
- Fegen Sie den Wettbewerb aus Ihrem Kopf, agieren Sie miteinander statt gegeneinander.

Das regenerative Ausdauertraining hat eine ganze Reihe an positiven Auswirkungen:

- Die Blutmenge steigt, dadurch wird mehr Sauerstoff transportiert.
- Lungenkapazität und Sauerstoffversorgung verbessern sich deutlich.
- Ihr Herzmuskel wird gekräftigt.
- Während das HDL-Cholesterin steigt und sich das LDL-Cholesterin verringert, sinkt das Risiko für Arteriosklerose.
- Sie werden widerstandsfähiger gegenüber Erkältungskrankheiten.
- Da der Energieumsatz erhöht wird, verlieren Sie Gewicht.
- Durch den Muskelaufbau verringern sich Haltungsschäden und Arthrose.
- Ihr Selbstbewusstsein wird gestärkt.
- Sie brauchen weniger Medikamente.
- Die Harnsäure verringert sich um 30 bis 50 Prozent, das Risiko der Hyperurikämie sinkt.
- Sie erhöhen Ihre Chance, das 80. Lebensjahr mit einer hohen Lebensqualität zu erreichen.
- Ihre Organe werden besser durchblutet, dadurch erhalten Sie Ihre physische Jugendlichkeit.
- Sie beugen degenerativen Erkrankungen des Bewegungsapparates vor.
- Ihre Widerstands- und Kompensationsfähigkeit verbessert sich.

Fazit

Das Ziel sollten mindestens 30 Minuten moderates Ausdauertraining sein, und das mindestens dreimal pro Woche. „Es gibt kein Medikament und keine Maßnahme, die einen vergleichbaren Effekt hat wie das körperliche Training. Gäbe es ein solches Medikament, mit solch hervorragenden Wirkungen und quasi ohne Nebenwirkungen, wäre jeder Arzt gehalten, es zu verschreiben.“ So hat es der Kardiologe und Sportmediziner Prof. Dr. Wildor Hollmann treffend auf den Punkt gebracht. Gerade für Führungskräfte ist diese Methode geeignet, um die Lebensfreude zu steigern und somit auch die quantitative und qualitative Leistungsfähigkeit. Was verblüffend einfach klingt, ist das Erfolgsrezept zahlreicher Topmanager. Also kommen Sie ins Handeln und starten Sie noch heute mit der Umsetzung. Bleiben Sie gesund!

www.vit-gmbh.de

LUST AUF ERFOLG – IN DEN MÄRKTEN VON MORGEN!

Wolf R. Hirschmann / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2006

Von Wolf R. Hirschmann

Zukunft ist Ansichtssache – wie das Glas, das für diesen noch halb voll und für jenen schon halb leer ist. Das gilt speziell angesichts der Situation mit der Ökosphäre unseres Planeten. Es macht Angst und versetzt uns in Sorge, was der Klimawandel mit uns und der Erde macht. Die Menschen verlieren das Vertrauen in die Politik, die Technik, aber auch in die Angebote von Unternehmen.

Immer deutlicher spürt man jedoch in den Führungsetagen der Firmen, dass es sich bei Ökologie auch um einen Hexenkessel von Idealisten und Ideologen handelt. Dennoch kann sich dem Veränderungsdruck in Wirtschaft und Gesellschaft niemand mehr verschließen. Denn die Forderung auf den Märkten ist eindeutig: Mehr denn je haben Unternehmen mit ihren Produkten und Dienstleistungen die Aufgabe, sowohl für ein gutes Leben heute als auch für eine lebensfähige Welt von morgen zu sorgen.

Wie steht es da mit der Lust auf Erfolg? Wie, glauben Sie, wird Ihr Geschäftsmodell in drei oder fünf Jahren aussehen? Sind Sie dann noch bei den Top-Playern, den Spielentscheidern? Welche Trends verfestigen sich, wie verändern sich Kundenbedürfnisse, was sind die wirklichen Märkte von morgen? Woran macht man die Zukunftsfähigkeit seines Betriebes fest?

Mit der Suche nach ehrlichen Antworten auf diese Fragen bringt man die klassischen Unternehmensstrukturen und traditionellen Geschäftsmodelle schnell in große Bedrängnis. Denn es geht dabei um eine selbstkritische Reflexion bisheriger Strategien, um den wahren Status quo.

Wie also sichern sich Unternehmen ihre Überlebensfähigkeit und eine „gute Zukunft" – unter diesen von Unsicherheit geprägten Bedingungen?

Die herkömmliche Variante ist die, sich nach den typischen Reaktionsmustern zu verhalten. Die Entscheidungen basieren auf kausaler Logik, von der man sich Wege zur Beherrschung komplexer Systeme verspricht. Deshalb setzt man auf Normen, Hierarchien, straffe Regelwerke, verschärft die Kontrollmechanismen, verhängt Ausgabestopps und zieht sich auf gewohntes Terrain zurück. Doch letztlich beeinträchtigt solch eine Strategie die Überlebensfähigkeit der Unternehmen substanziell. Denn sie lähmt und sie fördert geradezu ein passives Verhalten innerhalb der Organisation.

Weitaus bessere Chancen bietet die zweite Variante. Sie fördert eine unternehmerische Haltung, nicht nur auf der Führungsebene. Bei dieser Vorgehensweise wächst der Mut, beginnt der konstruktive, firmeninterne Dialog. Das hilft, Chancen zu erkennen, Dinge anzupacken, neue Richtungen einzuschlagen und auch konsequent zu verfolgen. Ich nenne dies die „Geschäftsmodell-Werte-Innovation". Dabei geht es um die bewusste Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells oder die Schaffung eines neuen Geschäftsmodells. Es geht darum, Markt- und Kundenbedürfnisse besser zu erkennen und zu befriedigen, als dies bislang der Fall war. Dazu braucht es in den Firmen eine „Kulturveränderung".

Zukunft hat, wer Zukunft schafft – das gelingt mit einer Kultur der Neugierde, einer gelebten Fehlerkultur, einer Kultur der Bereitschaft zur Veränderung, einer Kultur der internen wie externen Kommunikation sowie mit einer Kultur des Tuns.

Verantwortung + Werte + Nachhaltigkeit = Zukunftsorientierung

Wer die große Herausforderung annimmt, aktuelle Geschäftsmodelle kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern, und gleichzeitig Innovationen verfolgt, die zu einer neuen Ebene der Wertschöpfung führen, braucht ein Leitbild. Die historischen Maximen des ehrbaren Kaufmanns haben dabei nichts an Aktualität eingebüßt:

„Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bey Nacht ruhig schlafen können." (Thomas Mann, Die Buddenbrooks)

Während es in Zeiten der Buddenbrooks aber noch reichte, dass der Unternehmer die Werte vorgab, müssen diese heute von Mitarbeitern und Verantwortlichen gemeinsam definiert, entwickelt und gelebt werden.

Mit Blick auf die Herausforderungen unserer Zeit und auf die Möglichkeiten einer unternehmerischen Zukunft sind Ethik, Tugenden wie Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit und die genannten Kulturaspekte von herausragender Bedeutung. Jetzt ist es an der Zeit, genau diesen Werte-Mix in ein Zukunftsmanagement zu übersetzen, das einen nachhaltigen Geschäftsbetrieb als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit begreift.

Wie entwickeln Sie Ihre Entwürfe für eine gute Zukunft? Wie mutig und kreativ starten Sie und Ihr Team in die Expedition der Märkte von morgen?

Beim Thema Nachhaltigkeit ist der Weg das Ziel. Darin stecken große Chancen: ob als positives Unternehmensbild oder nachprüfbares Qualitätskriterium, ob als Pluspunkt in Sachen Glaubwürdigkeit oder als wichtiger Baustein in der Kundenbindung – nicht zu vergessen die Identifikation der Mitarbeiter mit der Firma.

Die gute Nachricht dabei ist, heute muss sich keiner mehr zwischen Gewinnmaximierung und Nachhaltigkeit entscheiden. Im Gegenteil: Eine zukunftsorientierte Performance kann sowohl sozial und ökologisch als auch ökonomisch sein – sollte sie sogar.

www.slogan.de

SHU HA RI UND OKR – WARUM AGILITÄT DIE ZEITEN ÜBERDAUERT

Von Frank Scheelen

Frank Scheelen / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 1998

Man kann den Eindruck gewinnen: In kurzen Intervallen werden immer neue Management- und Führungsmethoden-„Ferkel“ durch das zuweilen beschauliche Personalerdorf getrieben – und wer „in“ sein will, will sie alle kennen, liest sich flugs ein, besucht einen rasch einberufenen Kongress, wirft sechs Monate mit dem aufregenden neuen Fachvokabular um sich … und versenkt sie dann still und leise in dem Sumpf, in dem sich gerade die nächste heiße Blase bildet. Kurzfrist-Hypes. Kopfgeburten, die sich im Arbeitsalltag nicht behaupten können – schon, weil ihnen der Proof of Concept fehlt. Weil sie Ergebnisse eher verhindern als befördern. Weil sie nicht lange standhalten. Mehr Mode als Methode. Und man kann natürlich der Meinung sein, dass auch Agilität eine solche Mode ist – wie es der bekannte und renommierte Organisationstheoretiker und Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Alfred Kieser gerade im Magazin brand eins formulierte: „Ich halte diese Mode für so inhaltsleer wie die Balanced Scorecard.“ Nach einigen Überlegungen zum Einsatz in Organisationen kommt er zum Schluss: „Auch deshalb wird diese Mode wohl kaum Spuren hinterlassen.“ Viele Aspekte an der Kritik mögen berechtigt sein – das werden Wissenschaft und Zeit entscheiden. Aber eine kurzfristige Mode ist Agilität meines Erachtens nach nicht, da muss ich widersprechen. Schon alleine, weil der Ansatz in seiner Wandelbarkeit und Adaptivität kein neues („modisches“) Konstrukt ist.

Warum „agil“ eigentlich schon ein altes Konzept ist

Scrum, Sprint, Project Owner, Agile Coach, Burndown Chart, Continuous Deployment, Product Backlog, Timeboxing – das klingt alles so amerikanisch-cool, dass wir glauben könnten, die Idee der Agilität sei ausschließlich als Arbeitsform von Softwareentwicklern über den großen Teich zu uns gekommen. Über den großen Teich ist sie in der Tat gekommen – aber über einen andren Teich, als wir denken. Denn philosophisch wurzelt sie (mal wieder) auch in der japanischen Kultur. Genauer: im Shu Ha Ri, den drei Stufen des Lernens gemäß der dortigen Kampfkunst, dem Budo.

Shu Ha Ri – oder die Kunst des gekonnten Regelbruchs

Auf dem Weg vom Anfänger bis zum Meister in seiner Tätigkeit – und das bezieht sich nicht nur auf die Kampfkunst, sondern auf jede Kunst und Fertigkeit – durchläuft ein Schüler die Phasen des Shu (in der Übersetzung etwa „erhalten“ oder „gehorchen“), des Ha (übersetzt etwa „aufbrechen“ oder „frei werden“) und des Ri (in der Übersetzung „trennen“ oder „abschneiden“). Im Wesentlichen führt der Weg also vom perfekten Erlernen des Regelwerks über seine freie Anwendung im Alltag zum gekonnten Regelbruch – es wird agil eingesetzt, was aus der „Toolbox“ die besten Ergebnisse verspricht. Und abgeschnitten, was nicht mehr gebraucht wird oder nicht zum gewünschten Ergebnis führt. Dabei erfindet sich die Methode und Anwendung quasi agil wieder neu.

OKR – ergebnisorientierte Führung mit neuen Maßstäben

Wenn man so will, kann man dies auch auf die durchaus agile Methode OKR übertragen, die wir bei uns im Institut und in der Beratung einsetzen. Denn unstreitig benötigen die agilen Führungs- und Managementideen ein Set an „New Competencies“, die sauber definiert und – siehe Shu – erlernt werden müssen. Dafür nutzen wir die neue Plattform OutMatch, die dies perfekt steuern kann. Auch jene Kompetenzen, die für OKR – Objectives and Key Results – als Führungswerkzeug nötig sind. OKR zielt über die Definition von messbaren Ergebnissen (Key Results) auf die angemessen schnelle Erreichung von Zielen (Objectives). Die Methode zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sie eben keinen strengen Prozessen folgt, den schlauen Regelbruch also zulässt.

Zunächst angelehnt an die bekannte Methode MBO (Management by Objectives) kam OKR zuerst bei Intel, dann bei Google und anderen bekannten Wachstumsunternehmen speziell aus dem Silicon Valley zum Einsatz, weil sie schnell und effektiv ist: So werden die OKR alle drei Monate neu formuliert und auf die Einzelteams heruntergebrochen. Pro Quartal werden höchstens fünf Objectives mit je höchstens vier Key Results festgelegt, der Trend Richtung Zielerreichung wird wöchentlich kontrolliert. Und zwar völlig transparent für alle. Ergebnisorientiert. Schnell. Korrigierbar. Das ist die Kultur dieser Unternehmen, und das ist auch die Kultur hinter dem Modewort „Agilität“.

Ist Agilität also wirklich nur eine Modeerscheinung?

Agilität ist meiner Auffassung nach eher eine Geisteshaltung, ein „organisationales Kulturkonzept“ als eine „Management-Mode“. Im Gegensatz zu hochkomplexen „Großmethoden“ wie beispielsweise Six Sigma und Balanced Scorecard verkomplizieren die agilen Management- und Führungsansätze ja eben gerade nicht den Weg zur Erzielung von Ergebnissen und erschöpfen sich ja gerade nicht in schwierigem Regelwerk, sondern kommen – ich will es mal zugespitzt formulieren – der „natürlichen Arbeitsweise“ von Menschen im iterativen Prozess entgegen. Und das zumindest wird nicht mehr verloren gehen. Das ist keine Mode, das ist Mensch.

www.scheelen-institut.de

IHR HUMOR BEEINFLUSST SPITZENPOLITIK!

Von Eva Ullmann

Club 55

Eva Ullmann / MSR / 2020

Club 55 Expert-Member seit 2018

Ein Tag nach dem Brexit. Boris Johnson sitzt in einem Geländewagen von Sixt. „Auch mal Lust, den Karren in den Dreck zu fahren?", textet die Agentur Jung von Matt dazu. Die Anzeige erscheint in der Süddeutschen Zeitung und sorgt bei Facebook und Twitter für viel Aufmerksamkeit. Es ist nicht das erste Mal, dass Sixt über Spitzenpolitiker spottet.

Über Spitzenpolitiker zu lachen, verschafft uns Distanz und Erleichterung. Bei Dingen, die wir sinnvoll finden, ist das nicht nötig. Doch längst nicht alles, was da besprochen und umgesetzt wird, erfüllt dieses Kriterium. Und scheinbar hirnrissige Vorschläge und Projekte lassen sich mit einem Lachen viel besser ertragen.

Die öffentliche Aufbereitung dieses Humors hat sich allerdings geändert. Im Fernsehen hatten früher Kabarettisten wie Dieter Hildebrandt, Volker Pispers oder Mathias Richling die humoristische Deutungshoheit über den Politikbetrieb. Heute wird diese Aufgabe eher von Wochenrückblicken wie der heute-show oder extra 3 übernommen. Auch sie sind bissig, lustig, auf den Punkt, und zwar nicht nur im klassischen TV, sondern mit Zitaten und Clips auch in den sozialen Netzwerken.

