

Andreas Buhr · Sebastian Berg



CHANGE ALS CHANCE

5 Impulse für mehr Unternehmenserfolg
im #NEWNORMAL

Discussion Paper

go! LiveVerlag

BUHR & TEAM
FÜR MEHR UNTERNEHMENSERFOLG

Impressum

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Buhr, Andreas · Berg, Sebastian:
Change als Chance. 5 Impulse für mehr Unternehmenserfolg im #NEWNORMAL

go! LiveVerlag, Düsseldorf, 2020

Herausgeber: go! LiveVerlag GbR, Grafenberger Allee 115 – 117, 40237 Düsseldorf,
www.go-live-verlag.com
Der go! Live Verlag gehört zur Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG, Düsseldorf,
www.buhr-team.com

© 2020 by go! LiveVerlag

Text: Andreas Buhr und Sebastian Berg , Buhr & Team AG

Design, Layout und Satz: text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke
Köln, www.text-ur.com



Alle Angaben, Daten und Informationen nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten. Es wird keine Haftung für die Inhalte zitierter Links übernommen; für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Vorsorglich wird darauf hingewiesen, dass verwendete Bezeichnungen, Titel und Logos, die einem marken- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen, hier nur zu informatorischen Zwecken genannt werden.

Fotocredits: Cover (2722172), S. 7 (577104), S. 9 (3195733), S. 12 (4990460), S. 13 (3753440), S. 17 (5131525), S. 18 (4259813), S. 21 (2001847), S. 24 (3829982), S. 26 (3258944), S. 27 (2326348), S. 30 (1042480), S. 33 (664432), S. 35 (2009195) alle von Pixabay (CCO); S. 37 (43807438) Fotolia; S. 11 (06052009) iStock; Autorenfoto A. Buhr S. 2 © by Jörg Brandt@Erinnerungskonservierer; alle anderen Fotos Buhr&Team.

Die Autoren



Andreas Buhr, CSP, ist Unternehmer, Redner und Autor. Er ist Gründer und CEO der Buhr & Team AG mit Stammsitz in Düsseldorf, die europaweit mittelständische und große Unternehmen sowie internationale Konzerne für mehr Unternehmenserfolg trainiert.






Bekannt ist Andreas Buhr auch als internationaler Vortragsredner, als Trainer sowie als Herausgeber, Podcaster und Autor. Seit 2006 hat er mehr als 30 Bücher, Hörbücher und Anthologien für mehr Erfolg im Business geschrieben und produziert. Er gehört als Vortragsredner zu den wenigen ausgezeichneten internationalen CSP, er hat in 29 Ländern Vorträge gehalten und wurde 2018 in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen.



Sebastian Berg, studierter Betriebswirt, CSO und Mitinhaber der Buhr & Team AG entwickelt seit mehr als 10 Jahren Konzepte zur wirksamen Weiterbildung von Führungskräften und professionellen Vertriebsorganisationen, für mehr Unternehmenserfolg.

Seit mittlerweile 5 Jahren ist er zudem verantwortlich für die Vermarktung der Konzepte von Buhr & Team. Er verantwortet ein Expertenteam von 26 Trainingsexperten und Beratern, die jährlich mehr als 10.000 Teilnehmer nachhaltig entwickeln.

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG: Change als Chance	4
 IMPULS 1: Manager oder Gestalter – authentische Autorität führt	7
 IMPULS 2: New Work – Arbeiten im dauerhaften Change	12
 IMPULS 3: Weiterbildung – erfolgreiche Online-Trainings im New Normal	17
 IMPULS 4: Change Management – Veränderung wirksam managen	24
 IMPULS 5: New Normal – Kunden trotz Krise begeistern	33
Über Buhr & Team	40
Mehr Impulse für Sie	41

EINFÜHRUNG: CHANGE ALS CHANCE



„Change als Chance erkennen? – Das ist der Titel dieses Discussion Papers.

Und das klingt erstmal wie eine Herausforderung.

Und es ist: eine positive Möglichkeit.

Und es ist auch: Realität. Denn:

Veränderung ist Teil des Lebens. Das war so und das bleibt so.

Also, was ist gerade jetzt neu an der Aussage?

Neu daran ist, dass wir mit der Covid-19-Pandemie eine Art von Veränderung, von Change und Veränderungsdruck erleben, der wir so noch nie gegenüberstanden. Der Ausbruch dieser Pandemie und die Wellen, in denen sie sich über die Kontinente bewegt, hat unser Leben, unsere Unternehmen, unsere Art, Business zu betreiben und unsere Arbeitsweise verändert. Mit weitreichenden Folgen. Durch den zeitweisen Lockdown sind Lieferketten und Produktionsprozesse enorm ins Stocken geraten.

Wir haben gemerkt, wie fragil unsere Wirtschaftsstrukturen und teilweise auch unsere Business-Cases sind. Und wie fragil auch wir als Menschen, als Kunden und Käufer sind.

Und die Kunden, auf der anderen Seite, sind zurückhaltender in ihren Kaufentscheidungen geworden. Sie wollen umfassende Beratung und ein Produkt, das hundertprozentig ihren Vorstellungen und Anforderungen entspricht.

Zudem wandelt sich unsere Arbeitsumgebung rasant.

Unternehmen sind heute darauf angewiesen, dass die Mitarbeitenden auch dezentral und virtuell erfolgreich zusammenarbeiten – und lernen. Denn Home Office und digitales Teamwork bewirken auch komplett neuen Bedarf in Tools und Techniken, die wir uns aneignen müssen, um erfolgreich zu sein und zu bleiben.

Es geht längst nicht mehr nur darum, das Beste aus einer vom Virus auferlegten Zwangspause zu machen. Stattdessen haben nahezu alle Unternehmen den Impuls aufgenommen und definieren gerade für sich neu, wie sie Arbeit zukünftig organisieren. Denn Covid-19 hat Veränderungen bewirkt, die uns in ein „New Normal“ versetzen.

Also wie gut sind die Führungskräfte in den Unternehmen darauf vorbereitet, überwiegend digital zu arbeiten? Wie gut versteht der Vertrieb es genau jetzt, die veränderten Bedürfnisse und Motive des Kunden von heute zu adressieren? Und worauf kommt es an, um in dieser Zeit die Weichen für die Zukunft zu stellen?

Um diese neuen Herausforderungen des digitalen Wandels zu meistern, müssen wir die Chancen in der Veränderung erkennen, müssen wir das Positive erkennen, müssen wir Talente und Stärken fördern und fokussieren.

Menschen mögen Veränderungen nicht gern. Es ist einfacher, in der Komfortzone zu bleiben. Es ist leichter, das Gewohnte zu mögen als sich auf neue Gegebenheiten einzustellen.

Doch neue Gegebenheiten sind genau das, was wir jetzt erfahren. Also ergreifen wir die Gelegenheit zur Veränderung. Genauso wie unsere Mitarbeiter und Kunden aus ihrer Komfortzone herauskommen, sollten wir sie auch verlassen.

Uns mit neuen Themen beschäftigen, neue Tools lernen, unser Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten und so zu mehr Erfolg im Business führen, denn:

Ja, Change ist immer auch Chance!

In diesem Discussion Paper versammeln wir die Überlegungen, Ideen und Arbeitsansätze von uns, Buhr & Team, in 5 Impulsen mit Strategien und Tipps - und fordern Sie zur Gegenrede, zu Kommentaren und Stellungnahmen, zu Fragen und Kontaktaufnahmen auf.