Dieter Hildebrandt schaute auf Gesetzentwürfe, auf die Regierung, auf das Gesamtsystem. Volker Pispers entlarvte intelligent politische Fehlentscheidungen. Ihr Humor war als solcher erkennbar, wie René Borbonus so schön formulierte. Der Humor von heute-show und extra 3 ist, anders als bei den Kabarettisten der alten Schule, manchmal deutlich härter formuliert und offenbar nicht immer für jeden als solcher zu begreifen. Schwierig wird es, wenn eine Satiresendung von manchen Menschen für eine Nachrichtensendung gehalten wird. Das passiert leichter, wenn Sätze von Politikern nur für die Pointe aus dem Zusammenhang gerissen werden.

Da ist zum Beispiel die Forderung von Gesundheitsminister Jens Spahn, dass Pflegekräfte mehr arbeiten müssten. Eigentlich hatte er ja die Beschäftigten kurzfristig zu mehr Arbeit aufgefordert, um dann längerfristig das System entspannen und die Pflege stärken zu können. Und zwar durch mehr Personal und geringere Arbeitsbelastung. Durch die Satiriker aus dem Zusammenhang gerissen, löste der Satz aber Empörung in den Netzwerken aus. Kaum jemand sah sich die komplette Rede von Spahn an. So wird Humor, der nicht als solcher erkannt wird, aber leicht zur Meinungsbildung. Das ist aktuell besonders gefährlich.

Zuversicht und Zufriedenheit haben gerade einen schlechten Stand. An allen Ecken und Enden drängen Rechtspopulisten an die Macht. Der Psychologe Steven Pinker stellt in seinem klugen Buch „Aufklärung" fest, dass Populismus unter anderem deswegen zunimmt, weil wir wenig Zuversicht in unsere Zukunft haben und den öffentlichen Institutionen nicht vertrauen. Doch wo soll das Vertrauen eigentlich herkommen? Wenn wir – wie es die Satiresendungen manchmal nahelegen – ernsthaft glauben, dass es in der Spitzenpolitik nur noch Idioten gibt, sehen wir uns nach Alternativen um. Im wahrsten Sinne des Wortes. Und machen damit alles noch viel schlimmer.

Nicht nur die Texter der Satiresendungen sollten ihren Humorstil mit Bedacht wählen, sondern auch Sie und ich. Die durchschnittlich tolerante, weltoffene Führungskraft macht sich gern über radikale Entwicklungen in der Politik lustig. Wenn ich aber – und verzeihen Sie mir hier bitte mein sprachliches Niveau – angesichts von Angriffen auf Meinungsfreiheit und Grundgesetz aus der rechten Ecke nur rufe „Du sch*** Nazi", sagt der gemeine Rechtspopulist leider kaum: „Oh, danke Frau Ullmann. Wie nett, dass Sie mir den Spiegel vorhalten." Pauschalisierungen mit Pauschalisierungen zu bekämpfen, das wird nicht ausreichen.

Es macht für mich einen entscheidenden Unterschied, ob man eine politische Entscheidung auf die Schippe nimmt oder einen Politiker als Gesamtperson beschämt. Sie erinnern sich noch an die Werbeanzeige mit Boris Johnson?

Vor einigen Jahren saß ich mit dem damaligen Chefredakteur der Wirtschaftswoche und einem FDP-Politiker in einer Podiumsdiskussion. Der Journalist beklagte, dass manche Spitzenpolitiker sich überhaupt nicht mehr für ein Interview öffneten. Er nannte als Beispiel Guido Westerwelle, der aus meiner Sicht durchaus ein selbstironischer und humorvoller Mensch war. Aber wenn ein Großteil des öffentlichen Humors über einen Spitzenpolitiker beschämend ist und dessen Homosexualität betrifft, dann brauchen sich Journalisten nicht zu wundern, dass dieser Politiker Interviews verweigert. All die Sprüche der Gagschreiber, der Werbetexter, von jedem Einzelnen von uns, sie haben eine gesamtgesellschaftliche Wirkung.

Viele Politiker sind hart im Nehmen. Das ist Teil ihres Jobs. Aber irgendwann ist es auch ihnen zu viel. Wir können und müssen also auch von Leistungen und Erfolgen sprechen. Sonst bleibt irgendwann niemand Integres mehr übrig, der dort arbeiten möchte.

Humor kann Menschen aufwerten, wertschätzen und stärken. Er kann jedoch auch Status reduzieren, kleinhalten und beschämen. Natürlich muss Spitzenpolitik kritisiert und unter die Lupe genommen werden. Aktuell benötigt die Spitzenpolitik jedoch auch immer wieder einmal Zuversicht und Anerkennung.

Ulrich Schnabel beschreibt in seinem Buch „Zuversicht" den Begriff in seiner Ursprungsbedeutung als „Sicht auf die Zukunft". Die Dinge aus verschiedenen Perspektiven betrachten dürfen. Und damit kommt wieder der Humor ins Spiel. Mit seiner Fähigkeit, ebenfalls die Perspektive wechseln zu dürfen. Wir benötigen dringend zuversichtlichen Humor. Der darf auch Mut machen, Menschen wertschätzen, die Arbeit von Spitzenpolitikern anerkennen. Dann verkraftet das System auch manches Beispiel von beschämendem Humor. Wie die Anzeige der Autovermietung.

www.humorinstitut.de

© shooarts/Shutterstock.com

TOUGH LEADERSHIP:
DIE HARTE SEITE GUTER FÜHRUNG

Von Dirk Zupancic

Dirk Zupancic / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2014

Führung, heute bevorzugt „Leadership" genannt, wird nach meiner Wahrnehmung gern glorifiziert. Zulässig und gesellschaftsfähig sind häufig nur die Facetten der sogenannten transformationalen Führung. Die Führungskraft ist Vorbild, vermittelt den Mitarbeitenden das Warum und eine Vision, inspiriert und greift allenfalls coachend ein. Macht man alles richtig, so suggerieren die selbst ernannten Expertinnen und Experten, folgen die Menschen der Führungskraft und man erreicht die Ziele quasi wie von selbst. Die Realität sieht anders aus. Natürlich gibt es Situationen und Mitarbeitende, bei denen die Rezepte der transformationalen Führung greifen. Situationen, in denen Führung Freude macht und sich leicht anfühlt. Aber es gibt eben auch andere.

Jede erfahrene Führungskraft weiß von Situationen zu berichten, in denen Führung wirklich fordernd ist: Mitarbeitende, die nicht wollen. Mitarbeitende, die nicht können. Mitarbeitende, die das Unternehmen aktiv hintergehen, Mitarbeitende, die Regeln und Vorgaben nicht einhalten, usw. Solche Situationen sind nicht die Regel, aber leider auch nicht nur Ausnahmen. Nach meiner Erfahrung haben Führungskräfte zu jeder Zeit mindestens ein bis zwei ernsthafte Personalthemen. Die sind meist anstrengend und beschäftigen die Führungskraft nicht selten über den Arbeitstag hinaus, zum Beispiel morgens unter der Dusche oder abends im Bett. Wie geht man damit konsequent und doch verantwortungsvoll um? Hier einige Hinweise:

1. Fairness: Auch schwierige Mitarbeitende sind aus bestimmten Gründen eingestellt worden. Entweder ihr herausforderndes Verhalten wurde damals oder in der Probezeit nicht erkannt oder man hat es akzeptiert. In jedem Falle verdienen die Personen faire und professionelle Vorgehensweisen. Das oberste Gebot professioneller Führung ist daher Fairness.

2. Konsequenz: Zu einem professionellen Führungsverhalten gehört auch Konsequenz bei Minderleistung und Fehlverhalten. Das ist der unangenehme Teil der Führungsarbeit und er wird häufig nicht thematisiert. Er beginnt mit einem klaren und professionellen Feedback und muss dann gegebenenfalls mit anderen Mitteln konsequent weitergeführt werden, um Verhaltensänderungen zu bewirken.

3. Führungsstilsouveränität: Gute Führungskräfte beherrschen heute das sogenannte „Full Range Leadership", das heißt verschiedene Führungsstile, die sie souverän je nach Person und Situation einsetzen können. Dazu gehören auch die heute eher unpopulären Stile, wie zum Beispiel ein direktiver Stil, bei dem man klare Anweisungen gibt. In dringlichen Situationen, bei großen Risiken oder bei uneinsichtigen Mitarbeitenden helfen keine Stuhlkreise. Anweisungen gehören zum nützlichen und sinnvollen Führungsportfolio, auch wenn es unpopulär erscheint.

4. Rechtsverbindlichkeit: Sanktionen, wie zum Beispiel Ermahnungen und Abmahnungen, gehören zum Instrumentarium einer Führungskraft. Damit sie ihre Wirkung nicht verfehlen und gegebenenfalls auch vor einem Arbeitsgericht standhalten, sollte ihre Anwendung stets rechtlich korrekt sein. Anwaltliche Begleitung ist zumindest bei komplexen Fällen empfehlenswert.

5. Ultima Ratio als Perspektive: Die Trennung von einem Mitarbeitenden sollte Teil der Optionen sein. Sie greift dann, wenn andere Maßnahmen, wie die zuvor geschilderten, über einen gewissen Zeitraum ohne nachhaltigen Erfolg angewendet wurden. Dabei ist eine einvernehmliche Trennung im beiderseitigen Interesse einer Kündigung vorzuziehen. Eine Kündigung als Ultima Ratio muss rechtlich einwandfrei begründet sein. Fehlen diese Gründe oder sind sie nur schwer nachweisbar, sollte man weitere Zeit in die Vorbereitung der Kündigung investieren.

6. Angemessene Großzügigkeit: Erfahrungsgemäß führen auch großzügige Trennungslösungen zu gekränkten Mitarbeitenden. Dennoch sollte eine Führungskraft eher großzügig als kleinlich sein, weil sich diese Praxis in der Regel herumspricht. Aus diesem Grund darf sie aber auch nicht zu großzügig sein, um keine falschen Signale auszusenden.

7. Verantwortung: Gute Führungskräfte berücksichtigen auch bei schwierigen Mitarbeitenden das Gesamtbild und versuchen, wann immer möglich verantwortungsvoll zu agieren. Spielen familiäre, private, gesundheitliche Themen eine Rolle? Auch wenn solche Themen der Führungskraft nicht immer transparent sind und aktives Nachfragen auch eher schwierig ist, sollte man stets um das Wohl der Mitarbeitenden als Menschen bemüht sein. Andererseits schöpft das Unternehmen seine Spielräume immer aus dem wirtschaftlichen Erfolg und dem Einsatz der Leistungsträger. Auch dem Unternehmen und den anderen Mitarbeitenden gegenüber hat eine Führungskraft Verantwortung.

Negatives Verhalten von Mitarbeitenden muss angegangen werden. Das sind Führungskräfte sich selbst, dem Unternehmen und den Kolleginnen und Kollegen schuldig. Praktiziert man das nach den oben beschriebenen Empfehlungen, bietet dieses Vorgehen allen Mitarbeitenden klare Orientierung und schafft die Basis für „Positive Leadership", von der jeder Führungskraft täglich viele Einsatzmöglichkeiten zu wünschen sind.

www.dirkzupancic.com
www.dzp-consulting.com
www.salesdriveacademy.com

KONFLIKTE KLÄREN IST CHEFSACHE

Frauke Ion / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2014

Von Frauke Ion

Als der Chef am Morgen ins Büro kommt, merkt er sofort: Das Klima ist eisig – und das liegt nicht an der kalten Jahreszeit. Seine Mitarbeiter sitzen regungslos an ihren Rechnern. Bis auf ein brummiges „Morgen" sagt niemand etwas. „Puh, hier herrscht wohl mal wieder dicke Luft. Na ja, das sollen die mal unter sich klären", denkt der Chef und schließt schnell seine Bürotür hinter sich.

Das ist eine Reaktion auf den offensichtlich vorherrschenden Konflikt. Es gibt noch weitere ...

Konflikte senken die Produktivität in Unternehmen um 25 Prozent – das hat eine Studie der KPMG herausgefunden. Oberste Priorität einer Führungskraft sollte daher sein, ein konfliktfreies Umfeld zu schaffen, in dem die Teammitglieder ihre Aufgaben bestmöglich erledigen können. Was es dazu braucht, sind die vier Konfliktklärungskompetenzen Selbstreflexion, Empathie, Impulssteuerung und die Fähigkeit zur Metakommunikation.

Kompetenz 1: Selbstreflexion – Wer bin ich eigentlich?

Wenn Sie Menschen führen, sollten Sie in der Lage sein, Ihr eigenes Denken, Handeln und Fühlen zu reflektieren. Nur so können Sie verstehen, weshalb Sie sich so verhalten, wie Sie sich verhalten, und welche Gefühle das vermutlich bei anderen auslöst. Durch unsere Fähigkeit zur Selbstreflexion haben wir die Möglichkeit, imaginär beiseitezutreten und die Art und Weise, wie wir uns in bestimmten Situationen verhalten, zu hinterfragen, zu analysieren und zu bewerten. Erst, wenn wir berücksichtigen, wie wir uns und andere sehen, können wir die darin liegenden Konfliktursachen und -potenziale erkennen.

Kompetenz 2: Empathie – Wie geht es den anderen?

Die eigene innere Haltung zu kennen, ist die Voraussetzung, um sich in andere Menschen einfühlen zu können. Dafür brauchen Führungskräfte Empathie – die Fähigkeit, Empfindungen, Gedanken, Motive und individuelle Persönlichkeitsmerkmale des anderen wahrzunehmen, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Wenn Führungskräfte in Konfliktsituationen versuchen, andere wirklich zu verstehen („Was genau ist das Problem und wie können wir es lösen?") und nicht in den eigenen Emotionen, Lösungsansätzen oder Glaubenssätzen zu verharren („Warum stellen die sich denn jetzt so an?"), dann können viele Konflikte schon im Keim erstickt werden.

Kompetenz 3: Impulssteuerung – Wie möchte ich handeln?

„Unser Verhalten leitet sich von unseren Entscheidungen ab, nicht von den gegebenen Bedingungen." Mit dieser Aussage brachte es Managementvordenker Stephen R. Covey auf den Punkt: Wir sind unseren inneren Impulsen nicht ausgeliefert. Lebensgewohnheiten und Verhaltensmuster sind zwar in unseren kognitiven Netzwerken festgeschrieben, lassen sich aber in Lern- und Übungsprozessen verändern. Proaktivität ist hier das Zauberwort. Proaktiv agierende Führungskräfte konzentrieren sich auf ihren Einflussbereich. Sie ergreifen die Initiative, hinterfragen Stimmungen. So verbessern sie Prozesse, anstatt ihren Impulsen nachzugeben und sich passiv den Gegebenheiten zu unterwerfen.

Kompetenz 4: Metakommunikation – Worüber sollten wir sprechen?

Metakommunikation ist die „Kommunikation über die Kommunikation und Kooperation". In Konflikten stehen selten inhaltliche Themen im Vordergrund, sondern häufiger die Art und Weise der Zusammenarbeit. Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, Konfliktgespräche zu führen bzw. zu moderieren. Ein offensiver Umgang mit Konflikten führt zu Klarheit in Strukturen und Aufgaben. Die Zusammenarbeit ist effektiver und die Motivation im Team wird nachhaltig gesteigert. Nicht zuletzt entwickeln sich die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern positiv, weil alle darauf vertrauen können, dass auch Schwieriges besprochen und am Ende geklärt werden kann.

Fazit

Konflikte sind wichtig. Sie bringen Dinge in Bewegung und im besten Falle Menschen wieder miteinander ins Gespräch. Als Führungskraft die Fähigkeit zu entwickeln, erfolgreich mit Konflikten umzugehen, ist ein langer Prozess, der nicht von heute auf morgen abgeschlossen ist. Nutzen Sie die Chance, Ihre Konfliktklärungskompetenzen jeden Tag zu verbessern. Das Buch „Konflikte klären ist Chefsache" hilft Ihnen dabei.

www.ion-international.de

„Ich vermisse die Zeit, in der man mit ‚Sonst lade ich dich nicht zum meinem Geburtstag ein!' einen Konflikt klären konnte."

55 «JA» WÜNSCHE ICH IHNEN

Von René Michael Weber

Club 55

René Michael Weber / MSR / 2020

Club 55 Expert-Member seit 2014

Gestatten Sie mir 55 geschlossene Fragen:

1. Geht es Ihnen gut?
2. Haben Sie einen guten Tag?
3. Konnten Sie heute schon tun, was Sie wirklich gut können?
4. Können Sie das oft?
5. Motiviert es Sie, Ihre Stärken einzusetzen?
6. Kennen Sie Ihre Stärken?
7. Kennen Sie Ihre Verbesserungsmöglichkeiten?
8. Könnten Sie jetzt eine Liste mit Ihren Stärken und den Verbesserungsmöglichkeiten schreiben?
9. Passt Ihr aktuelles Aufgabenprofil zu dieser Liste?
10. Haben Sie Entwicklungsziele für sich definiert?
11. Arbeiten Sie fokussiert und beharrlich an Ihren Entwicklungszielen?
12. Sind Ihre Ziele klar?
13. Passen Ihre persönlichen Ziele zu den Zielen Ihres Unternehmens?
14. Arbeiten Sie mit anderen an diesen Zielen?
15. Bringt Sie das, was Sie aktuell tun, Ihren Zielen näher?
16. Ist das, was Sie tun, wirklich sinnvoll?
17. Nutzt das, was Sie tun, jemandem oder schafft es einen Wert?
18. Sind Sie auch für die Entwicklung anderer verantwortlich?
19. Kann man für die Entwicklung anderer verantwortlich sein?
20. Können Sie Rahmenbedingungen schaffen, in denen sich andere entwickeln?
21. Übernehmen Sie gern Verantwortung?
22. Haben Sie Klarheit darüber, welche Rahmenbedingungen Ihre Kollegen individuell benötigen?
23. Haben Sie hierzu die gleiche Einschätzung wie Ihre Kollegen?
24. Wissen Sie, welche Mitarbeiter wie behandelt werden wollen?
25. Interessieren Sie sich für Ihre Kollegen?
26. Sind Sie ein guter Zuhörer?
27. Können Sie die richtigen Fragen stellen?
28. Haben Sie gelegentlich überraschende Ideen und stellen Sie gern den Status quo infrage?
29. Wollen Sie dazulernen?
30. Sind Sie offen für Neues und Veränderungen?
31. Mögen Sie den intellektuellen Austausch und konstruktive Diskussionen?
32. Sind Sie ein Freund kreativer Lösungen?
33. Sind Sie begeistert von der Vision Ihres Unternehmens?
34. Ist die Vision Ihres Unternehmens sinnstiftend und stakeholderorientiert?
35. Existieren Leistungsversprechen Ihres Bereichs, Ihrer Abteilung und Ihres Teams, die auf die Unternehmensvision einzahlen?
36. Haben Sie Energie?
37. Sind Sie motiviert?
38. Wird das Unternehmen, bei dem Sie arbeiten, zukünftig noch gebraucht?
39. Sind Sie stolz auf die Mission Ihres Unternehmens?
40. Sind es Ihre Kollegen auch?
41. Stehen Sie hinter den Führungs- und Mitarbeitergrundsätzen Ihres Hauses?
42. Thematisieren Sie diese gelegentlich?
43. Arbeiten alle im Sinne gemeinsam geteilter Werte und Normen?
44. Kennen Sie die Erfolge Ihres Unternehmens?
45. Arbeiten Sie gemeinsam an den Herausforderungen Ihres Unternehmens?
46. Kennen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?
47. Kennen Sie die Chancen und Risiken Ihres Unternehmens?
48. Ziehen in Ihrem Unternehmen alle an einem Strang?
49. Haben Sie Einfluss auf Ihre Kollegen?
50. Können Sie Ihren Kollegen vertrauen?
51. Verhalten Sie sich integer und vorbildlich?
52. Sind Sie glaubwürdig?
53. Läuft es gut bei Ihnen?
54. Sind Sie zuversichtlich?
55. Sind Sie glücklich?

Wenn Sie die meisten Fragen mit einem klaren „Ja" beantwortet haben, dann sind Sie die richtige Frau oder der richtige Mann am richtigen Platz im für Sie optimalen Unternehmen.

Herzlichen Glückwunsch.

www.rmwconsult.com

MITARBEITERFÜHRUNG:

DIESE GROSSE GEFAHR LAUERT IM DIGITALISIE-RUNGSDSCHUNGEL

Von Ralf R. Strupat

Führung ist Kommunikation. Und so ist die Digitalisierung unserer Kommunikation mindestens genauso disruptiv im Führungsalltag wie in der Familie. Ich meine sogar, dass der digitale Wandel die Kommunikation im Arbeitsalltag noch stärker zerrüttet. Und das hängt vor allem mit der explosiv ansteigenden Komplexität zusammen.

Führungskräfte sehen sich mittlerweile alltäglich mit herausfordernden Entscheidungen rund um die Digitalisierung konfrontiert: Erlauben wir unseren Mitarbeitern die Nutzung von WhatsApp und Co. am Arbeitsplatz? Wie können wir den Wandel aktiv vorleben und so kommunizieren, dass unsere Mitarbeiter Lust auf diese Reise haben? Wie kommunizieren wir intern in Zukunft überhaupt? Viele dieser Fragen müssen aufgrund der Schnelllebigkeit sogar periodisch neu reflektiert und beantwortet werden – eine Mammutaufgabe!

Und dann ist da noch die eine Grundsatzfrage, welche den Erfolg einer Führungskraft in digitalen Zeiten maßgeblich bestimmt: Wie schaffe ich den Spagat zwischen digitalen Kommunikationsmöglichkeiten und dem Bedürfnis meiner Mitarbeiter nach menschlicher Nähe und Anerkennung? Oder anders gefragt: Wie maximiere ich den Nutzen und minimiere gleichzeitig die größte Gefahr der Digitalisierung am Arbeitsplatz?

Bevor wir zu dieser Frage kommen, ein kurzer Exkurs: Menschen mit Führungsverantwortung machen dann einen exzellenten Job, wenn sie die (teils verborgenen) Potenziale ihrer Mitarbeiter voll entfalten und jedes einzelne Teammitglied – somit auch das Team als Ganzes – weiterbringen. Sie sind heutzutage nur dann wirklich erfolgreich, wenn sie digitale Möglichkeiten erfolgreich einsetzen und gleichzeitig in der Lage sind, Menschen zu berühren und zu begeistern.

Führungskräfte, die digitale Tools klug einzusetzen wissen, finden in der Digitalisierung einen wichtigen Verbündeten bei der Erreichung dieser Ziele. Zum Beispiel können sie schneller mit ihrem Team und mit Kunden kommunizieren, ihren Mitarbeitern neue – ortsunabhängige und individuelle – Wege der Weiterbildung anbieten und haben selbst Zugriff auf den weltweit größten Wissensschatz, das Internet.

Doch klar ist auch: Wo viele Möglichkeiten sind, stecken immer auch Gefahren. Eine ganz große Gefahr bei der zunehmenden Digitalisierung der Kommunikation sehe ich darin, dass der Digitalisierungsdschungel den einzelnen Menschen, seine Bedürfnisse und Emotionen, regelrecht „verschlingt". Deshalb dürfen digitale Wege der Kommunikation die persönliche, zwischenmenschliche Kommunikation nicht ersetzen, nur ergänzen. Das gilt im Privaten genauso wie im Beruflichen.

Was in dem Zusammenhang auch zu beachten ist: Früher konnten Führungskräfte Unternehmen und Teams noch mit eiserner Hand führen und damit zumindest betriebswirtschaftlich erfolgreich sein. Autorität statt Empathie – diese Zeiten sind vorbei. Ohne Frage, auch heute darf und muss eine Führungskraft Respekt einfordern und ihre Mitarbeiter in Maßen kontrollieren.

Der entscheidende Unterschied ist jedoch, dass es im Zuge der Digitalisierung und gesellschaftlicher Entwicklungen vor allem in den jüngeren Generationen viele Querdenker, Freigeister und Sinnsuchende gibt. Diese zelebrieren die menschlichen Bedürfnisse nach Anerkennung, Autonomie und Weiterentwicklung – und fordern diese auch am Arbeitsplatz ein.

Was bedeutet das für die Mitarbeiterführung? Führungskräfte müssen heutzutage digitale und menschliche Kompetenzen optimal verzahnen. Sonst geht die menschliche Komponente nach und nach verloren. Damit das nicht passiert, braucht eine Führungskraft heute vor allem folgende Eigenschaften:

- Sie muss empathisch sein: Sie muss sich selbst besser verstehen, um ihre Mitarbeiter zu verstehen.
- Sie muss Verstand haben: Sie muss den Überfluss externer Einflüsse richtig einordnen können, und eine optimale Balance zwischen digitaler und analoger Welt zu finden.
- Sie muss selbst begeistert sein, um andere begeistern zu können: „In dir muss brennen, was du in anderen entzünden möchtest."
- Sie muss die Vision, die Kultur und den Sinn des Unternehmens verstehen und kommunizieren können.
- Sie muss reflektiert sein: Nur wer seine eigenen menschlichen Bedürfnisse gut kennt, erkennt diese Bedürfnisse auch in anderen.
- Sie muss die Grundlagen menschlicher Kommunikation kennen und können: Durch gute Fragen und aktives Zuhören kann die moderne Führungskraft die Stimmung einzelner Mitarbeiter und des gesamten Teams herausfinden und lenken.

Club 55

Ralf R. Strupat / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2011

Diese Kompetenzen hängen alle miteinander zusammen. Wer empathisch ist, ist in den allermeisten Fällen auch sehr reflektiert. Wer Begeisterung vermitteln kann, ist ein top menschlicher Kommunikator. Führungskräfte, die diese Kompetenzen schon mitbringen, werden sich auch ihr Leben lang darin weiterentwickeln. Sie sind auf einem guten Weg, den Spagat zwischen digitaler und persönlicher Kommunikation erfolgreich zu meistern und somit die Führung der Zukunft erfolgreich umzusetzen.

Diejenigen, die wenig empathisch, reflektiert und begeisterungsfähig sind, (und das trifft auf einen Großteil der Führungskräfte zu!) müssen jetzt damit anfangen, diese Kompetenzen zu erlernen. Auch wenn Menschen verschiedene Veranlagungen haben: Eben weil diese Kompetenzen von Natur aus menschlich sind, kann sie jeder erlernen!

www.begeisterung.de

Vorbereitung eines Strategieworkshops

„SUPPLY-CHAIN-ORGANISATION“

Von Jürgen Hollstein

Zur Umgestaltung der bisherigen Silo-Organisation aus den Bereichen Logistik, Einkauf, Transport, Logistik-Service etc. wird ein Strategieworkshop mit den oberen Führungskräften der Supply-Chain geplant. In dem Workshop soll primär eine gemeinsame Definition von „Supply-Chain-Organisation“ und ein entsprechendes Rollenverständnis für dieses zukunftsgerichtete Organisationsmodell erarbeitet werden. Die Einbindung aller Prozessbeteiligten soll sich positiv auf den Arbeitsprozess und das Commitment des Führungsteams auswirken. Mithilfe von Workflow-Analysen und Prozesssimulationen lassen sich im Workshop zukünftige Arbeits- und Informationsstrukturen entwickeln.

Im Vorfeld des Termins werden individuelle Interviews mit den Teilnehmern durchgeführt, um die Gedanken, Bedenken und Ideen unabhängig von anderen Meinungen zu erheben und zu sichern. Zur Vorbereitung wird ein Fragebogen für das strukturierte Interview entwickelt, um Ergebnisse nach Themenfeldern zu konsolidieren. Das strukturierte Interview mit jeder einzelnen Führungskraft dient dann einerseits der Datenerhebung und andererseits der Vermittlung von Zielen, Inhalten und Methoden im Workshop. Durch die individuellen Termine am Arbeitsplatz werden die Teilnehmer zeitlich nur gering belastet und wir erhalten für den Workshop eine solide Arbeitsgrundlage.

Die Teilnehmer sollten mindestens 14 Tage Zeit haben, für ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche Vorbereitungen zu treffen. Dazu kann die Einbindung der Mitarbeiter bzw. der Abteilungsleitung und die Sammlung von Ideen und Gedanken zur Optimierung der Zusammenarbeit in den wichtigsten Kernprozessen der Supply-Chain gehören. (Agiles Format)

Die Ergebnisse und Erkenntnisse werden in eine Standardpräsentation bzw. als Plott im A0-Format übertragen und von den Teilnehmern in der ersten Phase des Workshops in maximal fünf Minuten vorgetragen. Anschließend folgen Fragen und gegebenenfalls Ergänzungen aus dem Plenum. Bei zehn Teilnehmern sollte für diese Ergebnispräsentation ein Zeitbudget von ca. zwei Stunden eingeplant werden.

Diese Vorgehensweise soll helfen, ein starkes Fundament für die weitere Entwicklung zu etablieren. Die weiteren Inhalte und Change-Themen können dann gezielt darauf aufbauen und die Ideen und Gedanken aus den Bereichen können darin eingebunden werden. Das erhöht die Akzeptanz und bietet bei der Transformation der Workshop-Ergebnisse und der Maßnahmen in die praktische Umsetzung stabile Leitplanken.

Das Format für die Einbeziehung der Mitarbeiter bzw. der Abteilungsleitung durch die Bereichsleiter wird gemeinsam festgelegt. Als realistischer Zeitansatz für eine Muster-Teambesprechung im Rahmen von Regelmeetings sind ca. 30 Minuten angemessen. Die Führungskräfte können dann eine Woche mit den Mitarbeitern Ideen und Gedanken sammeln und in die vorgegebenen Formate nach Fortschritt übertragen.

Das iterative Vorgehen gibt der Geschäftsführung die Möglichkeit, die Entwicklungen eng zu monitoren und notwendige Entscheidungen oder Interventionen zeitnah umzusetzen. Durch den Prozess der Vorbereitung über fast sechs Wochen wird genügend „positive Bewegungsenergie“ in das System induziert, um dann im Workshop zu schnellen und nachhaltigen Ergebnissen zu kommen.