Kontaktieren Sie mich/uns jetzt einfach unter:

- Mail info@buhr-team.com
- LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/6209963>
- FB-Link <https://www.facebook.com/BuhrundTeam>
- Instagram <https://www.instagram.com/andreasbuhrofficial>

Andreas Buhr
Gründer & CEO Buhr & Team AG

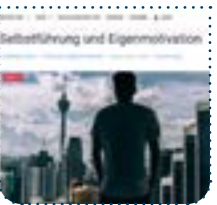
Sebastian Berg
CSO & Miteigentümer

IMPULS 1: MANAGER ODER GESTALTER – AUTHENTISCHE AUTORITÄT FÜHRT



Manager oder hervorragende Leader, Gestalter: Das ist mehr als Wortspielerei. Manager sind Sachwalter des Habens und des Tuns, sie organisieren Aufgaben – im idealen, doch manchmal seltenen – Fall zum Wohle des Unternehmens. Gestalter dagegen besitzen Visionskraft, sie sind Vordenker, denen Menschen eine natürliche Autorität zuschreiben. Exzellente Führungskräfte, Gestalter, laden durch gelebtes Vorbildverhalten Menschen ein, ihnen zu folgen – und Mitarbeiter folgen dieser Einladung, weil sie authentische Führung spüren. Gestalter zu sein heißt auch, andere erfolgreich zu machen und Mitarbeitern zum Erfolg zu verhelfen – zum Wohle aller. Zur Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter, der Mannschaft, zur eigenen Zufriedenheit – und für den Erfolg des Unternehmens.

Jedes Unternehmen möchte das Kaufen leichter machen – sicher auch Ihres. Doch das ist nur mit vertriebsintelligenten Mitarbeitern möglich. Nur vertriebsintelligente Mitarbeiter und Führungskräfte verfügen über das notwendige Set an Kompetenzen, um Ihr Unternehmen in allen markt- und umsatzentscheidenden Bereichen kraftvoll nach vorne zu bringen. Ohne das Investment in die Mitarbeiter und ihre Kompetenzen ist nachhaltiger Erfolg nicht möglich. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, speziell Ihren Verkäufern, ihre Tätigkeit im Unternehmen weitgehend selbst zu gestalten, um erfolgreicher zu sein – durch Ihr Vordenken, Ihre Gestalterkraft, durch Ihre Führungspersönlichkeit und indem Sie Verantwortung für sich und andere übernehmen.



GESTALTER FÜHREN – MANAGER VERWALTEN

Natürlich ist es Ihre Aufgabe, Arbeitsabläufe und Prozesse zu managen und zu optimieren. Das ist Management – da geht es um das Organisieren, um Techniken, Dinge zu regeln, Vorgänge zu bearbeiten, zu delegieren. Ein Gestalter aber leistet mehr. Er weiß, dass Mitarbeiter nicht Rädchen im Getriebe sind, die nach logischen und rationalen Gesetzen gefälligst zu funktionieren haben. Der Gestalter geht seinen Mitarbeitern voran, er führt sie, er weist ihnen einen Weg – den Weg gehen aber müssen sie selbst. Er stattet die Mitarbeiter mit den dazu notwendigen Fähigkeiten aus; mit Hilfe seiner sozialen und emotionalen Energie und Kompetenz eröffnet er den Menschen einen Raum, in dem sie eigenverantwortlich ihre Talente entfalten und Stärken entwickeln können. Und: Er hat Vertrauen in die Selbststeuerungskräfte des Individuums. Seine Führungsmaximen zielen daher nicht auf die Optimierung von Managementprozessen ab. Der Gestalter ist nicht der bessere „Techniker“, er ist ein Menschen-Führer. Er lebt nach dem Grundsatz ständig entbehrlicher zu werden.

Doch die Realität in deutschen Unternehmen sieht anders aus. Nicht nur regieren Manager, wo Gestalter führen sollten. Auch sind diese Manager ganz offensichtlich in Punkto Kompetenz und Image am Tiefpunkt angekommen, wurden sie doch schon als „Prügelknaben der Nation“ betitelt. Entlassungswellen bei florierenden Konzernen sowie immer neue Korruptions- und Abfindungsskandale lassen fragen, ob das nicht zu Recht geschieht. Wechselt man die Perspektive, hat die Nachricht auch etwas Gutes: In der Führungskompetenz liegt ein enormes wirtschaftliches Entwicklungs- und Erfolgspotenzial brach!

LEADER-GEN ODER CHARISMA?

Bleibt die Frage: Wie kann das Potenzial gehoben werden? Dazu muss erst einmal mit einem weit verbreiteten Vorurteil aufgeräumt werden, nämlich dass Führungskompetenz mit einem „Leadership-Gen“ angeboren sei, nach dem Motto: „Man hat es, oder man hat es nicht“. Vielmehr stimmt: Echte Führungskompetenzen, verantwortungsvolles Vorgehen sind erlernbar und auf jeden Fall trainierbar.

Und dieses Lernen beginnt immer bei jedem selbst. Wer sich nicht selbst führen kann, führt auch Andere nicht erfolgreich!

Aber – so werden Sie jetzt einwerfen – gibt es nicht jene charismatischen Führungspersönlichkeiten, denen die Menschen gleichsam ohne eigenes Zutun folgen?

Gemeint sind jene Menschen, die uns aufgrund ihres überzeugenden Auftretens zu motivieren, zu überzeugen und mitzureißen verstehen. Oft sind es Sympathieträger wie der derzeitige Dalai Lama oder seinerzeit John F. Kennedy, die sofort und überall eine positive und optimistische Stimmung verbreiten, die wir als charismatische Menschen bezeichnen. „Dieser Mann hat das gewisse Etwas, diese Frau hat eine umwerfende Ausstrahlung, die überzeugt“, heißt es dann. Ausstrahlen kann nur, was strahlt. Von innen heraus. Charisma beginnt immer innen. Was Du ausstrahlst, ziehst Du auch an.



AUTHENTIZITÄT UND GLAUBWÜRDIGKEIT

Der Kulturphilosoph Hanns Guenther Ullmann meint dazu: „Was den Charismatiker als formellen Führer auszeichnet, ist nicht die Ansammlung von Wissen und Kompetenzen, über die er in entsprechend verantwortlicher Position gleichwohl verfügen muss, es ist seine Art, Wissen und Kompetenz zu repräsentieren, ihnen Authentizität und lebendige Dichte zu verleihen, sie auf unverwechselbare, von seiner Individualität geprägte Weise zu vermitteln.“

Charisma hat demnach etwas zu tun mit Authentizität, mit Glaubwürdigkeit, mit Vertrauenswürdigkeit. Wer über diese Eigenschaften verfügt, dem wird Autorität zugeordnet, dem wird sie von den anderen Menschen verliehen. Nur was wir verinnerlicht haben, können wir schließlich auch veräußern. Ausstrahlung kommt von innen, aus Überzeugung, aus gelebter Übereinstimmung von Denken und Handeln. Wir alle können als authentische Persönlichkeiten und damit als Autorität anerkannt werden – und zwar dann, wenn sich unsere Talente und Fähigkeiten, unsere Werte und Verhaltensweisen mit unserem Tun in Übereinstimmung befinden.

Authentische Persönlichkeiten passen sich nicht chamäleonartig wechselnden Umständen an, sondern bleiben stets sie selbst. Dabei sind sie durchaus in der Lage, situativ angepasst zu reagieren, also diejenigen Führungstechniken einzusetzen, die der Situation und der Person angemessen sind. Das heißt zum Beispiel für Mitarbeitergespräche: Eine authentische Führungskraft verlässt sich nicht auf ihre vielleicht gute Menschenkenntnis, ihr möglicherweise exorbitantes Improvisationstalent, ihre geistige Flexibilität, sondern ist ebenso in der Lage, Gespräche gezielt vorzubereiten, ein positives Gesprächsklima zu schaffen, Fragetechniken gekonnt einzusetzen und aktiv zuzuhören.

Authentische Führungspersönlichkeiten nehmen Mitarbeiter ernst, bauen so Vertrauen auf und reagieren in verschiedenen Gesprächssituationen mit den entsprechenden Management-Tools.

GESTALTER SEHEN DEN MENSCHEN IM MITARBEITER

Gemeinsam ist authentischen Führungspersönlichkeiten, dass sie Menschen als individuelle, einmalige und einzigartige Persönlichkeiten wahrnehmen, respektieren und akzeptieren. Sie haben ein personales Menschenbild, kein funktionales. Sie wissen, dass sie Andere nicht ändern können.

Gestalter sehen andere nicht als Träger einer Funktion, einer auszuübenden Tätigkeit, etwa als Träger der Rolle „Verkäufer“. Sie sehen sie nicht als Mittel zum Zweck.