Der Workshop bildet einen Konzeptbaustein oder auch Meilenstein für die Veränderungs- bzw. Entwicklungsarbeit in der Supply-Chain mit dem Ziel, konkrete Ergebnisse für die Aktionsfelder Qualifikation, Verhalten, Kommunikation, Interaktion, Information, Reporting etc. auf den Weg zu bringen.

www.mcmsolutions.de

© fizkes/Shutterstock.com

DEN BOSS ZUM DIRIGENTEN MACHEN

Roger Zosso / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2006

Von Roger Zosso

Ein Dirigent führt sein Orchester mit dem Taktstock. Die Partitur mit den Noten eines jeden Instruments helfen dem Dirigenten, aus der Vielzahl der Musiker eine musikalische Darbietung zu kreieren. Das Notensystem zeigt dem Dirigenten die Tonhöhe, die Länge der Noten, die Lautstärke, die Artikulation und das Tempo. Die Führung eines Orchesters hat viele Parallelen zur Führungsarbeit in Unternehmen.

Die Musiker spielen lassen, nicht sich selbst in Szene setzen

Mit dem Rücken zum Publikum, dem Orchester zugewandt, führt der Dirigent die Musiker mit Gesten, Blickkontakt und Mimik. Er weiß, wie er durch kleine, unmissverständliche Zeichen die einzelnen Instrumente durch die Noten führen, Tempo und Betonung vermitteln und Solisten hervorheben kann.

Eine gute Führungskraft agiert wie ein Dirigent. Sie stellt die Mitarbeiter in den Vordergrund, Aufträge, Ziele und Anweisungen werden klar und direkt kommuniziert. Ein guter Chef wird von seinen Mitarbeitern menschlich und fachlich geachtet. Sie schätzen das kooperative Zusammenspiel. Denn erst durch die „Orchestrierung" aller Beiträge durch den Vorgesetzten kann die Leistung des Einzelnen ihren vollen Wert entfalten. Ein Dirigent, der von seinen Musikern nicht geschätzt wird, kann keine Symphonie musikalisch überzeugend aufführen. Und nur mit einer Führungskraft, die sie schätzen, sind Mitarbeiter bereit, ihr Bestes zu geben.

Die Musik lebt: Sie wird schneller, lauter, einmal romantisch, einmal aggressiv

Es gibt unzählige Musikstile, um gezielt Stimmungen, Emotionen oder Bilder zu erzeugen. Im Festzelt des Oktoberfests gehört die Stimmungsmusik dazu wie das Bier oder die Weißwürste. Der Schweizer hört sich Ländlermusik in der Skihütte an, weil es einfach zur Stimmung gehört. Zu Weihnachten gehen wir in die Kirche, um eine klassische Messe zu hören. Musik beeinflusst Stimmungen, weckt Erinnerungen.

Was bedeutet das für die Mitarbeiterführung? Der Mitarbeiter geht gut vorbereitet auf einen Kundenbesuch, setzt sein Fachwissen ein, überzeugt mit gekonnter Argumentation aus dem Verkaufstraining, reagiert situationsgerecht. Im Umgang mit den Kollegen innerhalb des Unternehmens sind andere Verhaltensweisen notwendig, ist eine andere „Rolle" zu spielen. Und neben all diesen Rollen besitzt jeder Mitarbeiter seinen Charakter, seine persönlichen Eigenheiten, Vorzüge und Schwachstellen.

Der Dirigent kennt die Stärken seiner Musiker und weiß, wen er an welcher Stelle optimal einsetzen kann. Der Trompeter auf der dritten Position lässt sich an der Fortestelle besser einsetzen, weil sein Ton strahlt, der Klarinettist auf der ersten Position ist rhythmisch am stärksten, deshalb setzt der Dirigent ihn an der Stelle mit den vielen Sechzehntelnoten ein.

Eine gute Führungskraft weiß, wann und wie die Mitarbeiter einzusetzen und ihre Beiträge aufeinander abzustimmen sind, um als Team die optimale Leistung erbringen zu können.

Der Musiker braucht Anerkennung

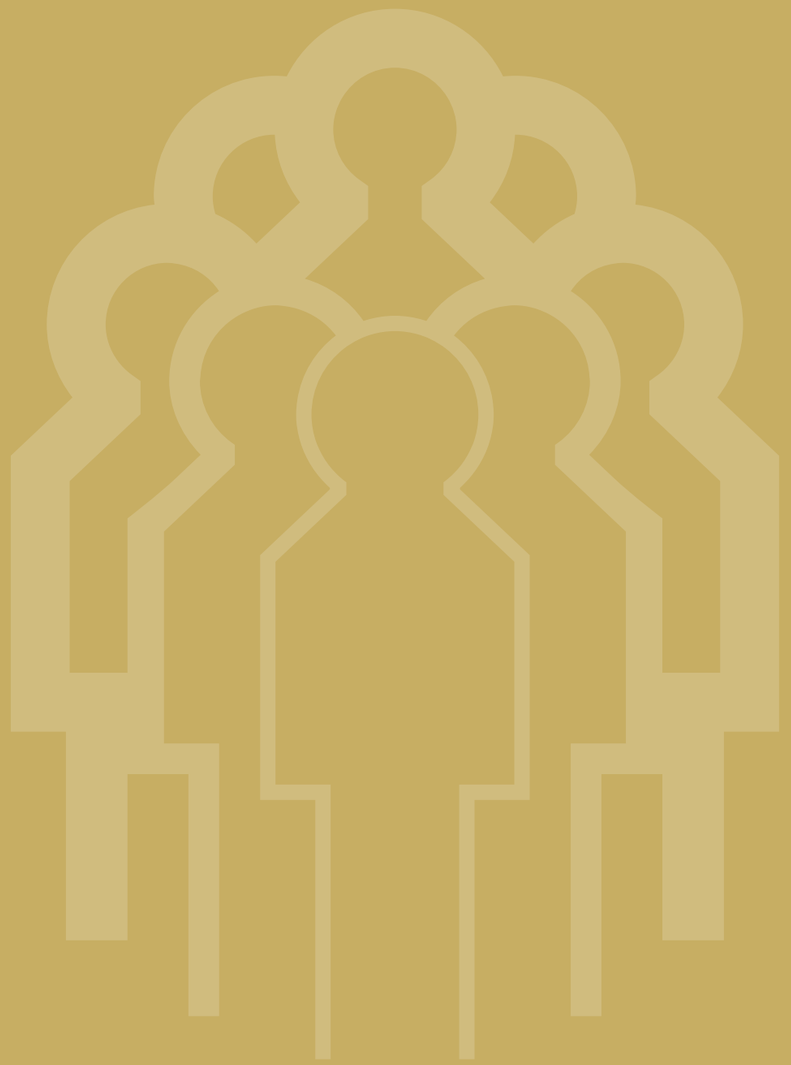
Nach einer gelungenen Aufführung bedankt sich der Dirigent zuerst beim Konzertmeister. Dieser sitzt auf dem ersten Stuhl im Symphonieorchester und ist Stimmführer der Violinen, alle Musiker folgen seinem Spiel. Danach lässt der Dirigent die Musiker aufstehen, um den Applaus entgegenzunehmen. Dabei beginnt er hinten mit den Musikern mit den größten Instrumenten. Von hinten nach vorne werden alle Register gebeten aufzustehen, bis das ganze Orchester steht und den Applaus genießen kann.

Die unternehmerische Entsprechung dieser Register ist die Hierarchie. Der Geschäftsführer arbeitet eng mit seinen Abteilungsleitern zusammen und führt diese direkt. Dennoch schätzt es auch ein Mitarbeiter einer nachgelagerten Ebene, wenn er vom obersten Chef direkt ein Lob oder eine Anerkennung erhält. Musiker leben vom Applaus. Ebenso brauchen Mitarbeiter Wertschätzung und Anerkennung. Der Dirigent gibt den Musikern den Applaus weiter, indem er sie aufstehen lässt. Ebenso ist es in Unternehmen wichtig, positive Resultate und gute Leistungen zu bemerken und anzuerkennen. Doch ein guter Vorgesetzter weiß genauso um den Wert konstruktiver Kritik. Erst das richtige Gleichgewicht zwischen Lob und Tadel, zwischen ehrlicher Anerkennung und konstruktiver Kritik, ermöglicht Höchstleistungen – von Orchestern wie von Teams und Unternehmen.

Und so wird das Weitergeben des Applauses an Ihre Mitarbeiter schon bald zur Quelle des Applauses für Ihr Dirigieren des „Team-Orchesters" werden.

www.zossotraining.ch

SALES



CREAT IT!

EIN PLÄDOYER FÜR DIE DIGITALE ZUKUNFT

Von Guglielmo Imbimbo

Ich bin überzeugt, dass wir in einem einmaligen, faszinierenden Zeitalter leben. Doch dieses digitale Zeitalter verlangt uns viel ab. Um seine Chancen nutzen zu können, brauchen wir die richtige Denkhaltung und eine hohe emotionale Kompetenz, damit wir mit und nicht gegen die Veränderung gehen.

Wie Voltaire schon sagte: „Wenn du die Veränderungen deiner Zeit nicht akzeptierst, wirst du vielleicht den schlechtesten Teil davon erhalten."

Was heißt das? Nutzen wir die Fortschritte und die große technologische Veränderung, um eine bessere Zukunft zu gestalten. Wir müssen dazu in Möglichkeiten und Lösungen denken und die Angst vor dem Neuen überwinden. Gehen wir die Veränderung proaktiv und verantwortungsvoll an. Bewegen wir uns so, als wären wir humanistische Handwerker des Neuen. Wir müssen mit Neugier, Spaß und Respekt vor dem Leben an die Modellierung der Zukunft herangehen! Denn gerade in Zeiten großer Veränderungen gelingt uns nur auf diese Weise Gutes.

Ich war seit meiner Kindheit fasziniert von den großen Erfindern und Wegbereitern der Menschheit und ich bin überzeugt, dass jeder von uns in sich den Wunsch trägt, ein kleiner Pionier zu sein. Dazu müssen wir zum Himmel schauen, um neue Möglichkeiten zu suchen und zu entdecken, und nicht zu Boden, um Stolpersteine und Gefahren zu sehen. Die Technik soll uns dabei helfen, diese großen, neuen Möglichkeiten zu realisieren. Richtig eingesetzt kann uns die Digitalisierung unterstützen, größere und bessere Ziele zu erreichen. Sie kann aber auch helfen, diese Ziele mit weniger Kraft zu erreichen, weil die Technik uns einen großen Teil des Schweißes abnimmt. Der richtige Einsatz, die richtige Symbiose macht aus der Digitalisierung und dem Menschen ein Dream-Team. Doch: Genialität kann nur gewonnen werden, wenn ich dem Menschen Würde, Respekt und Menschlichkeit gebe. Oder wie Marc Aurel sagte: „Wenn du die Bedürfnisse der Menschheit unterstützt, wirst du Frieden finden." Das ist für mich das größte Ziel im Leben. Auf der einen Seite ist es Arbeit, auf der anderen Seite ist es Arbeiten am eigenen Geist. Wir brauchen eine neue Rolle – eine neue Identität, um unseren verdienten Platz in der digitalen Welt zu finden. Ich bin der Überzeugung, dass wir in einer außergewöhnlichen Zeit leben. Internet, KI, Digitalisierung und Roboter sind Geschenke von großen Erfindern und Wegbereitern. Aber ich denke auch, dass wir diese Technologien in kluger Weise verwalten müssen, damit sie uns nicht die Seele rauben.

Wir leben in einem Jahrhundert, in dem wir den Geist und die Seele wiederentdecken und verbinden müssen.

Wir müssen den Menschen ins Zentrum unseres Denkens und unseres Handelns rücken, dann wird uns die Technik zum Wohle der Menschheit unterstützen und wertvolle Dienste leisten. Großes ist dann möglich. Hier haben wir noch viel zu tun – jeder von uns!

Die Zukunft neu denken heißt, sich von der Vergangenheit zu lösen

Wir betrachten die Zukunft mit der Brille der Vergangenheit und liegen daher oft daneben! In neuen Möglichkeiten denken kann nur, wer sich von den Fesseln der Vergangenheit befreit. Neues entsteht nicht, indem wir am Bestehenden festhalten.

Jobs werden verschwinden – neue Jobs werden entstehen

Eine Studie aus dem Jahr 2018 von McKinsey kam zu dem Schluss, dass in der Schweiz bis 2030 1,2 Millionen Arbeitsplätze der Digitalisierung zum Opfer fallen werden. Anderseits werden in diesem Prozess auch 800.000 neue Jobs entstehen. Jeder, der rechnen kann, wird feststellen, dass ein Minus von 400.000 das Resultat sein wird. Studien in Deutschland und Österreich zeichnen ähnliche Szenarien. Die Studie zeigt aber auch auf, wo der Mensch in der Arbeitswelt in Zukunft gefragt – zum Teil sogar stark gefragt – sein wird. Durch die Digitalisierung entfallen primär Jobs, die einfache kognitive, körperliche und manuelle Fähigkeiten erfordern. Umgekehrt wird der Bedarf in folgenden drei Bereichen stark, die Rede ist von 20 bis 50 Prozent, steigen:

1. Soziale Kompetenzen: Die Nachfrage nach Menschen mit zwischenmenschlichen Fähigkeiten wird stark zunehmen. Soziale Kompetenzen in Führung, Wissensvermittlung und Unternehmertum sowie Eigeninitiative werden gefragt sein.

2. Emotionale Kompetenzen: Hohe Kommunikations- und Verhandlungskompetenzen, kritisches Denken und Entscheiden, Kreativität sowie die Verarbeitung und Interpretation komplexer Informationen sind Fähigkeiten, die stark nachgefragt werden.

3. Technologische Kompetenzen: Die Digitalisierung verlangt natürlich auch fortgeschrittene IT-Fähigkeiten und Programmierkenntnisse. Technologie-Design,-Engineering und -Unterhalt sowie höhere Datenanalyse- und mathematische Kompetenzen werden zukünftig gefragt sein.

Club 55

Guglielmo Imbimbo / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2010

Neue Chancen für Verkäufer

Welche neuen Chancen entstehen für die heutigen Verkäufer? Viele Produkte können in Zukunft im Onlineshopping bestellt werden. Intelligente Algorithmen, Chatbots und Avatare werden uns helfen, die richtigen Produkte schnell zu finden und günstig zu kaufen. Doch nicht alles wird der Kunde online suchen und kaufen.

Komplexe Produkte, Hochpreisprodukte und erklärungsintensive Produkte und Leistungen werden Kunden immer noch in einer persönlichen Beratung suchen. Kompetenz und Vertrauen sind hier gefragt. Die Zukunft des persönlichen Verkaufs liegt also in anspruchsvollen Kundensituationen. Dazu brauchen wir Verkäufer, die fachlich gut ausgebildet und emotional kompetent sind. Denn eines können Chatbots und Avatare nicht: eine emotionale Beziehung zum Kunden aufbauen und mit viel Geschick und Empathie auf komplexe Kundenbedürfnisse eingehen.

Es kommen spannende, digitale Zeiten auf uns zu. Lassen Sie uns in neuen Möglichkeiten und Lösungen denken und heute anfangen, die Zukunft proaktiv zu gestalten. Sind Sie kognitiv und emotional bereit?

www.memoris.ch

VERKAUFEN IST GANZ EINFACH

Von Stephan Heinrich

Wenn man seit Jahren als erfolgreicher Verkäufer unterwegs ist, hat man auf dem Weg dorthin viel gelernt. Den viel zitierten „geborenen Verkäufer" gibt es nicht. Talent hilft, aber ohne die richtigen Erkenntnisse ist es wertlos.

Früher dachte ich, dass ich Programmierer werden will. In den Sommerferien 1978 verdiente ich mir das Geld, um einen TRS-80 bei RadioShack zu kaufen. Ich war fasziniert von diesen Maschinen, die alles machten, was man Ihnen befohlen hatte. Also lernte ich programmieren und wurde bald einer von den Freaks, vor denen sich die damals neu ausgebildeten Informatiklehrer heimlich fürchteten.

Gleich nach dem Abitur bekam ich den Traumjob bei einem Softwarehaus in München. Ich programmierte von früh bis spät. Doch schon bald wurde mir klar: Das ist auf Dauer langweilig! Ich wollte nicht mehr den ganzen Tag auf Code-Zeilen glotzen. Also fragte ich, was ich noch machen kann.

„Kauf dir einen Anzug!"

„Wie wäre es mit Vertrieb?", fragte der Chef. Und dann: „Du musst dir aber einen Anzug kaufen!" Der Schlüssel vom Pool-Auto wanderte in meine Hosentasche und ich war Verkäufer – dachte ich. Schließlich hatte ich als Programmierer schon oft Kundenkontakt gehabt. Immer wenn der Support nicht weiterwusste, war ich gefragt und auf einer CeBIT hatte ich sogar schon eine Woche Standdienst absolviert. Wer so clever ist, dass er Programme schreiben kann, der kann doch auch das Produkt an Kunden verkaufen, oder?

Also bekam ich einen IBM-PC der ersten Stunde, einen Samsonite-Koffer, um diesen darin zu verstauen, und eine Sporttasche für den zugehörigen Monitor samt Tastatur und Kabel. Mein Auto stand auch bereit. Als Münchner kannte ich fast alle Straßen südlich der Alpen. Jetzt sollte eine neue Erfahrung dazukommen. Von Aachen bis Paderborn und von Wesel bis Bonn spannte sich mein Vertriebsgebiet auf.

Stephan Heinrich / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2012

Verkaufen kann doch nicht so schwer sein

Das Produkt kannte ich im wahrsten Sinne in- und auswendig. Ich hatte schließlich einige Teile davon selbst programmiert. Was sollte also so schwierig daran sein, neue Fachhändler für unsere Software zu finden?

Die Termine waren gemacht und ich musste nur noch pünktlich dort ankommen, meinen PC aufbauen und den Inhaber des PC-Fachhändlers überzeugen. Also saß ich bei einem Filterkaffee mit Kondensmilch und wartete auf den Chef. Meine Laune war prima. Sicher, ich war ein klein wenig aufgeregt, aber zuversichtlich und erwartungsvoll.

„Na, dann zeigen Sie mal, was Sie da haben, junger Mann"

Mit diesen Worten kam der Mann herein und setzte sich. Na, dann mal los! Die Tastatur klapperte und ich schnatterte. Das können wir und dies auch und so läuft jenes und dieses geht auch ganz einfach. Nach einer Stunde tippte ich den Schlussakkord auf die IBM-Tastatur und blickte den Mann zum ersten Mal seit einer ganzen Weile wieder an.

Erwartungsfroh und ohne den geringsten Zweifel, dass er gleich applaudieren würde, wartete ich geduldig. Er seufzte, stand auf und sagte: „Ganz nett. Aber nichts, was wir hier brauchen können." Dann war er weg. Ich konnte es nicht glauben: Bei meinem ersten Termin hatte ich einen Vollidioten erwischt. Mist. Na gut. Dann eben auf zum nächsten Termin.

Die lange Fahrt von Viersen nach Perlach

Nach einigen Terminen war ich am Donnerstagabend wieder Richtung Süden unterwegs. Völlig verärgert und frustriert. Ich hatte keinen einzigen Erfolg zu vermelden. Wie kann man nur so beschränkt sein und unsere Genialität nicht erkennen? Die filigrane Präzision unserer Feldbeschreibungen, die schlaue Belegung der Funktionstasten und die ergonomische Ausnutzung des damals so spärlichen Hauptspeichers war Weltklasse. Waren denn wirklich alle zu dumm, das zu erkennen?

Fachidiot schlägt Umsatz tot

Heute weiß ich natürlich, dass ich komplett versagt hatte. Ich war nicht auf den Kunden konzentriert, sondern nur auf mich, meine Produkte. Meine Überzeugung, dass wir sehr gut waren, konnte da auch nichts mehr retten.

Heute weiß ich, dass es eine naive Vorstellung ist, zu glauben, man müsse nur gute Produkte haben und dann läuft es von allein. Bitte nicht falsch verstehen: Mit schlechten Produkten wird es auf Dauer auch nicht klappen. Aber die passende Vertriebsarbeit ist mindestens so wichtig für den Erfolg wie die Entwicklungsarbeit.

Heute würde ich meinem jungen Ich diese fünf Tipps mitgeben:

1. Sei bescheiden.
Es ist nicht so wichtig, was deine Marketingleute über dein Produkt sagen. Wichtig ist, was deine Kunden darüber denken und hoffentlich sagen.

2. Sei aufmerksam.
Du wirst nur erkennen, was der Kunde will, wenn du aufpasst, deine eigene Überzeugung gedanklich kurz in die Schublade legst und dich auf den Kunden und seine Sichtweise konzentrierst.

3. Sei einfühlsam.
Oft weiß der Kunde selbst noch nicht so genau, was sein Problem ist und was er dagegen unternehmen will. Versuche, seine Gedanken aufzunehmen und seine Gefühle freizulegen.

4. Sei hilfreich.
Niemand braucht Produkte oder Dienstleistungen. Wir nutzen diese, um unsere Hoffnungen zu realisieren und unsere Träume zu verwirklichen. Was wir anbieten, ist unwichtig. Was wir bewirken können, zählt.

5. Sei konsequent.
Larifari will keiner. Am Ende geht es um die Frage: „Wie machen wir jetzt weiter?" Stelle diese Frage. So oder mit anderen Worten. Finde einen nächsten konkreten Schritt. Betrachte deine konsequente Vorgehensweise nicht als „drücken", sondern als Dienstleistung, um dem Kunden zu noch mehr Klarheit zu verhelfen.

Verkaufen als Dienstleistung

Menschen zu einer guten Entscheidung zu bringen, ist eine wunderbare Aufgabe. Gute Verkäufer sind wie Geburtshelfer: Sie helfen ihren Kunden dabei, eine gute Entscheidung zur Welt zu bringen. Darauf kann man stolz sein. Verkaufen ist der schönste Beruf der Welt – wenn man es kann.

www.stephanheinrich.com

VERTRIEBLICHE SEHSCHWÄCHE?

VERTRIEBSBLINDHEIT LÄSST SICH KORRIGIEREN!

Club 55

Anne-Birthe Schramm / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2018

Von Anne-Birthe Schramm

Welcher Vertriebler möchte schon als „vertriebsblind" bezeichnet werden? Wahrscheinlich niemand, oder? Ich bin ehrlich: Zu Beginn meiner vertrieblichen Tätigkeit habe ich selbst viele Vertriebschancen leicht verschwommen wahrgenommen. Marketingmaßnahmen meines damaligen Arbeitgebers waren für mich unscharf und mir tränten die Augen, wenn ein Coach von mir verlangte, genau diesen „doofen" Beratungsbogen einzusetzen. Ich kenne also vertriebliche Sehstörungen und habe eine gute Nachricht: Durch Selbstbetrachtung und Aufsetzen der Kundenbrille lassen sich akute Sehstörungen im Vertrieb erfolgreich rehabilitieren.

Vertriebsblindheit hat viele Ursachen

Ein Grund kann andauernder Stress, verbunden mit Übermüdung und Selbstüberschätzung sein. Wenn ich mir zum Beispiel nicht ausreichend Zeit nehme, einen Vertriebsimpuls zu verstehen, oder mit der Einstellung „Das neue Beratungsprogramm bringt eh nix" von einem Termin zum nächsten hetze, dann bin ich schnell müde und genervt. Oder wenn mir meine Potenziale bei der aktuellen Kampagne aufzeigt werden und ich mich ständig rechtfertige, dass ich das schon schaffe, aber eben ohne diese „doofe" Beratungssoftware oder genau dieses Produkt, dann bin ich auf Dauer frustriert und gestresst. Wenn ich also nicht „einsehe", warum ich etwas umsetzen soll, und deshalb mit alten Vertriebsmethoden und Glaubenssätzen unterwegs bin, dann bin schnell sprichwörtlich „blind". Wichtig zu wissen: Nicht (nur) die alten Hasen haben Probleme mit den Vertriebsaugen, sondern auch die jungen Wilden erkennen oft die Idee dahinter nicht. In jedem Fall gebe ich Ihnen den Tipp: Vertriebliche Sehstörungen sind immer ernst zu nehmen, denn sie verursachen häufig Kopfschmerzen – bei allen Beteiligten ...

Welche vertrieblichen Sehschwächen gibt es?

Im Laufe meiner Tätigkeit als Coach und Trainer habe ich festgestellt, dass es ganz unterschiedliche Formen von Vertriebsblindheit gibt. Auf der einen Seite gibt es die Kurzsichtigen, die den schnellen Produktverkauf dem ganzheitlichen Ansatz vorziehen. Auf der anderen Seite die Weitsichtigen, die nach Abwägung aller Eventualitäten lieber ganz auf den Verkauf des Produktes verzichten. Dann gibt es den Grauen Star: Er verkauft seit Ewigkeiten nach seinem Stil und möchte die neuen Ideen seinen Kunden nicht zumuten. Oft erlebe ich auch eine Rot-Grün-Sehschwäche: Hier wird grundsätzlich auf das geschaut, was nicht geht, und das Positive entzieht sich dem Blickfeld. Bei einer klassischen Hornhautverkrümmung wird jeder Impuls aus dem Marketing sprichwörtlich „krumm" genommen, denn schließlich weiß man selbst am besten, wie Verkaufen geht. Und zu guter Letzt das Schielen: Es wird nach der nächsten Idee geschielt und die aktuelle Kampagne konsequent wegignoriert.

Kopfschmerzen durch vertriebliche Sehschwäche

Wer sich immer wieder fragt: „Was wollen die eigentlich von mir? Ich mache doch schon so viel! Wie soll ich das bitte schön meinem Kunden verkaufen?", empfindet durch die ständige (Über-)Anstrengung, trotz Vertriebsblindheit immer scharf sehen zu müssen, schnell ein Hämmern unter der Schädeldecke. Der „Schnell-Seh-Selbsttest" ist meiner Meinung nach daher unumgänglich, um den Kopfschmerz zu beseitigen und gleichzeitig festzustellen, unter welcher Fehlsichtigkeit man leidet.

Der „Schnell-Seh-Selbsttest" – Korrektur statt Gewöhnung

Vertriebliche Fehlsichtigkeit lässt sich häufig mithilfe einer passenden Brille, also einer neuen Sichtweise auf das eigene Tun korrigieren. Die Betroffenen sehen auf einmal wieder scharf und erleben das, was ein klassischer Brillenträger beschreibt: „Das Leben wird plötzlich wieder hell, klar, bunt und lebendig." Testen Sie sich selbst und stellen Sie sich die Frage: „Warum arbeite ich eigentlich im Vertrieb?" Die meisten Vertriebler antworten gewohnheitsgemäß: „Weil ich gern mit Menschen zusammenarbeite!" Das ist nach meinem Selbstverständnis nur die halbe Wahrheit: Ein Vertriebler arbeitet unter anderem deshalb im Vertrieb, weil er den Durchblick hat und sein Know-how seinen Kunden zur Verfügung stellt. Diese Frage und der Impuls, es mal so zu sehen, wirken wie ein plötzlich lesbares Buchstabentableau beim Optiker. Das Unklare wird klarer und das eigene, überprüfte Selbstverständnis führt dazu, dass sich bei vielen die vertriebliche Sehkraft bzw. Sehstärke spontan verbessert.

Wieder richtig sehen

An eine Brille, eine neue Sichtweise, muss man sich erst gewöhnen. Es fühlt sich zunächst ungewohnt an, wie ein Fremdkörper auf der eigenen Nase oder eben im Kopf. Aber nach einer gewissen Zeit wird aus der Sehhilfe in der Regel ein selbstverständlicher Alltagsbegleiter, auf den man nicht mehr verzichten möchte. Die Vertriebsbrille hat sich so vom „notwendigen Übel" zum gern getragenen Accessoire und „Persönlichkeitsverstärker" gewandelt. Verkaufen macht wieder Spaß!

Zum Schluss noch eine weitere Rehabilitationsmaßnahme, die ich Ihnen für eine klare Sichtweise im Vertrieb ans Herz lege: Wenn Sie Kopfschmerzen beim Einsatz eines neuen Flyers haben, skeptisch mit den Augen rollen oder nur rotsehen, hier mein Tipp: Schauen Sie durch die Kundenbrille und fragen Sie sich: Was ist die Idee dahinter? Wozu soll mir der Flyer etc. dienen? Was hat mein Kunde davon? Welche Analogien kann ich bilden? Finden Sie mindestens drei Antworten auf diese Schlüsselfragen und Sie werden feststellen, dass Sie plötzlich wieder klarer sehen.

www.umsatzbrennerei.de

EMOTION BASED TARGETING – NUR FÜR ONLINE-MARKETING?

Christian Reist / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2007

Club 55

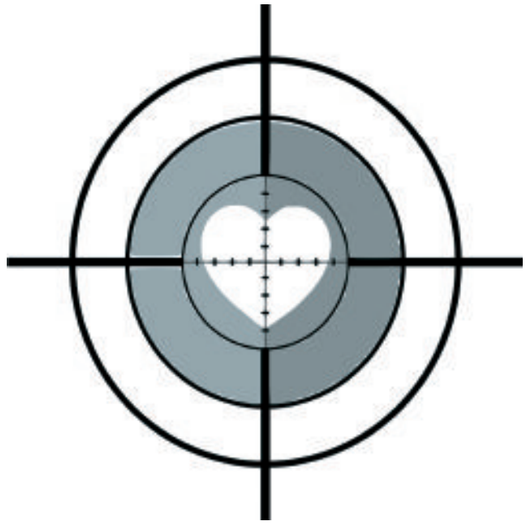
Von Christian Reist

Zu Beginn und vorne weg: Nein. Emotion Based Targeting ist nicht nur was fürs Online-Marketing. Der klassische Vertrieb erhält damit einen zusätzlichen Salesturbo!