Positiv ausgedrückt: Hervorragende Führungspersönlichkeiten sehen zuallererst den Menschen im Mitarbeiter. Ihr Grundsatz lautet „Ich will dem Mitarbeiter helfen, das zu tun, wozu er imstande ist und was notwendig ist“. Ein Gestalter weiß, dass seine Herausforderung darin besteht, die richtigen Leute für die richtigen Aufgaben zu finden. Er wird Menschen dort einsetzen, wo sie die besten Voraussetzungen antreffen, sich zu entwickeln, erfolgreich zu werden und damit auch dem Unternehmen am meisten helfen, am Markt erfolgreich zu bleiben!

HELFEN, WO FÖRDERN REICHT, SCHADET

Wer nun meint, mit „Menschenführung auf Basis der Anerkennung der Individualität der einzelnen Persönlichkeit“ solle Führungshandeln zu einer „Sozialveranstaltung“ abgestuft werden – nach dem Motto: „Tue alles, damit sich der Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohl fühlt und frei entfalten kann“ –, der täuscht sich. Wer fördert, darf, ja muss, auch fordern. Es ist im Sinne des Mitarbeiters, wenn Sie ihn unmissverständlich auf unbefriedigende Arbeitsleistungen hinweisen, ihn korrigieren, ihn kritisieren. Menschen fühlen sich eher bestätigt, herausgefordert und vor



allem ernst genommen, wenn man etwas von ihnen verlangt, als wenn man ihnen und ihren vorhandenen oder fehlenden Leistungen Gleichgültigkeit entgegenbringt.

Die meisten Menschen wünschen die Herausforderung und wollen spüren, dass sie gebraucht werden. Das ist aber nur möglich, wenn Sie sie nicht immer nur im offensichtlichen Bereich des ihnen Möglichen fordern, sondern zugleich verlangen, dass sie ihre Grenzen überschreiten. Weder die permanente Überforderung noch die ständige Unterforderung führen dazu, dass Ihre Mitarbeiter mehr leisten, als sie eigentlich leisten zu können glauben. „Leistung fordern und Mitarbeiter fördern“ – fordern und fördern müssen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Wer Sinn bietet, Vertrauen schenkt, Kompetenzen auf Mitarbeiterseite aufbaut, Anreize – auch ökonomische – schafft, darf auch fordern: Loyalität, Motivation, Einsatzbereitschaft.

Diskussion:

Diskutiere mit uns im Chat auf der Website von Buhr & Team:

www.buhr-team.com

IMPULS 2: NEW WORK – ARBEITEN IM DAUERHAFTEN CHANGE



Wer hat die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen entscheidend vorangetrieben?

Antwort 1: der CEO, 2: der CIO und Antwort 3: Covid-19.

In diesem „Büro-Scherz“ steckt leider einiges an Wahrheit. Denn für sehr viele Unternehmen hat nicht die Vorausschau und Visionskraft ihrer C-Riege (Vorstände und Geschäftsführer) über Zukunft und Digitalisierung, über Change und Geschwindigkeit entschieden, sondern die normative Kraft des Faktischen, der C-Pandemie.

Das neuartige Virus Covid-19 schafft derzeit weltweit nie dagewesene Verhältnisse. Kurzarbeit, Absage von Messen und Veranstaltungen, Mitarbeiter*innen werden ins Homeoffice geschickt, Schulen, Universitäten und Kitas schließen, über ganze Regionen wird ein Shutdown verhängt, globale Lieferketten reißen – und die Welt war noch nie so im Zustand der unmittelbaren Betroffenheit von allen Menschen und Ländern gleichermaßen und gleichzeitig zerrissen in nationale Egoismen, die in den letzten Jahrzehnten in weiten Teilen überwunden geglaubt wurden.

Noch sind die Auswirkungen und vor allem auch Nachwirkungen der Pandemie auf Organisationen und Unternehmen nicht abzuschätzen. Doch bereits jetzt zeichnet sich ab: Das Virus wird zum New-Work-Booster und hat das Potential, die digitale Transformation in Unternehmen und Organisationen deutlich zu beschleunigen.

DIE CHANCE IM CHANGE

Doch die Corona-Krise zeigt auch: Es geht, wenn es muss. Sowohl in der Führung als auch im Vertrieb.

Wie können wir dem kritischen, derzeit auch stark verunsicherten Kunden nachhaltigen Nutzen stiften? Wie können wir ihm Sicherheit bieten, wenn wir selbst nicht genau wissen wo die Reise hingehet?

Wie können Unternehmen und Organisationen ihre Arbeitsabläufe flexibel gestalten? Wie können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in interdisziplinären Teams vernetzen? Wie organisieren Unternehmen und Organisationen remote Arbeitsplätze und wie lassen sich Kommunikation und Abläufe effizienter gestalten? Diese Fragen stellt die Krise. New Work beantwortet sie.

Da arbeiten ganze Firmen, wie beispielsweise Twitter, komplett von Zuhause aus, Meetings werden per Videokonferenz abgehalten. Unterricht, Workshops und Schulungen in virtuellen Klassenzimmern durchgeführt. Abgesagte Messen lassen Aussteller kreativ werden: Produkte werden per Livestream vorgestellt und sogar die Buchbranche macht mit dem Hashtag #Buchmesse vorort aus der Not eine Tugend und stellt die Neuerscheinungen in den sozialen Netzwerken vor.

Die Frage lautet nun nicht mehr, ob Konzepte wie Homeoffice, agiles Arbeiten und virtuelles Lernen durchgeführt werden, sondern wie?

Genau jetzt stehen wir vor der Chance, deren Momentum es jetzt zu nutzen gilt.

Transformation

...loading...

Im Folgenden haben wir die fünf wesentlichen Faktoren für die Gestaltung eines Neustarts in Ihrem Unternehmen zusammengefasst:

1. Der verunsicherte, smarte Kunde – Herausforderung für den Vertrieb

Alles, was gut funktioniert hat, werden wir beibehalten.

Je länger der Shutdown andauert, desto mehr gewöhnen wir uns an die Art des Austauschs und desto schwerer wird die Umstellung auf den Umgang, wie er vorher war.

Das gilt nicht nur für den Austausch mit unseren Kunden, sondern auch in Bezug auf das Bestellverhalten, die Informationssuche und -verarbeitung sowie viele weitere Bereiche im professionellen Vertrieb.

Die Zeit für Leichtmatrosen im Vertrieb ist vorbei. Der erzwungene Rückgang der Wirtschaftsleistung beschert uns sowohl bei den Kunden als auch bei Lieferanten und Anbietern einen deutlich verschärften Blick auf die Effektivität von Vertriebsorganisationen.

Wo ist der persönliche Kontakt noch notwendig? Wo können einfache Schritte im Vertriebsprozess durch eine verbesserte Customer Journey Kundennutzen steigern und Vertriebskosten senken?

Welcher Vertriebsmitarbeiter ist in der Lage, den hybriden Kunden zu lesen, sich mit ihm synchron zu bewegen und neue Fähigkeiten wie z.B. Social Selling in sein Repertoire aufzunehmen?

2. New Work schlägt Old-School – Corona als Feldversuch in der Führung

So viel Flexibilität wie jetzt gab es selten in deutschen Unternehmen. Viel wurde in der Vergangenheit darüber nachgedacht, wie sie aussehen könnten, die Konzepte von New Work. Nun ist sie da, diese Zukunft, und aus Worten müssen Taten werden. Denn die Frage, wie und wo wir arbeiten, wird praktisch täglich neu gestellt und beantwortet.

Waren es bisher hauptsächlich Unternehmen aus der Digitalbranche selbst, die Agilität und remote Arbeit schon längst umgesetzt haben, so werden Firmen und Institutionen der „Old Economy“ nun regelrecht dazu gezwungen. Künftig werden wir sehen, dass der feste Büroarbeitsplatz an Bedeutung verlieren wird und dass sich auch die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Mitarbeiter*innen umgehen, verändert. Virtuelle, cloudbasierte Workspaces werden gerade durch Corona an Bedeutung gewinnen, man wird feststellen, dass viele Reisetätigkeiten ohnehin un-

nützlich sind und leicht durch Videokonferenzen ersetzt werden können. Und: Wer jetzt noch kein VPN-Zugangnetzwerk hat, der baut sich spätestens jetzt eines.