Im modernen Online-Marketing ist Emotion Based Targeting ein weit verbreitetes Werkzeug. Mit Erfolg werden selektiv potenzielle Kunden emotional dazu angeregt, bestimmte Handlungen auszuführen. Aus der Verhaltens- und der modernen Hirnforschung haben wir in den letzten Jahren zusätzliche wichtige Hinweise und Erkenntnisse zu diesen Emotionsgruppen erhalten.

Wer es pragmatischer will, kommt auch mit einfachen Tools (zum Beispiel STRUCTOGRAM®) schon zu einer recht guten Differenzierung der Ansprechgruppen. Damit erhält man eine erste Basis für ein selektives und damit erfolgreiches Ansprechen mit weniger Streuverlust.

„Content ist King" kennen Sie aus dem Online-Marketing zur Genüge. Ich sage jedoch: „Targeting ist der neue King." Content haben wir schon sehr häufig und in guter Qualität – aber einfach am falschen Ort, unpassend formuliert, falsch verpackt usw. Ohne ein gutes Emotions-Targeting, man kann auch sagen ein modernes Kundengruppen-GPS, verpufft „Content", King hin oder her. Ich bin überzeugt, auch für viele bekannte Anbieter (zum Beispiel Facebook) ist das Emotions-Targeting zuvorderst auf dem Radar – auch wenn es viele noch bestreiten!



Was im Online-Marketing bereits gut funktioniert, leistet auch gute Dienste im konventionellen Kundenverkaufsgespräch (face to face). Während bis jetzt klassische Kundengruppenmerkmale (Alter, Einkommen, Geschlecht, sozialer Status, Beruf usw.) zum Einsatz kamen, werden nun die Emotionsmerkmale mit bestehenden Tools erweitert und vernetzt. Damit erhält der Vertrieb ein modernes Emotions-Targeting. Er wird befähigt, je nach Kunde und Situation die richtigen Kaufemotionen im Gespräch auszulösen und/oder einzubauen.

Dabei gilt es zu beachten, dass er mit einem umsichtigen Frage-Dialog (kein Kreuzverhör!) das meist eingeschätzte Emotionsverhalten (aus Sicht des Targeting-Systems) überprüft. Neben „Fact-Finding-Questions" (FFQ) müssen auch „Power-Emotional-Questions" (PEQ) formuliert und diskutiert werden.

Fact-Finding-Questions (FFQ) – Fakten/Informationen

Bei der Überprüfung und Justierung des Targetings sind die FFQ einfacher anzuwenden – obwohl hier bereits viele Chancen zur Informationsgewinnung oft vertan werden. Diese Fragen werden genutzt, um Informationen über die Unternehmung bzw. den Kunden zu sammeln oder um Informationen zu validieren. Sie helfen unter anderem, die Richtung des Kundenbesuchs festzulegen. Auch bei Einkäufern, Administratoren usw. werden sie gern eingesetzt. Es geht um Fakten, die zum Beispiel schnell vom Kunden bestätigt werden können.

Power-Emotional-Questions (PEQ) – Vorstellungen/Gefühle

Im zweiten Schritt, bei der Erforschung der Emotionen, kommen immer noch viele Menschen im Vertrieb ins Stocken. Speziell bei technisch anspruchsvollen und komplexen Produkten und Dienstleistungen bleibt man in der „Zahlen-Daten-Fakten-Hölle" hängen und ist dann erstaunt, wenn der Kunde sich trotz aller Logik gegen den Kauf entscheidet. Vergessen Sie nie: Kunden denken prinzipiell niemals rein ökonomisch, logisch oder nur rational. Daher ist der Emotions-Check mit PEQ zentral. Sie erzeugen damit sofort Glaubwürdigkeit und gegenseitiges Vertrauen. Die Diskussion dieser Fragen bringt sowohl dem Kunden als auch dem Verkäufer einen Mehrwert, weil damit die wahren Bedürfnisse des Kunden aufgedeckt werden. PEQ „aktivieren" sein Unterbewusstsein und sind damit oft der Anfang von tiefgehenden Kundengesprächen.

PEQ sind sehr wirksam, weil sie auf das Warum (Simon Sineks goldener Kreis lässt grüßen) Antworten liefern. Hier einige generische Beispiele:

„Was löst ... bei Ihnen aus?"
„Was beschäftigt Sie im Bereich ...?"
„Was lässt Sie manchmal schlecht schlafen?"

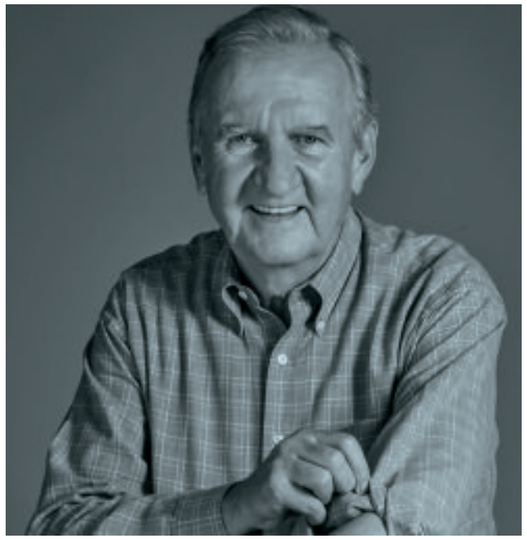
Vermutlich sind diese Fragen im Vertrieb 2020 immer noch etwas ungewohnt, somit außerhalb der Komfortzone einiger Vertriebsmenschen. Bereiten Sie im Team mögliche Fragen vor, ermuntern Sie Ihren Vertrieb, dieses Werkzeug im Kundengespräch intelligent einzusetzen. Exzellente Leistungen im Verkauf beginnen immer mit Power-Emotional-Questions.

Wenn Ihr Vertrieb im Emotion Based Targeting fit ist, dann wird Ihr starker Content noch mehr Wirkung entfalten.

www.people-power.swiss

WIE SIE AUS NEGATIVEN GEDANKEN POSITIVE TATEN BEWIRKEN

Hans Peter Frei / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 1999



Von Hans Peter Frei

Dr. Milton H. Erickson (1901–1980) schrieb über zwei Dutzend Bücher und zahllose Artikel über Hypnose und begründete die American Society of Clinical Hypnosis. Es hieß, er sei der Arzt, der Wunder wirken könne. Seine erfolgreiche Behandlung unheilbarer Krankheiten und Probleme, von Krebs über Lähmungserscheinungen bis zu Psychosen, war legendär. War es Zauberei? War es Wissenschaft? Was auch immer es war, Dr. Erickson war durchweg in der Lage, vermeintlich hoffnungslose medizinische und psychologische Leiden zu behandeln.

Halten Sie es für möglich, jemanden zu hypnotisieren, ohne dass demjenigen bewusst ist, dass er hypnotisiert wird? Halten Sie es für möglich, jemanden tief in Hypnose zu versetzen, ohne ihn dazu zu bringen, seine Augen zu schließen oder „einzuschlafen"? Diese Formen von Gesprächshypnose treten Tag für Tag auf. Topverkäufer, Politiker, Religionsführer und sogar Eltern machen das seit Jahrhunderten, sogar seit Jahrtausenden. Was Dr. Erickson gemacht hat, war nicht neu, aber er hob diese Formen indirekter Hypnose bzw. von Gesprächshypnose auf ein neues Niveau an technischer Perfektion und Effektivität.

Zunächst war Ericksons Wortmagie unter seinen Kollegen im Arztberuf nicht sehr populär, da sie wissenschaftlich nicht erklärbar war. Die American Medical Association versuchte in den frühen Fünfzigerjahren, Ericksons Zulassung zu widerrufen, ohne Erfolg. Es dauerte viele Jahre, bis Dr. Ericksons Fertigkeiten als Hypnotherapeut verstanden und akzeptiert wurden. Es ist wirklich eine Ironie, dass ihm am Ende seiner Karriere fast jede erdenkliche Ehrung und Auszeichnung zuteil geworden war, die die American Medical Association auf dem Gebiet der Psychiatrie vergibt.

In keiner Veröffentlichung über Erickson und seine Methoden wurde jedoch bisher aufgezeigt, wie diese wirkungsvollen Kommunikationstechniken auf den Verkaufsbereich übertragen werden können. Lassen Sie uns ein mögliches Missverständnis gar nicht erst aufkommen: Verkaufshypnose bezieht sich nicht auf hypnotische Zustände bei einem Klienten oder Kunden, sondern beim Verkäufer selbst. Es geht um Selbsthypnose.

Welche Kräfte kann uns die Selbsthypnose verleihen?

Selbsthypnose kommt im täglichen Leben häufig vor, etwa beim Tagträumen, Joggen, Beten, Lesen, Musikhören, Meditieren oder sogar beim Fahren auf einer Autobahn. Wenn man sich erst einmal in einem selbst induzierten hypnotischen Zustand befindet, ist die Suggestibilität stark erhöht. Psychologische Barrieren und Abwehrkräfte sind herabgesetzt, und das Unbewusste der Person wird für eine neue Programmierung empfänglicher. Dies bietet dem Verkaufsprofessional die Gelegenheit, sich selbst positive Botschaften zukommen zu lassen, die sich später auf Denkprozesse, Einstellungen und Verhaltensweisen auswirken.

Selbsthypnose kann dazu benutzt werden, Probleme zu lösen und Sorgen zu überwinden, wie beispielsweise die Angst vor Cold Calls, Befürchtungen wegen des Produkts oder der Preisgestaltung eines Konkurrenten, die Abneigung dagegen, um den Auftrag zu bitten, ein hohes Stressniveau, Nervosität oder Besorgnisse bezüglich des Selbstbildes. Mittels Selbsthypnose können viele dieser Ängste oder Sorgen sogar in Stärken verwandelt werden.

In der Selbsthypnose gibt es kaum einen oder gar keinen Widerstand, weil die Person sich aus eigenem Antrieb an der Selbstprogrammierung beteiligt. Es gibt eine Reihe von einfachen und praktikablen Wegen, Selbsthypnose zu betreiben, ohne eine glänzende goldene Uhr anstarren zu müssen, die an einer Kette rhythmisch hin- und herschwingt. Derartige Requisiten sind nicht erforderlich, weil jedes Set von Worten, Gedanken, Suggestionen, visuellen Bildern oder auditiven Botschaften, wenn es immer wieder wiederholt wird, die Fähigkeit zur Faszination entfaltet.

Wesentliche Charakteristiken effektiver selbsthypnotischer Botschaften

Autohypnotische Vorstellungsbilder und Beteuerungen sind kurz, eindeutig, klar und positiv. Lassen Sie uns diese Merkmale näher betrachten:

Kurz und eindeutig: Es bringt herzlich wenig zu sagen: „Manchmal mag ich die Tätigkeit des Verkaufens, wenn die Leute nett zu mir sind, wenn ich viel Energie habe und viel verkaufe." In diesem Satz sind zu viele Bedingungen enthalten. Erfolgreiche Selbsthypnose ist auf kurze, klare, eindeutige Formulierungen aufgebaut. Es ist viel effektiver zu sagen: „Ich mag die Tätigkeit des Verkaufens." „Die Leute mögen mich." „Ich mag die Leute." „Ich genieße das Verkaufen." Wenn Sie diese kurzen, eindeutigen autohypnotischen Beteuerungen oft genug wiederholen, werden Sie Ihr eigenes Unbewusstes neu programmieren, und diese Glaubenssätze werden zu einem Teil Ihrer Persönlichkeit werden.

Klar: Sie möchten das positive Vorstellungsbild kristallklar vor Ihrem geistigen Auge haben. Verstärken Sie die Helligkeit. Holen Sie es wie mit einem Zoom näher heran, als Großaufnahme. Sehen Sie es dreidimensional. Je bunter und intensiver das mentale Vorstellungsbild ist, umso tiefer sinkt es in Ihr Unbewusstes. Wenn positive Selbstgespräche mit positiven Vorstellungsbildern kombiniert werden, sind die Auswirkungen noch größer.

Positive Beteuerungen: Anstatt zu sagen: „Es fällt mir nicht schwer, etwas zu verkaufen", sagen Sie besser: „Es fällt mir leicht, etwas zu verkaufen." Eliminieren Sie Wörter wie „nicht", „nie", „kann nicht" und „unmöglich". Diese Wörter schnüren Sie in mentale Zwangsjacken. Denken Sie daran: Ihre beherrschenden Gedanken, egal ob sie nun positiv oder negativ sind, werden zu Ihrer Realität! Henry Ford meinte: „Ob du denkst, du kannst es, oder du kannst es nicht: Du wirst auf jeden Fall recht behalten." Denken Sie, Sie können es – und Sie werden in der Lage sein, es zu tun!

www.hanspeterfrei.com

© Dragon Images/Shutterstock.com

FRANCHISING – DIE INTERNATIONALE VERTRIEBS- UND ORGANISATIONSFORM DER ZUKUNFT

Von Waltraud Martius

Waltraud Martius / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2015

Strategien der Internationalisierung durch Franchising

Für das Erobern ausländischer Märkte gibt es mehrere mögliche Vertriebswege. Im harten Wettbewerb wird der Einfluss auf die Distribution und die Marktnähe immer wichtiger. Unter diesem Aspekt ist Franchising besonders vorteilhaft. Marktnah und steuerbar.

Bevor an Internationalisierung zu denken ist, muss das Franchise-System im eigenen Land professionell aufgebaut sein; es kann sich auch um ein sehr gut geführtes Filialsystem handeln. Der nächste Schritt ist die Erarbeitung einer entsprechenden Internationalisierungsstrategie und die Entscheidung, welche Form der Auslandsexpansion in welchem Land zur Anwendung kommt. Davon ist es abhängig, wie viel Geld investiert werden kann/muss, um einen geeigneten Partner zu finden, das System zu adaptieren, zu pilotieren und im ausgewählten Land aufzubauen. Die Expansionsstrategie richtet sich auch nach der wirtschaftlichen Voraussetzung, denn es ist ein großer Unterschied, ob man ein Tochterunternehmen gründet, einen Area Developer einsetzt oder sich einen Master-Franchise-Nehmer sucht.

Sechs Internationalisierungsstrategien

Die Optionen für Franchise-Geber zur Eroberung eines neuen Marktes stellen sich in sechs Strategien dar:

1. Internationales Direkt-Franchising
2. Multi-Unit
3. Nationale System-Zentrale
4. Joint-Venture
5. Master-Franchising
6. Area Development

1. Internationales Direkt-Franchising

Beim internationalen Direkt-Franchising gibt es einzelne Franchise-Nehmer im jeweiligen Land, die wie ein Franchise-Nehmer im Inland behandelt werden und in direktem Kontakt mit der Franchise-Zentrale stehen. Diese Form der Internationalisierung eignet sich bei kleinen Ländern mit gleicher Sprache und Kultur und vor allem dann, wenn die Entfernung nicht allzu groß ist.

2. Multi-Unit

Der Vertrag wird mit einem Franchise-Nehmer für eine bestimmte Region abgeschlossen. Dieser führt alle Betriebe selbst, Sub-Franchising ist nicht möglich.

3. Nationale System-Zentrale

Der Franchise-Geber gründet eine nationale System-Zentrale mit einem inländischen Management, das den Markt, die Verbrauchergewohnheiten und die Gegebenheiten des Landes kennt. Diese kostenintensive und aufwendige Form der Internationalisierung kann bei großen und wichtigen Märkten zum Einsatz kommen.