3. Sinn schlägt Status – Werte werden stärker hinterfragt als je zuvor

New Work beschreibt einen gewaltigen Umbruch, der die Arbeitswelt und nicht zuletzt die Gesellschaft von Grund auf umformt. Die Eckpfeiler der Leistungsgesellschaft stehen auf dem Prüfstand und werden zunehmend kritisch hinterfragt. Die Philosophie der New Work stellt die Potentiale und die kreative Entfaltung eines jeden Menschen in den Mittelpunkt:

Anstatt die Arbeit als einen Wert an sich zu begreifen, stellen wir nun den Menschen mitsamt seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt. Leben, um zu arbeiten? Das war gestern. New Work propagiert sinnhafte Arbeit, die im Einklang mit unseren kreativen Bedürfnissen stehen soll.

Wird Corona hier als Beschleuniger der Arbeitswelt wirken? Die Corona-Krise rüttelt uns alle gehörig auf und verordnet uns einen Zwangsstopp zum Durchatmen und Innehalten. Was die Resultate dieser Zwangspause sind, das wird die Zeit zeigen.

Entschleunigung ist das Stichwort und die Botschaft, die wir uns aus der Krise mitnehmen können. Doch gerade, wenn wir innehalten, in einer Welt, die beinahe zum Stillstand gekommen ist, stellen viele von uns sich die Sinnfrage.

4. Changemanagement ist kein Projekt – Es muss als Teil des Spiels etabliert werden

Digitalisierung von Vertriebsprozessen, deutlich beschleunigte Kommunikation via einer Vielzahl von Kanälen, Automatisierung in Produktionsprozessen. All das ist nicht neu, doch hat Covid-19 eine massive Beschleunigung der Entwicklung erzeugt.

Dabei werden nach wie vor Task-Forces für "Digitalisierungsprojekte" gegründet mit einem Ziel und einem festen Projektabschluss. Doch die digitalisierte Welt lehrt uns mehr denn je, dass Digitalisierung kein Projekt ist, sondern ein fester Bestandteil unseres Lebens.

Viele Veränderungen lassen sich nicht aufhalten oder verhindern. Aber sie lassen sich managen. Und genau darum geht es im Changemanagement: Entscheidungen, Strukturen und vielleicht sogar die tieferliegenden Strategien eines Unternehmens müssen mit der Zeit gehen und sich laufend anpassen.

5. Fitnessprogramme schaffen Motivation und Perspektive

Wenn der smarte Kunde uns vor nie dagewesene Herausforderungen stellt, die neue Normalität in den Unternehmen für eine nachhaltig veränderte Führungskultur sorgt und die Mitarbeiter in den Unternehmen durch den fehlenden sozialen Austausch an geistiger Fitness verloren haben, stellt es Unternehmen vor besondere Herausforderungen.

Verordnen sie sich und Ihren Mitarbeitern deshalb ein Fitnessprogramm.

Die Ungewissheit über mögliche Lockerungen und die getrübe Stimmung auf Kundenseite bei fortlaufender Monotonie im Alltag sind ein Motivationskiller und sorgen nachhaltig für Unzufriedenheit und Misstrauen.

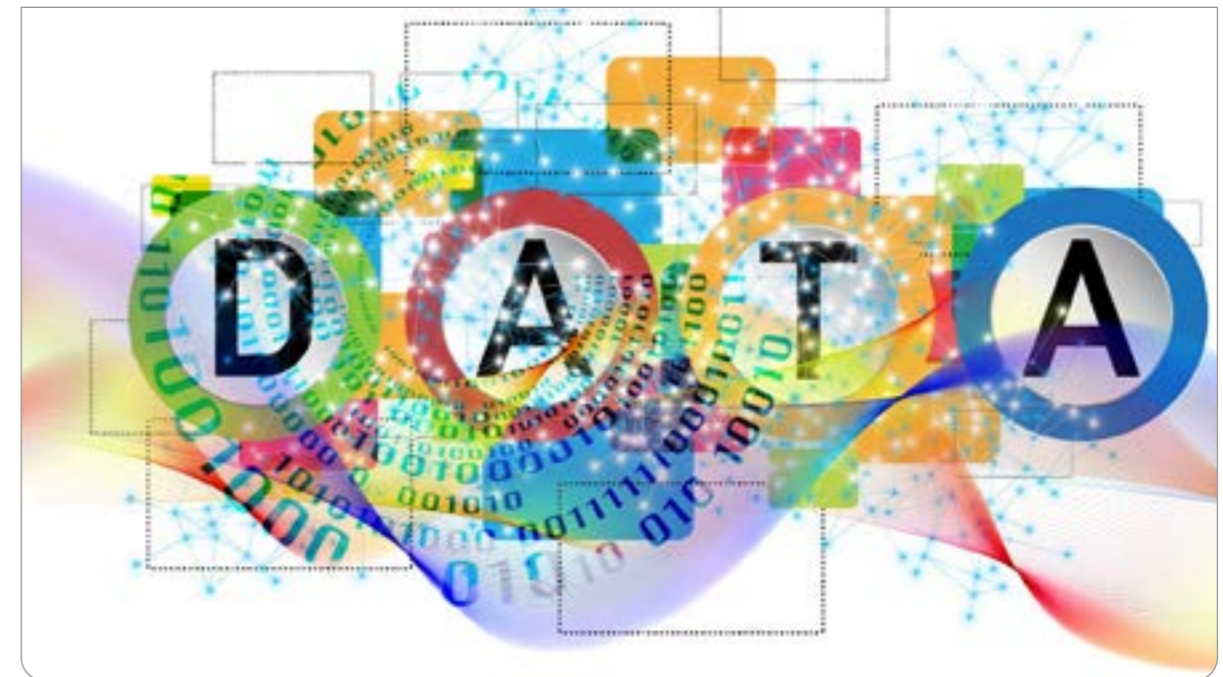
Geben Sie Ihrem Team die Gelegenheit, für Erfolge zu sorgen. Steigern Sie die Selbstverantwortung, um Ihre Mitarbeiter zur die Zukunftsgestaltung zu inspirieren.

Diskussion:

Diskutiere mit uns im Chat auf der Website
von Buhr & Team:

www.buhr-team.com

IMPULS 3: WEITERBILDUNG – ERFOLGREICHE ONLINE-TRAININGS IM NEW NORMAL



Gerade der Pandemie-Schock hat bewiesen: only the fittest survive. Diejenigen Unternehmen, die sehr schnell lernen und sich anpassen konnten. Diejenigen, die neues Wissen erlernen und neues Können, neue Kompetenzen, sehr schnell aktualisieren können. Diejenigen, die ständige Weiterbildung betrieben und ihre Mitarbeitenden fit für die Industrie 4.0 und New Work gemacht haben. Die Art, wie wir in Unternehmen lernen, hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt: hin zum hybriden Lernen, der Mischung aus Präsenztrainings und E-Learning. Aber der Wandel war ein im Wortsinne schleichender. Doch zeitweise Lockdowns, die Verbannung der Mitarbeiter ins Home Office sowie Kontaktverbote und -einschränkungen haben nicht nur Präsenztrainings in den letzten Monaten enorm zugesetzt – sie haben die Bedeutung von E-Learning und Online-Trainings vorankatapultiert.

7 KONKRETE TIPPS FÜR GUTE ONLINE-TRAININGS IN IHREM UNTERNEHMEN

Und doch zeigt die Erfahrung, dass E-Learning ohne Weiteres nicht in jedem Unternehmen erfolgreich ist. Daher sollen die folgenden 7 Tipps sie dabei unterstützen, Ihr Online-Training effektiver umzusetzen – für Unternehmen und Lernende.

1. Auswahl der richtigen Formate, Methoden und Didaktik
2. Ängste nehmen
3. Persönlichkeit schaffen
4. Frustrationen vermeiden
5. Dauerhaft motivieren
6. Klar strukturierte Inhalte in abwechslungsreicher Lernumgebung
7. Transfer herstellen – hybrides Lernen ist die Zukunft



1. AUSWAHL DER RICHTIGEN FORMATE, METHODEN UND TECHNIK

Live-Online-Seminar, Digital-Kurs, E-Learning, Webinare und so weiter: Es gibt viele Namen für Lernangebote. Mindestens genauso groß ist die Anzahl der Formate. Den klassischen Online-Kurs mit flexibler Zeiteinteilung nennt man „Web-Based-Training“ oder einfach „Video-Kurs“. Der Anbieter fertigt die Lernmaterialien einmalig an. Sie als Kunde können einen Zugang erwerben und im eigenen Tempo die Inhalte abarbeiten. Ähnlich funktionieren massive Open Online Courses, die meist von großen Universitäten konzipiert und angeboten werden. Die Materialien werden zu einem festen Startzeitpunkt online gestellt, ab dem Sie diese durcharbeiten. Zusätzlich gibt es Foren und ähnliche Möglichkeiten, um sich mit den anderen Teilnehmern auszutauschen. In der Regel sind diese Kurse sogar kostenlos.

Wer den direkten Kontakt zum Trainer oder zu anderen Teilnehmern sucht, kann auch ein Webinar absolvieren. Dies findet zu einem festgelegten Zeitpunkt online statt, wobei Sie beispielsweise über eine Chatfunktion mit den anderen Gästen kommunizieren. Auch bei der Nutzung von einem virtuellen Klassenzimmer findet das Online-Seminar live statt. Dieses Format ist vor allem bei Training mit wenigen Teilnehmern beliebt.

Überblick:

- Videokurse oder Web Based Trainings – zeitlich flexibles Lernen in einer Online-Bibliothek
- Webinare oder virtuelle Klassenzimmer – live im virtuellen Raum mit dem Trainer
- Wikis oder Social Media Gruppen – zum Austausch mit der Peergroup
- Apps – zur Prüfungsvorbereitung oder zum Vokabeln lernen
- YouTube Videos oder Erklärvideos – mit schwankender Qualität

Wer Wissen in kleineren Häppchen aufnehmen möchte, kann sich beispielsweise auf YouTube Erklärvideos zu den relevanten Themen anschauen. Auch Lern-Apps für das Smartphone sind empfehlenswert.

2. ÄNGSTE NEHMEN

In Unternehmen gibt es oft Widerstände, wenn es um die Einführung von Online-Trainings geht. Diese beruhen auf diffusen (und meist unberechtigten) Ängsten: Mitarbeiter befürchten mitunter, dass ihr Arbeitsplatz durch die Einführung von E-Learning überflüssig werden könnte. Noel Tichy hat 1983 beschrieben: Menschen sind Gewohnheitstiere, die dazu tendieren Dinge zu wiederholen, die sie gewohnt sind.

Das haben wir schon versucht. So arbeiten wir hier nicht. Es ist zu kompliziert. Das ist nicht unser Problem.

Zusatztyp:

Geben Sie deshalb dem komplexen Veränderungsprozess genügend Raum. Vor allem dann, wenn die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen bislang nicht online gelernt haben.

Das von Kurt Lewin entwickelte Drei-Phasen-Modell zu sozialen Veränderungsprozessen ist dazu eine gute Handlungsanleitung:

Auftauen („unfreezing“)

Diese erste Phase dient der Vorbereitung der Veränderung.

Die von der Veränderung betroffenen Personen werden informiert und frühzeitig mit in den Change-Prozess einbezogen. Auf diese Weise können Widerstände abgebaut und Meinungen sowie eventuelle Ängste direkt geäußert werden. Erklären Sie die Vorteile der Einführung von

E-Learning für das Unternehmen und kommunizieren Sie auch die Nachteile, wenn es keine Veränderung geben sollte. Transparenz ist ebenfalls wichtig: Ungewissheit ist Gift für den Change-Prozess. Dieser erste Schritt „taut“ Menschen und Strukturen auf. Die Veränderung wird dadurch einfacher und ein Erfolg wahrscheinlicher. Durch eine gründliche Vorbereitung vermeiden Sie auch unnötige Kosten.

Verändern und Bewegen („changing“)

In der zweiten Phase findet die eigentliche Durchführung der Veränderung statt.

Behalten Sie dabei im Hinterkopf, dass Veränderungen für die meisten Menschen nicht einfach sind und ihnen Energie abverlangen. Der Veränderungsprozess sollte von den Verantwortlichen bzw. Ihnen selbst unterstützend begleitet werden. Sorgen Sie für die Lösung von Problemen und die Beseitigung von Unklarheiten. Reagieren Sie schnell auf Schwierigkeiten, um Gerüchte und unnötige Eskalationen zu vermeiden.

Einfrieren („refreezing“)

In der letzten Phase soll sich die Veränderung festigen und nicht mehr als „fremd“ angesehen werden.

Stellen Sie sicher, dass die neuen Abläufe wie vorher geplant funktionieren und eingehalten werden. Motivieren Sie Ihre E-Lerner dauerhaft. Die Entscheidungsträger sollten weiter von der Veränderung überzeugt sein und diese unterstützen. Für alle Beteiligten ist es von Vorteil, wenn sie Feedback äußern können und dieses ernstgenommen wird.

3. PERSÖNLICHKEIT SCHAFFEN

Lernen Sie als Führungskraft und Trainer Ihre Mitarbeiter und Teilnehmer kennen und schaffen Sie so eine persönliche Atmosphäre. Es ist ebenfalls hilfreich, wenn sich die Teilnehmer untereinander kennenlernen – schließlich werden sie in vielen Fällen zusammenarbeiten.

Am besten geeignet ist natürlich ein persönliches Treffen. Dies ist allerdings nicht immer realisierbar (zu große Distanz, zu wenig Zeit, usw.), daher kann ein Kennenlernen auch als Online-Konferenz stattfinden.



4. FRUSTRATIONEN VERMEIDEN

Haben Ihre Lernenden noch keine Erfahrungen mit Online-Trainings, sollten sie zu Beginn nicht überfordert werden und vor allem motiviert bleiben. Um unnötige Frustrationen zu vermeiden gilt: Bringen Sie als Trainer Ihren Teilnehmern die Besonderheiten eines Online-Trainings von Anfang an näher.

- Eigenverantwortliches Lernen spielt beim E-Learning eine besonders wichtige Rolle.
- Lernen braucht Zeit. Ein Unternehmen muss seinen Mitarbeitern dafür auch die nötige Zeit einräumen.
- Vor allem in kooperativen Szenarien müssen soziale Umgangsformen gewahrt werden.

5. DAUERHAFT MOTIVIEREN

Wie gestalten Sie Ihre Lernumgebung so, dass Lernende Lust darauf haben, sich dauerhaft aus eigenem Antrieb heraus mit ihrer Weiterbildung zu beschäftigen? Im Folgenden soll eines der Motivationsmodelle vorgestellt werden:

- Attention – Aufmerksamkeit
- Relevance – Relevanz
- Confidence – Zuversicht
- Satisfaction – Zufriedenheit

Verankern Sie diese vier Bedingungen von Anfang an in Ihrem Online-Trainings-Konzept. Erzeugen Sie beim Lernenden durchgängig Aufmerksamkeit: Das können Sie u.a. durch eine lebendige Gestaltung der Lerninhalte mit Videos, Abbildungen, Text und Ton erreichen.

Unter Relevanz verstehen Keller und Kopp ein, auf die Lehr- und Lernziele ausgerichtetes Lernangebot, das zu den Eigenschaften und Bedürfnissen (und damit der Lebenswelt) der Lernenden passt. So können sie eine Beziehung zum Lernstoff aufbauen. Informieren Sie über die genauen Anforderungen des Kurses und die Bewertungskriterien. Sorgen Sie für sinnvolle Aufgaben, mit denen die Lernenden ihr Wissen festigen können. Diese Aufgaben sollten sich an den Voraussetzungen und Fähigkeiten der Lernenden orientieren und sie nicht überfordern. So stärken Sie die Zuversicht der Teilnehmer.