4. Joint-Venture

Unter einem Joint-Venture versteht man eine langfristige Kooperation von Unternehmen, bei der es zur Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Geschäftseinheit kommt. Die Vorteile eines Joint-Venture-Partners vor Ort sind nicht nur dessen Marktkenntnisse und Kontakte, sondern auch sein unternehmerisches Engagement. Je nach Gesellschafteranteil hat der Franchise-Geber mehr oder weniger Einfluss auf die Arbeit dieser System-Zentrale.

5. Master-Franchising

Master-Franchising ist die derzeit wohl gängigste Form der Internationalisierung. Darunter versteht sich der Verkauf des Franchise-Know-hows an einen zu 100 Prozent selbstständigen Master-Franchise-Nehmer, der die Franchise sowohl für ein Land als auch für eine Region erwerben kann. Die Aufgabe des Master-Franchise-Nehmers besteht darin, in dem entsprechenden Gebiet ein funktionierendes Franchise-System aufzubauen. Somit übernimmt er gleichzeitig die Rolle des Franchise-Gebers. Master-Franchising ist für Unternehmen eine attraktive Alternative zum Aufbau eines eigenen Franchise-Systems im Land. Die Vorteile für den Franchise-Geber liegen in der geringen Investition und darin, mit einem potenten Partner vor Ort zu arbeiten. Die Gefahr des Master-Franchising liegt in der geringen Bindung und Einflussnahme, was durchaus auch zu einer Verselbstständigung des Franchise-Partners führen kann.

6. Area Development

Diese Form der Gebietsentwicklung kommt aus den USA und ist in Europa noch relativ unbekannt. Ein selbstständiger Unternehmer (Developer) wird mit der Entwicklung eines festgelegten Gebietes (Land, Region) betraut. Der Area Developer baut Franchise-Nehmer auf und betreut diese. Der Franchise-Vertrag wird jedoch zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer geschlossen. Der Vorteil des Area Developments ist die direkte juristische Anbindung der Franchise-Nehmer an den Franchise-Geber. Allerdings bedarf diese Strategie einer entsprechenden Kapazität in der System-Zentrale, da Verträge länderspezifisch zu erstellen und zu verwalten sind.

Im Anschluss an die Strategieentscheidung ist das jetzige Franchise-Paket kritisch zu durchleuchten und es muss überlegt werden, wo intern Veränderungen in der Franchise-Zentrale notwendig sind und welche internen Prozesse neu entwickelt oder verändert werden müssen. Parallel dazu müssen das Anforderungsprofil an den Auslandspartner und die Zielgruppe potenzieller Partner festgelegt sowie die Suchstrategie definiert und das Master-Manual, das die Zusammenarbeit mit dem Auslandspartner regelt, entwickelt werden.

Faktoren für die Internationalisierung

Ist das Franchise-System selbst gut für den Schritt in neue Märkte aufgestellt, so ist es notwendig, strategische Zielländer zu definieren. Für die Analyse der möglichen Zielländer haben sich folgende Faktoren als hilfreich erwiesen:

- Rechtliche und politische Faktoren
- Wirtschaftliche Faktoren
- Soziokulturelle Faktoren
- Infrastruktur

Franchising kann für viele Unternehmen die richtige Strategie für die Expansion in ausgewählte ausländische Märkte sein.

www.syncon-franchise.com

DREI GROSSE NACHTEILE – JUNG, FRAU UND ATTRAKTIV!

Frieder Gamm / MSR / 2020
Club 55 Expert-Member seit 2014

Von Frieder Gamm

Die 25-jährige Einkäuferin hat die Verhandlung sehr gut vorbereitet. Zu Gast ist ein ca. 48-jähriger Vertriebsleiter eines monopolistischen Lieferanten. Die Recherchen im Vorfeld haben ergeben, dass es aktuell keine zeitnahe Alternative gibt. Der Einkaufskollege, der den Lieferanten bisher betreut hat, hat den Vertriebsleiter als cholerischen und dominanten Verhandlungspartner beschrieben. Das Profiling hat ergeben, dass er gern schnelle Sportwagen fährt und zur Jagd geht.

Kaffee steht bereit …

Die Tür geht auf.

Er stürmt an der begrüßungsbereiten Einkäuferin vorbei sofort Richtung Tisch. Dabei sagt er schon in herrischem Ton: „Eins sage ich Ihnen gleich – ich werde meine Zeit nicht mit Ihrem Geschwätz verschwenden! Entweder Sie machen, was ich verlange, oder ich stelle die Lieferungen ein!"

RUMMS.

Schon mal so etwas erlebt? Und im Vorfeld erahnt und entsprechend vorbereitet gewesen? Die junge Dame hatte so einen Auftritt noch nie erlebt. War aber durchaus darauf vorbereitet.

„Nehmen Sie doch erst einmal Platz", bietet sie ihm an. „Ich setze mich, wann ich das will", herrscht er zurück und bleibt stehen.

Was tun Sie jetzt? Sich selbst hinsetzen oder stehen bleiben? Klare Entscheidung. Zum jetzigen Zeitpunkt der Verhandlung unbedingt stehen bleiben. Es findet nämlich gerade das Aufbauen von Positionen statt. Nicht nur inhaltlich, sondern auch vom Verhalten her. Wenn Sie jetzt „einknicken", haben Sie verloren.

„Gern können wir auch im Stehen zum eigentlichen Anlass unseres heutigen Treffens kommen", sagt die junge Frau. „Ich habe Ihnen ja die Agenda zukommen lassen. Dort haben Sie sicherlich gesehen, dass es heute um Reklamationskosten geht."

„Ich habe überhaupt nicht vor, das mit Ihnen zu besprechen! Ich möchte fünf Prozent mehr Geld, da ich nix als Ärger mit Ihren Teilen habe!", blafft er zurück. „Und außerdem möchte ich mit Ihrem Chef sprechen! Nicht mit einem Neuling! Wie lange sind Sie denn überhaupt schon in Ihrer Firma?!"

„Neun Jahre", sagt sie.

„Da haben Sie wohl Ihre Zeit im Betriebskindergarten mit eingerechnet?" „Wir haben gar keinen Betriebskindergarten", entgegnet sie ruhig und mit fester Stimme. „Können wir jetzt zur Agenda kommen?" Er schreit beinahe: „Ihre Agenda hab ich überhaupt nicht gelesen!"

Die Einkäuferin hakt sofort ein: „Aber warum haben Sie dann keinen Gegenvorschlag gemacht? Es tut mir leid, aber ohne Gegenvorschlag ist meine Agenda die für heute gültige."

Langsam lenkt er ein: „Na dann sagen Sie doch mal, über was Sie heute reden möchten."

Stimme und Gestik werden spürbar ruhiger.

Sie setzt sich und nimmt einen Schluck Kaffee. Ihre Hand zittert nicht. „Heute geht es um die Reklamationskosten, die sich seit zwei Monaten angehäuft haben. Wir reden hier von exakt 12.000 Euro."

Es dauert ungefähr 15 Sekunden, bevor er sich auch setzt. Sie bietet ihm einen Kaffee an, den er akzeptiert.

Das Gespräch geht noch grob eine Stunde weiter. Er erregt sich noch zweimal, steht wieder auf. Sie auch. Sie malt ihre Zahlen an das Flipchart. Er zerreißt das Papier und malt seine Zahlen. Sie lässt ihn gewähren. Und präsentiert Fakten.

Das Ergebnis?
Sie erreicht ihre Ziele.

Das ist wirklich so geschehen. Und es geschieht wahrscheinlich jeden Tag irgendwo, dass ein älterer Mann versucht, über übertrieben dominantes Verhalten eine jüngere Frau zu beherrschen. Sexismus? Nein. Männliches Territorialverhalten? Absolut.

Was die junge Einkäuferin sehr gut gemacht hat, war, das Tempo des dominanten Verkäufers mitzugehen. Ebenso die Dominanzgesten wie Aufstehen und Stimme erheben. Und sie hat sich keine Sekunde emotional erschüttern lassen. Zum passenden Zeitpunkt hat sie die Führung übernommen und das Gespräch in ruhigere Gewässer gesteuert. Durch hinsitzen und Stimme senken.

Aus Verhandlungssicht gilt es, auf solche Gespräche extrem gut vorbereitet zu sein: Wie liefen die bisherigen Verhandlungen ab? Wie ist mein Gegenüber gestrickt? Und welche weiteren Informationen kann ich aus dem Profiling herausholen? Ziele müssen genau gesteckt sein. Alternativszenarien geprüft. Und das alles mit unwiderlegbaren Fakten untermauert.

Das Wichtigste dabei ist aber die innere Einstellung: „Ich schaffe das! Ich gehe die Konfrontation mit! Ich lasse mich nicht unterbuttern!"

Die junge Frau sagte mir übrigens auch, dass sie regelmäßig unterschätzt wird. Und beinahe schon darauf bauen kann und dies in ihre Verhandlungsstrategie einbaut.

Drei große Nachteile: jung, Frau und attraktiv?
Nein! Vier große Vorteile: jung, Frau, attraktiv und clever!

www.friedergamm.de

© sirtravelalot/Shutterstock.com

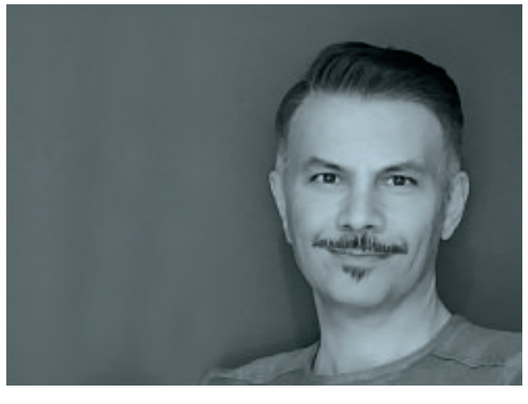
VIERMAL NEUE EXPERTISE FÜR DEN CLUB 55: UNSERE NEUEN MITGLIEDER

Online-Vorträge via zoom statt Show auf der Bühne – solche ungeplanten digitalen Sprünge haben das Potenzial, gewaltig nach hinten loszugehen. Mal ist das Internet aufgrund eines leichten Regenschauers weg, mal funktioniert das Mikro spontan nicht oder die Katze läuft über den Schreibtisch und nimmt vor der Kamera Platz. Aber selbst wenn: Angesichts der Alternative, den Kongress einfach ausfallen zu lassen, erschien das wenig bedrohlich. Also haben wir den Online-Kongress durchgezogen – mit frischer Expertise von vier neuen Mitgliedern.

Johannes Ellenberg ist Startup-Experte und lebt das Unternehmertum. Wertebasierte Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen, unbändige Kreativität und ansteckende Begeisterungsfähigkeit: Klingt ganz nach dem, was wir uns unter Startups vorstellen. Und passenderweise ist es auch genau das, was Johannes neben seinem Streben nach unternehmerischer Exzellenz ausmacht. Das Thema seines Vortrags kommt damit nicht ganz überraschend: „Der Startup-Code: Was wir von Startups lernen können".

Dr. Frederik Hümmeke weiß was zu tun ist, „when shit hits the fan". In seinem Vortrag „Handling SHIT" erklärt er, wie wir in Extremsituationen cool bleiben und überzeugen. Oft gar keine so leichte Aufgabe – aber in 18 Jahren pragmatischer Unternehmerschaft hat er die Lösung für schwierige Situationen perfektioniert. Frederik legt Wert auf neuartige, wissenschaftlich untermauerte Impulse, die handlungsfähig machen.

Weiter geht's mit **Dr. Manuela Jacob-Niedballa** Sie ist Expertin für ein wichtiges Thema: Gesunde Führung. Und das spricht sie in ihrem Vortrag „Das Oktaeder erfolgreicher Führung in der digitalen Welt" an. Gehirngerechtes Arbeiten, erfolgreiches Stressmanagement und Führung, die nicht in einigen Jahren in der Sackgasse endet – als Arbeitsmedizinerin kennt sich Manuela in diesen Bereichen bestens aus und will ihr Wissen und politische Insights mit uns teilen.



Vierter im Bund ist **Reza Razavi**. „Ahead of Chance – Weisheit entspringt nicht nur aus der Vergangenheit, sondern auch aus der Verantwortung für unsere Zukunft" ist das Thema seines Vortrags. Und auch das ist wieder etwas, was uns alle betrifft – denn um Transformationen, Veränderungen und Krisen kommt wohl gerade niemand herum, der sich nicht ins Eremitendasein zurückgezogen hat. Anstatt jetzt zum Reh im Scheinwerferlicht zu mutieren, sollten wir aber alle anpacken und etwas draus machen, um den folgenden Generationen unter die Arme zu greifen. Reza gibt uns genau die Tipps, die wir für diesen neuen Zeitgeist brauchen.

Vier unglaublich spannende Menschen mit völlig neuen Impulsen also, die ihre Expertise in den Club 55 bringen. Wir freuen uns, dass ihr dabei seid!

LASSEN WIR DIE ANGST HINTER UNS. DENN ZUKUNFT IST DAS, WAS WIR DARAUS MACHEN.

Matthias Horx / MSR / 2020

Anfang März war es da. Das Coronavirus war nicht mehr nur ein chinesisches Problem, sondern stand plötzlich ganz real vor unserer Tür. Und genauso schnell wie es sich über die Welt verbreitete, verbreiteten sich auch Meinungen, Theorien und Zukunftsprognosen für die Zeit „nach Corona". Die einen deuteten eine düstere Dystopie voraus, gezeichnet von einer zerrütteten Wirtschaft und völliger Überwachung – oder gleich den totalen Zusammenbruch der gesamten Menschheit, auf den man sich mit genügend Toilettenpapier, Mehl und Hefe vorbereiten muss. Die anderen sahen Chancen durch einen grundlegenden Reset und Neustart, der uns wieder zusammenbringt und den wahren Wert des Lebens erkennen lässt. Dazwischen die, die sich einfach überraschen lassen wollten. Was aber allen gemeinsam war: Der Gedanke, dass sich etwas verändern wird.

In der Krise zündet die Zukunft

Diesen Gedanken teilte auch Zukunftsforscher Matthias Horx im Interview mit unserem Expert-Member Markus Weber beim Online-Kongress. Für ihn ist die Coronakrise ein Moment, in dem die Zukunft zündet. Über den wir uns rückblickend wundern könnten und der uns stolz darauf zurückblicken lässt, was wir in dieser Krise geschafft haben. Damit grenzt er sich klar von der Angst-Position ab, die viele zu Beginn der Pandemie ergriffen hat. Angst ist ein Zukunftsverzerrer. Blicken wir mit Angst in die Zukunft, erkennen wir nur noch all die Gefahren, die da womöglich lauern. Genau wie ein Reh, dass sich eines schönen Abends mit einem SUV konfrontiert sieht und plötzlich vergisst, dass man von der Straße ja auch einfach wieder heruntergehen könnte. Angst kann etwas Gutes sein, das uns zum Handeln antreibt. Ein Zuviel an Angst hat aber einen genau gegenteiligen Effekt: Sie lässt uns regelrecht erstarren.

Chancen erkennen, statt vor Angst erstarren

Der Vorschlag von Matthias Horx lautet daher: Überspringen wir diese Angst und versetzen wir uns lieber in Chancen hinein. Denn wenn man Krisen annimmt, anstatt sie zu leugnen, bringen sie immer auch etwas Positives mit sich. Besonders in der Coronakrise, die unser gesamtes alltägliches Leben betrifft, zeigt sich das. Sie hat eine ungeahnte Vitalität freigesetzt: Wir haben plötzlich viel mehr Zeit miteinander verbracht, mehr kommuniziert. Vielen Menschen ging es durch diese unfreiwillige Vollbremsung psychisch deutlich besser, es gab eine regelrechte „Corona-Euphorie".

Krisen beschleunigen latent Vorhandenes

Plötzlich entstehen überall neue Dinge und neue Erfahrungen. Bestimmte Prozesse, die sich schon vor Corona angekündigt haben, führen nun zu einem Wandel in der Gesellschaft. Gutes Beispiel: Die Digitalität unseres Lebens einerseits, aber auf der anderen Seite auch der Rückkehr zum Analogen. Für Meetings starten wir jetzt einfach die Webcam, statt uns ins Auto zu setzen. Zuhause in der Familie dagegen lassen wir das Smartphone nun öfters mal liegen und verbringen offline Zeit miteinander.

Was Menschen ausmacht: Die Fähigkeit, sich zu verändern

Alles in allem ist klar: Wir sollten unsichere Prognosen einfach sein lassen und unsere Zukunft selbst in die Hand nehmen – denn sie ist das, was wir daraus machen. Schauen wir uns den Wandel genauer an und denken wir um. Was können wir daraus machen? Wo ergeben sich für uns neue Chancen, wo müssen wir uns verändern und was funktioniert vielleicht gar nicht mehr und braucht Alternativen? Was Menschen ausmacht, ist vor allem eins: Sie passen sich ständig an neue, schwierige Situationen an. Zeigen wir also unsere Menschlichkeit und packen wir die Transformation an!

CLUB 55

AWARD OF EXCELLENCE

PREISTRÄGER

Marbella
HANS THOMANN
Inhaber vom Musikhaus Thomann aus Treppendorf/Bamberg, größter Musikalien-Online-Händler der Welt

Baveno
ANGELO GAJA
Berühmtester Winzer Italiens, Inhaber des gleichnamigen piemonteser Weingutes und Innovator

Kitzbühel
GÖTZ W. WERNER
Gründer und Aufsichtsratsmitglied des Unternehmens dm-drogerie markt

Palma de Mallorca
ALFRED T. RITTER
Inhaber und Vorsitzender der Geschäftsführung der Ritter Sport GmbH & Co. KG, Waldenbuch

Thun
ADOLF OGI
Schweizer Alt-Bundespräsident

HANSJÖRG WYSS
Ehemaliger Präsident von Synthes

DANIELA SPUHLER-HOFFMANN
Inhaberin Esslinger AG und Barizzi AG
gemeinsam mit
PETER SPUHLER
CEO Stadler Rail Group

Palma de Mallorca
DR. DIETER ZETSCHE
Vorstandsvorsitzender der Daimler AG

Warnemünde
DR. WOLFGANG EDER
Vorstandsvorsitzender der voestalpine AG

Vilamoura
ANDY RIHS
Präsident des Verwaltungsrates Sonova Holding AG

Palma de Mallorca
PROFESSOR E.H. SENATOR E.H. MULT. DIPL. ING. (FH) KLAUS FISCHER
Inhaber und Vorsitzender der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe Fischer, Träger des Bundesverdienstkreuzes 1. Klasse

Lugano
DR. MICHAEL OTTO
Vorsitzender des Aufsichtsrates der Hamburger Handels- und Dienstleistungsgruppe Otto (GmbH & Co KG)

Valencia
TORSTEN TOELLER
Inhaber und Geschäftsführender Gesellschafter der Fressnapf Tiernahrungs GmbH

Kreta
HELIANE CANEPA
CEO Nobel Biocare

Riva del Garda
PROF. DR. FREDMUND MALIK
Inhaber und Manager des Malik – Management Zentrum St. Gallen

Alicante
DR. ROLF KUNISCH
CEO Beiersdorf AG

Kreta
PROF. DR. H.C. REINHOLD WÜRTH
CEO und Inhaber Würth-Group

Dresden
KLAUS J. JACOBS
CEO Jacobs AG

HERBERT HAINER
CEO Adidas-Salomon

Kreta
DIETRICH MATESCHITZ
CEO und Inhaber Red Bull GmbH

S'Agaro
DR. FERDINAND PIËCH
CEO Volkswagen AG

DR. ROBERT BÜCHELHOFER
Vorstand Marketing, Volkswagen AG

Vilamoura
DR. KLAUS OEHMICHEN
Vorstand Altana AG, CEO Byk Chemie

Wien
DR. DANIEL L. VASELLA
CEO Novartis AG

DR. ROLF E. BREUER
CEO Deutsche Bank AG

Camogli
DR. HERMANN FRANZ
CEO Siemens AG

Paris
HELMUT MAUCHER
CEO Nestlé S.A.

Palma de Mallorca
LORD COLIN MARSHALL
CEO British Airways

OTTO LOEPFE
CEO Swissair

DR. H.C. MANFRED LAUTENSCHLÄGER
CEO MLP AG

Vilamoura
DR. HANS-DIETRICH WINKHAUS
CEO Henkel KGaA

Herausgeber
Club 55 – Europäische Vereinigung von Marketing- und Verkaufsexperten

Dorfgasse 9 CH-4710 Balsthal

Kontakt / Office
Fon: +41 62 391 25 25
Fax: +41 62 391 24 74
E-Mail: office@club55-experts.com
www.club55-experts.com

Konzept / Layout
Content Marketing Star GmbH, Trier
www.content-marketing-star.de

Produktion
Senser Druck, Augsburg
www.senser-druck.de

Fotografie
Johannes Wosilat
www.wosilat.de

Public Relations
Dr. Simone Richter
www.titania-pr.de

Lektorat
Eva Gößwein
www.textstudio-goesswein.de

Erscheinung
September 2020

Auflage
1.500 Exemplare

Preis
25,- EUR / 32,- CHF

Bezugsquelle
office@club55-experts.com

Bilder / Copyright
Die Nutzungsrechte und Copyrights der Inhalte liegen bei den jeweiligen Autoren. Wiedergabe, auch in Auszügen, nur mit schriftlicher Genehmigung der Autoren.

klimaneutral
natureOffice.com | DE-559-563842
gedruckt
mit Bio-Farben, Öko-Strom und chemiereduziert, auf Papier aus forstwirtschaftlichem Waldanbau

Club 55

Mitgliederverzeichnis / MSR / 2020

Alexander, Norman	Norman Alexander – commutainment	Albert-Schweitzer-Straße 3, D-37308 Heilbad Heiligenstadt	www.norman-alexander.com
Arentz, Christian	Kognifit	Recklinghäuser Straße 119, D-45721 Haltern am See	www.kogni.fit
Bleckmann-Schnur, Dr. Magda	Unternehmensberatung Bleckmann	Polzergasse 32, A-8010 Graz	www.magdableckmann.at
Christiani, Alexander	Christiani Consulting GmbH	Am Dürrbach 2, CH-6390 Engelberg	www.storymarketing-institut.de
Diete, Lothar	Go Inhouse	Im Unteren Grund 1e, D-90453 Nürnberg	www.go-inhouse.de
Doetsch, Ute	brandarena GmbH & Co. KG	Münchener Straße 101c, D-85737 Ismaning	www.brandarena.de
Ehlers, Michael	Institut Michael Ehlers GmbH	Obere Königstraße 1, D-96052 Bamberg	www.michael-ehlers.de
Eugster, Jörg	NetBusiness Consulting AG	Austraße 37, Postfach 2, FL-9490 Vaduz	www.eugster.info
Fischbacher, Arno	Fischbacher KG	Franz-Josef-Straße 3/II, A-5020 Salzburg	www.arno-fischbacher.com
Frei, Hans Peter	Hans Peter Frei – The Sales Results Company	Bergstraße 98, CH-6010 Kriens	www.hanspeterfrei.com
Gamm, Frieder	Frieder Gamm Group GmbH	Lessingstraße 11, D-70174 Stuttgart	www.friedergamm.de
Garten, Matthias	smavicon Best Business Presentations e. K.	Pfützenstrasse 75a, D-64347 Griesheim	www.smavicon.de
Görtz, Christian	Joint Marketing Consult UG	Robert-Bosch-Straße 7, D-64293 Darmstadt	www.marketingtip.de
Graf, Bruno	Graf Training	Glärnischstrasse 7, CH-8102 Oberengstringen	bgraf@brunograf.ch
Hager, Charlotte	comrecon brand navigation KG	Habsburgerstrasse 11, A-2500 Baden	www.comrecon.com
Hartmann, Alexander	Hypnosis | HighPerformance | Hartmann	Boschstrasse 24, D-71336 Waiblingen	www.alexanderhartmann.de
Häseli, Stefan	Atelier Coaching & Training AG	Ringstrasse 16a, CH-9200 Gossau SG	www.stefanhaeseli.ch
Heiland, Dr. Carlheinrich	Heiland & Partner	Bögelstraße 18a, D-21339 Lüneburg	www.heiland-partner.de
Heinrich, Stephan	Heinrich Management Consulting	Saarstraße 31, D-54290 Trier	www.stephanheinrich.com
Hirschmann, Wolf R.	SLOGAN GmbH Strategieberatung Marketing Vertrieb	Gottlieb-Manz-Straße 10, D-70794 Filderstadt	www.slogan.de
Hollstein, Jürgen	MCM Business Solutions GmbH	Rosenstrasse 20 , D-47906 Kempen	www.mcmsolutions.de
Huber, René E.	René E. Huber & Partner	Gumelenstraße 6, CH-8810 Horgen	www.renehuber.ch
Huldi, Dr. oec HSG Christian	DataCrea AG	General-Wille-Strasse 201, CH-8706 Meilen	www.datacrea.ch
Imbimbo, Guglielmo	memoris consulting GmbH	Belchenstraße 1, CH-5012 Schönenwerd	www.memoris.ch
Ion, Frauke	ion international und das Institut für Persönlichkeit - B&A GmbH	Bayenthalgürtel 40, D-50968 Köln	www.ion-international.de
Kis, Thomas	communication factory	Industriestrasse 8, CH-8618 Oetwil am See	thomas.kis@com-factory-kis.ch
Klein, Tom	enabling business evolution and growth	Schwalbacher Straße 36, D-65307 Bad Schwalbach	www.tomklein.de
Köhler, Hans-Uwe L.	Hans-Uwe L. Köhler – The LoveSeller	Am Forsthaus 20, D-87490 Börwang	www.hans-uwe-koehler.de

Club 55

Mitgliederverzeichnis / MSR / 2020

Kresse, Albrecht	edutrainment company GmbH	Winsstraße 12, D-10405 Berlin	www.edutrainment-company.com
Limbeck, Martin	LIMBECK® GROUP	Jöckern 6, 46487 Wesel	www.limbeckgroup.com
Martius, Waltraud	SYNCON International Franchise Consultants	Josef-Mayburger-Kai 82, A-5020 Salzburg	www.syncon-international.com
Muthers, Helmut	MUTHERS INSTITUT für Strategisches Chancen-Management	Von-Keller-Straße 18, D-53545 Linz am Rhein	www.helmutmuthers.com
Obrecht, Rudolf	Rudolf Obrecht AG	Dorfgasse 9, CH-4710 Balsthal	www.rudolfobrecht.com
Reising, Heike	I.Q.-M. Institut für qualitative Marktbearbeitung GmbH	Diesterweggasse 8/3, A-1140 Wien	www.iq-m.at
Reist, Christian	People Power Training AG	Zugerbergstrasse 70, CH-6314 Unterägeri	www.people-power.swiss
Reutter, Stefan	reuttercompetence	Andreas-Sohn-Straße 19, D-78333 Stockach	www.stefanreutter.de
Ronzal, Wolfgang	Wolfgang Ronzal – Seminare und Kongresse	Bujattigasse 15 a/3, A-1140 Wien	www.ronzal.at
Scheelen, Frank M.	Scheelen AG Institut für Managementberatung und Diagnostik	Klettgaustraße 21, D-79761 Waldshut-Tiengen	www.scheelen-institut.de
Schmid, Jürgen R.	Design Tech	Zeppelinstraße 53, D-72119 Ammerbuch	www.designtech.eu
Schmidt, Anna Maria		Straussengasse 7/13, A-1050 Wien	ams@amsams.at
Schramm, Anne-Birthe	UMSATZBRENNEREI - Vertrieb veredeln	Bankstraße 3, D-40476 Düsseldorf	www.umsatzbrennerei.de
Schubert, Hansjürgen	Unternehmensberater BDU	App. D-399, Winfriedstraße 6, D-14169 Berlin	www.gelingensförderung.de
Staub, Gregor	Mega Memory Gedächtnistraining	Landstrasse 123, FL-9495 Triesenberg	www.gregorstaub.ch
Stieringer, Klaus	Stadtmarketing Bamberg e.V.	Obere Königstraße 1, D-96052 Bamberg	www.stadtmarketing-bamberg.de
Strupat, Ralf R.	STRUPAT.KundenBegeisterung!	Osnabrücker Straße 87, D-33790 Halle/Westfalen	www.begeisterung.de
Ullmann, Eva	Deutsches Institut für Humor®	Feuerbachstraße 26, D-04105 Leipzig	www.humorinstitut.de
Urban, Pierre Lionel		5, Square André Gide, F-77410 Claye Souilly	pierre.hilda@orange.fr
Weber, Markus	V.I.T. GmbH	Hagäckerstraße 4, D-73760 Ostfildern bei Stuttgart	www.vit-gmbh.de
Weber, René Michael	Managing Partner CMC RMW consult AG	Gemeindestrasse 25, CH-8032 Zürich	www.rmwconsult.com
Wieland, Dr. Andreas	Dr. Andreas Wieland Consulting Training Coaching	Rosittengasse 24, A-5020 Salzburg	www.andreaswieland.at
Wunschel, Alexander	nextperts consulting	Fafnerstr.20, D-80639 München	www.nextperts.net
Zahn, Ekkehard	G.U.M mbH	Max-Nonne-Straße 45, D-22419 Hamburg	www.gum-mbh.de
Zimmermann, Walter	Zimmermann Sprinkart GmbH	Stotzinger Weg 2, D-87662 Kaltental	www.walterzimmermann.de
Zosso, Jean-Pierre	Trainings-Consult AG	Benzingerstrasse 47, CH-8840 Einsiedeln	www.zossotraining.ch
Zosso, Roger	Trainings-Consult AG	Blümliweg 36, CH-8840 Einsiedeln	www.zossotraining.ch
Zupancic, Prof. Dr. Dirk	DZP Prof. Dr. Dirk Zupancic Projects GmbH	Niethammerweg 7, D-74360 Ilsfeld	www.dzp-consulting.com

Club 55

©Lev/Stock.adobe.com

www.club55-experts.com