Zusatztyp:

Geben Sie den Lernenden das Gefühl etwas Sinnvolles zu tun, was für sie selbst wichtig ist. Verstärken Sie die Motivation weiter mit extrinsischen Belohnungen, wie positiver Verstärkung und motivierendem Feedback.

Last but not least sollten Sie immer ein einheitliches und konsistentes Bewertungsniveau beibehalten.

6. KLAR STRUKTURIERTE INHALTE IN ABWECHSLUNGSREICHER LERNUMGEBUNG

Lernsysteme mit einem schier unendlichen Funktionsumfang lassen einen schnell vergessen, worauf es eigentlich ankommt. Ist es zielführend, möglichst viele Funktionen einzubauen, nur weil es sie gibt oder sie den aktuellsten Stand der Technik nutzen? Sicher nicht. Es sollte immer bedacht werden, wer die Zielgruppe ist und welche Ansprüche sie mitbringt. Muss alles interaktiv, anklickbar und bewegt sein oder reicht auch ein Text mit einer erklärenden Illustration?

Wichtig ist es, den Fokus auf die Lerninhalte und die Zielgruppe zu legen. Wenn die Lernenden den Durchblick verlieren oder von unnötigem Drumherum abgelenkt werden, verlieren sie nicht nur die Lust am Weitermachen, sondern auch ihre Motivation, sich allgemein mit den Themen auseinanderzusetzen.

Zusatztyp:

Weniger ist in diesem Fall also mehr: Je weniger komplexe Elemente es gibt, in die sich der Lernende hineindenken muss, desto mehr Zeit kann er mit den eigentlichen Lerninhalten verbringen.

7. TRANSFER HERSTELLEN – HYBRIDES LERNEN IST AUCH BEI B&T DIE ZUKUNFT

Präsenz-Trainings und online Begleitung gehören zwingend zusammen. Auch bei Buhr&Team ist das unser #NewNormal.

Blended Learning nutzt die besten Online-Tools, um eine von Trainern geführte Gruppe zu unterstützen. Immer mehr Menschen werden jedoch auch dazu ermutigt, ihre eigenen Wege mit computergestützten Modulen zu erkunden und zu beschreiten.

Zusatztyp:

Ein Trainer/Umsetzungsberater kann diese Lektionen zum Leben erwecken und ihnen einen Sinn geben. Hybrides Lernen konzentriert sich weniger auf die Technologie als vielmehr auf die effektivste Art, den Lernenden einen Weg anzubieten, der für sie passt. Bieten Sie Ihren Teilnehmern die Möglichkeit, Offline- und Online-Lernen zu kombinieren, entweder durch Blended Learning oder via hybrider Lernzwecke.

Diskussion:

Diskutiere mit uns im Chat auf der Website von Buhr & Team:

www.buhr-team.com

IMPULS 4: CHANGE MANAGEMENT – VERÄNDERUNG WIRKSAM UMSETZEN



Der digitale Wandel erzeugt Veränderungsdruck im Vertrieb. Systematisches Change Management hilft dabei, die Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle nachhaltig an die neuen Bedingungen anzupassen.

„Jeder, der behauptet, dass Gruppen von Menschen ihr Verhalten leicht verändern können, ist entweder ein Lügner, ein Unternehmensberater oder beides.“ Dieses Zitat von 1997 aus der britischen Wochenzeitung „The Economist“ ist heute vielleicht sogar aktueller als zu seiner Veröffentlichung! In einer globalisierten VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), die durch immer schnelleren Wandel geprägt ist, überfordert der ständige Veränderungsdruck viele Menschen. Seit einigen Jahren verschärft die digitale Transformation diese Situation weiter und schürt Unsicherheiten und Zukunftsängste. Der Vertrieb bildet dabei keine Ausnahme. Denn auch hier wächst der Wettbewerbs- und Preisdruck weiter. Neue Technologien verändern bisherige Abläufe und elektronische Vertriebswege gewinnen immer mehr an Bedeutung.

HERAUSFORDERUNGEN UND VERÄNDERUNGSDRUCK IM VERTRIEB

Vor allem aber verändert sich die Rolle des Kunden: Er ist heute der neue Experte. Daher erwartet und braucht er von uns als Verkäufern eine qualifiziertere Ansprache als früher. Der Kunde von heute stellt kritischere Fragen, und hat neue Kriterien, nach denen er entscheidet. So will er sich etwa mit dem Unternehmen, dessen Produkte er kauft, identifizieren können.

Verkaufen geht heute anders – darauf müssen sich Vertriebsorganisationen einstellen. Allerdings sind gerade im Vertrieb Widerstände gegen Veränderungen oft größer als in anderen Abteilungen. Denn Verkäufer arbeiten an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt – und damit in einem Spannungsfeld zwischen internen und externen Anforderungen, die nicht nur hochdynamisch sind, sondern sich oft auch widersprechen.

Angesichts dieser Komplexität werden Initiativen zur Veränderung des Status quo von Verkäufern regelmäßig als ein Angriff auf persönliche Freiräume und tradierte vertriebliche Erfolgsmuster (miss-)verstanden. Vertriebsteams empfinden die temporäre Verlangsamung, verursacht durch die notwendige Anpassung an veränderte Strukturen, als Bremsklotz für den Verkaufserfolg. Aber auch als Gefahr für die Kundenzufriedenheit. Außerdem ist der Vertrieb, der oftmals noch immer als operativ-ausführende Abteilung wahrgenommen wird, häufig nicht ausreichend oder auch rechtzeitig in unternehmensweite Veränderungsprozesse eingebunden. Entsprechende Initiativen werden dann schnell als „von oben“ aufoktroiert wahrgenommen.

Damit ist das wirksame Führen in Veränderungsprozessen (also Change Management) als eigenständige Herausforderung für die Führung von Vertriebsorganisationen zu sehen. Es gilt dabei, durch die stetige Anpassung von Strukturen, Prozessen und Geschäftsmodellen eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Ängste abbaut und die Chancen in den Vordergrund stellt. Aber: Eine Vielzahl von wissenschaftlichen Studien belegt, dass zwischen 60 und 80 Prozent aller Change-Management-Projekte die Erwartungen enttäuschen oder gar scheitern. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und reichen von der Unterschätzung der Faktoren Zeit und Veränderungswiderstand über fehlende Ressourcen und mangelndes Prozessverständnis bis zum Einfluss einer häufig schwer zu fassenden Unternehmenskultur oder fehlender Vorbildfunktion der Führungskräfte.

CHANGE MANAGEMENT IST EIN KLASSIKER

Die gute Nachricht lautet: Wer es besser machen will und nach wirksamen Konzepten für den erfolgreichen Wandel von Vertriebsorganisationen sucht, wird schnell fündig. Denn auch wenn es sich im Vertrieb noch nicht überall herumgesprochen haben mag: Change Management ist ein Klassiker in der Betriebswirtschaftslehre und Managementforschung. Schon in den 1930ern

zeigte die berühmte Hawthorne-Studie, dass die menschliche Leistungsfähigkeit nicht nur vom objektiven Arbeitsumfeld, sondern insbesondere auch durch soziale Rahmenbedingungen, wie der kollegialen Gruppenbeziehung oder dem Führungsstil der Vorgesetzten, beeinflusst wird – und leitete so das Ende des berüchtigten Taylorismus ein. Modern ausgedrückt heißt das: Veränderungen sind „People Business“!

Im Zuge der einsetzenden Human-Relations-Bewegung erkannte der Soziologe Kurt Lewin 1947,



dass es in Organisationen Kräfte gibt, die Veränderungen vorantreiben („driving forces“) und andere, die den Wandel zu verhindern suchen („restraining forces“), weil sie denken, dass diese Veränderungen bislang Stabiles gefährden oder Gewohntes stören. Nach Lewin sind diese Kräfte in der Regel gleich groß und damit im Gleichgewicht. Um eine Veränderung herbeizuführen, muss man demnach die „driving forces“ verstärken und die „restraining forces“ verringern. Die Treiber müssen stark genug sein, um den Veränderungsprozess erfolgreich durch drei Phasen zu tragen: Organisationsstrukturen sind demnach zunächst aufzutauen („unfreezing“), dann zu verändern („changing“) und schließlich wieder zu stabilisieren („refreezing“).

ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS GANZHEITLICHER ANSATZ

Eine Kritik am Change Modell von Lewin zielt auf dessen Paradigma eines Gleichgewichts und den Versuch, Organisationen auf einen neuen „festen“ Zielzustand zu entwickeln – den es im hochdynamischen 21. Jahrhundert so nicht mehr gebe, da Wandel heute nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sei. Allerdings lässt sich dem entgegenhalten, dass soziale Systeme regelmäßige Phasen der Konsolidierung benötigen, um nicht funktionsuntüchtig und unproduktiv zu werden. Dies mag ein Grund dafür sein, dass die dreiteilige Modellierung Lewins bis heute den

meisten Konzepten zum Change Management zugrunde liegt. Sie besagen letztlich: Organisationaler Wandel ist gestalt- und planbar – auch im Vertrieb.

So entstand auf dieser Basis in Kombination mit der Systemtheorie, die Organisationen als offene Systeme versteht, in den 1960er-Jahren der Ansatz der Organisationsentwicklung – ein langfristig angelegter, ganzheitlicher und humanistischer Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen. Diese tragen hierbei den Wandel selbst („Betroffene zu Beteiligten machen“) und bestimmen mit Hilfe von internen und externen Prozessberatern („Change Agents“) den Inhalt der Veränderungsprozesse („Hilfe zur Selbsthilfe“).

SO GENANNT „WEICHE“ FAKTOREN STEHEN IM MITTELPUNKT:



Mehr Beteiligung und höhere Motivation sollen zu gesteigerter Produktivität der Organisation und verstärkter Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit zu individuellem und organisationalem Wachstum führen – der Begriff der „lernenden Organisation“ entstand. Aus der primär sozialpsychologischen bzw. gruppendynamischen Sicht der Organisationsentwicklung sind Führungskräfte in erster Linie Coaches und Berater, die Veränderungsprozesse begleiten, die sich von innen nach außen („inside-out“) und tendenziell von unten nach oben („bottom-up“) entwickeln. Dafür muss aber jeder einzelne Mitarbeiter zur Veränderung bereit sein.

Spätestens hier werden dem Praktiker eine gewisse Naivität gegenüber betrieblichen Realitäten sowie eine etwas esoterische Verklärung dieser Prozesse auffallen. Tatsächlich sind die Interessen von Unternehmen, Mitarbeitern und Führungskräften selten deckungsgleich und die Machtverhältnisse häufig unausgewogen. Das Fehlen einer zentralen Prozessvorgabe in Kombination mit



ausschließlich moderierenden Führungskräften kann zu unkoordinierten und wenig effektiven Selbstfindungsaktivitäten führen und so den Wandel verhindern. Trotzdem hat sich Partizipation bei Veränderungsprozessen in der Praxis grundsätzlich bewährt und gilt daher zu Recht als wesentlicher Erfolgsfaktor des Change Management.

Technisch orientierter Ansatz Business Process Reengineering

Wegen der Kritik an der Organisationsentwicklung und angesichts dynamischer und komplexer Marktentwicklungen (zum Beispiel veränderte Kundenbedürfnisse, technologische Fortschritte oder neue Wettbewerber) entstand in den 1990ern der Ansatz des Business Process Reengineering. Es handelt sich um einen eher technisch und betriebswirtschaftlich orientierten Ansatz, nach dem bestehende Geschäftsprozesse radikal neu zu entwerfen und so zu gestalten sind, dass signifikante Verbesserungen der Unternehmensleistung und Wirtschaftlichkeit erzielt werden.



Statt langfristiger und eher unspezifischer Entwicklungsprozesse stehen gezielte und konkrete Veränderungsprozesse mit spezifischen Zielen im Vordergrund. Der Fokus liegt eher auf „harten“ Faktoren. Der Wandel vollzieht sich, häufig unter Einsatz moderner Informationstechnologien als „Enabler“, primär von außen nach innen („outside-in“) und von oben nach unten („top-down“) unter aktiver Beteiligung der Führungskräfte. Das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ wird durch das Prinzip der **Selbstverantwortung** ersetzt, Überzeugung geht vor Partizipation und Unsicherheit, Verängstigung, Widerstand bis hin zum Verlust betroffener Mitarbeiter werden bewusst einkalkuliert.

Um Business Process Reengineering ist es in den letzten Jahren ruhig geworden. Praxiserfahrungen legen ein mehrheitliches Scheitern radikaler Veränderungsprojekte nahe. Eingeschränkte Freiheitsgrade der Mitarbeiter, Überforderung der Führungskräfte und Bevorzugung von Share gegenüber Stakeholdern sind typische Kritikpunkte. Der Ansatz fördert ein autoritäres Führungsverständnis und daraus folgende repressive Umgangsweisen mit Widerständen. Gleichwohl erscheinen viele Teilaspekte des Ansatzes, wie etwa Zielorientierung, systematische Projektarchitektur (mit Steuerungsausschuss, Kernteam, Projektleitung, Machtpromotoren usw.) und Notwendigkeit der internen Überzeugungsarbeit, weiterhin relevant und auch für Veränderungen im Vertrieb ergiebig.

Transformationsmanagement als Mittelweg

In den 2000er-Jahren wurde das Transformationsmanagement als Mittelweg zwischen Organisationsentwicklung und Business Process Reengineering entwickelt, bei dem langfristig-evolutionäre sowie kurzfristig-sprunghafte Phasen aktiv gesteuert aufeinanderfolgen und die Betroffenen gezielt und punktuell in allen Prozessphasen einbezogen werden. Organisationen müssen sich demnach auf ein Nebeneinander und Hintereinander von kontinuierlichen Anpassungen und radikalen Veränderungen einstellen.

Dabei erscheint eine Mischung aus klaren Zielvorgaben und Mitarbeiterpartizipation ergiebig, wobei sowohl „weiche“ als auch „harte“ Faktoren berücksichtigt werden. Angestrebt wird ein Mittelweg zwischen radikalem Wandel „von oben“ und graduellen Veränderungen „von unten“. Ein Veränderungsprozess durchläuft dabei sieben Phasen: Benennung des Transformationsbedarfs, Problemidentifikation, Festlegung der Transformationsziele, Herstellung von Commitment zu Inhalten und Prozess, Konzeption und Realisation der Transformation, Implementierung der Transformationskonzepte und schließlich Evaluation mit Reviews und gegebenenfalls neu aufgesetzten Prozessen.

Zeitgemäßes Verständnis von Change Management

Dieser Ansatz entspricht am ehesten einem zeitgemäßen Verständnis von Change Management. Es gilt, durch systematische Analyse, sorgfältige Maßnahmenkonzeption und gewissenhafte Umsetzungsplanung neue Strategien, Strukturen, Systeme und Verhaltensweisen zu implementieren, dabei die Risiken organisatorischen Wandels durch Erhöhung der Veränderungsbereitschaft kalkulierbar zu machen und schließlich die Schritte zur Umsetzung planbar zu gestalten. 80 Jahre wissenschaftliche Forschung liefern eine Vielzahl von praktisch relevanten Erfolgsfaktoren – einige davon mit Relevanz für die Veränderung von Vertriebsorganisationen.

Die Auseinandersetzung mit der Ideengeschichte des Change Managements kann auch hilfreich sein, aktuelle Diskussionen besser einzuschätzen. So wird derzeit das Thema „Agility“ mit der üblichen Revolutionsrhetorik zur neuen Wunderwaffe im Change Management aufgeblasen. Mit dem Begriff, der ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammt und Aspekte wie Sensitivität und Reagibilität umfasst, wird die Anpassungsfähigkeit einer Organisation bezeichnet. Letztlich handelt es sich um ein hipbes Beratersynonym für organisatorische Flexibilität und bietet bei genauer Analyse praktisch nichts, was nicht bereits im Kontext der hier skizzierten Ansätze schon (und im Zweifel fundierter) beschrieben worden wäre. Agility – ein typischer Fall also von altem Wein in neuen Schläuchen.

Digitaler Wandel braucht klare Führung



Die digitale Transformation mit ihren vier Dimensionen Transparenz, Mobilität, Vernetzung und Geschwindigkeit wirkt im Vertrieb nicht nur von außen (verändertes Kundenverhalten), sondern über neue Technologien und Prozesse auch nach innen. Beispielhaft seien hier CRM-Systeme mit künstlicher Intelligenz, die Kommunikation über Social-Media-Kanäle oder neue Wege über das stetig wachsende Authority Marketing genannt. Solche potenziell disruptiven Entwicklungen, die den Kunden „aufschlauen“ und zum Experten machen, brauchen klare **Führung**, denn Digitalisierung erfordert zugleich eine schlagkräftige Aufbauorganisation sowie ein effizientes und automatisiertes Prozessmanagement. Vertriebliches Change Management muss darüber hinaus eine digitale Unternehmenskultur etablieren.



Praxisbeispiel Vertrieb

In der Praxis trifft die Forderung nach Veränderungen typischerweise bei vielen Verkäufern aus den bereits dargestellten Gründen zunächst auf Ablehnung. Dann folgt eine (längere) Phase des Schweigens. Schließlich wird der Wandel akzeptiert und findet letztendlich breite Unterstützung. Doch je früher die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt und praktisch umgesetzt wird, desto schneller kommt ein Unternehmen wieder in die Gewinnzone oder bleibt darin. Erfolgreiche Unternehmer erkennen, dass sie rechtzeitig und proaktiv und gegen Widerstände handeln müssen, um den Erfolg dauerhaft sicherzustellen.

So erkannte ein großes Geldinstitut schon relativ früh, dass es im Vertrieb für Fahrzeugfinanzierung die Chancen der Digitalisierung besser nutzen musste, wenn es seine führende Position in diesem Marktsegment halten und ausbauen wollte. Denn der Wettbewerb durch Automobilher-

steller, branchenfremde Online-Anbieter und dynamische FinTechs nahm stetig zu. Zudem veränderte sich das Kundenverhalten durch Online-Vergleichsportale mit Möglichkeiten zur direkten Finanzierungsanfrage und auch durch die stärkere Verbreitung von Carsharing-Konzepten massiv.

Diese und andere Entwicklungen bestärkten den Bankvorstand darin, in einem mehrjährigen Projekt seinen Fahrzeugfinanzungsvertrieb komplett neu zu organisieren, auf der Technikebene beispielsweise mit einer Multichannel-Händlerbetreuung und der Möglichkeit einer Online-Finanzierungsbeantragung. Gleichzeitig fand die Integration von Social Media in den Vertriebsprozess statt und es wurde ein modernes, cloudbasiertes CRM-System zur Unterstützung eingeführt. Dazu kamen auf der Angebotsseite eine Ausweitung des Produktportfolios, die Kooperation mit einer Online-Autobörse und die Etablierung einer eigenen Vertriebseinheit für digitale Produkte, die sich an den Fahrzeughandel richten.



Nach drei Jahren intensiver Arbeit auf Augenhöhe mit den Kunden Intern wurde eine Rekrutierungsoffensive gestartet, Aufgaben für Verkäufer und Führungskräfte veränderten sich und im Provisionssystem stieg der Anteil des variablen Teils, der nun stärker an **Neukundengewinnung** und Cross-Selling geknüpft war. Gleichzeitig wurden sowohl Team- wie auch Einzelleistungen angemessen honoriert und über Incentives eine Wettbewerbsstimmung in der Vertriebsmannschaft erzeugt. Begleitet wurde dieser Prozess von qualifizierten externen Change Agents mit einem umfassenden Change Management und einer Kombination aus Online- und Offline-Trainings.

Die Bilanz nach drei Jahren intensiver Arbeit fällt positiv aus: Die Verkäufer und Führungskräfte auf allen Ebenen fühlen sich fitter im Umgang mit den Herausforderungen des digitalen Wandels und können ihre Kunden auf Augenhöhe beraten. Das neue CRM-System wird aktiv genutzt und weiter optimiert. Der Außendienst verkauft heute verstärkt neue, digitale Prozesse anstatt nur reine Finanzierungsprodukte. Und nicht zuletzt wirken sich die besseren Ergebnisse und eine höhere Zahl von Abschlüssen auf den Gehaltskonten der gesamten Mannschaft aus.

CHANGE MANAGEMENT: KONKRETE LEARNINGS FÜR DEN VERTRIEB

Damit ein Change-Prozess erfolgreich verläuft, bedarf es einer angemessenen und frühzeitigen Kommunikation. Denn die Vertriebsmitarbeiter über notwendige Anpassungen im Unklaren zu lassen, öffnet Spekulationen Tür und Tor. Hier sind die Vertriebsleiter und andere Führungskräfte in besonderer Weise gefordert. Nur wenn es Ihnen gelingt, Ihre Mannschaft davon zu überzeugen, dass die anstehenden Veränderungen notwendig sind und kein Weg daran vorbeiführt, können sie auf deren Akzeptanz hoffen. Fragen dürfen nicht abgebugelt werden, sondern es muss

so offen wie möglich auf sie eingegangen werden. Dies gilt insbesondere, wenn sich die Aufgabenbereiche von Mitarbeitern ändern oder diese gar das Unternehmen verlassen müssen. Auch erforderliche Anpassungen im Entlohnungssystem bergen einiges an Konfliktpotenzial. Dabei dürfen die Führungskräfte allerdings nicht als „Problem-Manager“ verkümmern, sondern müssen „People-Manager“ bleiben und die Richtung vorgeben.

Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten sind hierfür unerlässlich. Ein Change-Manager als Implementierungshelfer kann die Umsetzung unterstützen. Er sollte einen ungehinderten Informationsaustausch in alle Richtungen sicherstellen und die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter nutzen. Ein ganzheitlicher Qualifizierungsprozess als flankierende Maßnahme hilft dabei, die Einführung neuer Technologien ebenso zu meistern wie organisatorische Veränderungen. Und ein Verkäufer, der gelernt hat, wie er sich mit einer Online-Recherche besser auf ein Kundengespräch vorbereiten kann oder mit einer gezielten Fragetechnik schneller zu einem Abschluss kommt, hat weniger Angst vor einer ungewissen Zukunft.

Es liegt in der Natur des Menschen, dass er an Bewährtem festhalten will und Veränderungen eher scheut. Doch in diesen hochdynamischen Zeiten kann eine solche Haltung für Vertriebsorganisationen und damit auch für Unternehmen fatale Folgen haben, die bis zur Existenzbedrohung reichen. Als Teil der digitalen Transformation müssen deshalb Strukturen, Prozesse, Technologien und Geschäftsmodelle laufend an die neuen Bedingungen angepasst werden (siehe Impuls 5 und 6). Digitaler Wandel braucht klare Führung (siehe Impuls 1) und ein gut strukturiertes Change Management sowie flankierende Qualifizierungsmaßnahmen (siehe Impuls 3), die dem Vertriebsmitarbeiter dabei helfen, auch künftig wirksam und erfolgreich zu sein.

Diskussion:

Diskutiere mit uns im Chat auf der Website
von Buhr & Team:

www.buhr-team.com

IMPULS 5: NEW NORMAL – KUNDEN TROTZ KRISE BEGEISTERN



Fakt ist: Corona ist gekommen, um zu bleiben. Und damit ist Krise gekommen, um zu bleiben. Jedenfalls für eine längere Zeit. Das ist „The New Normal“. Es liegt an uns – an Ihnen – in den Unternehmen Wege zu finden und zu gehen, um dennoch erfolgreich zu bleiben. Um motiviert zu bleiben. Um Kunden zu begeistern. Denn es sind immer noch und nur diese, die Geld in das Unternehmen hinein bringen. Im New Normal bestimmen Führung (Impuls 1), New Work (Impuls 2), Weiterbildung (Impuls 3), Change Management (Impuls 4) und unsere Einstellung (Impuls 5), wie gut wir konstanten Change zu Chancen machen können.

Disruptiver Wandel – unsere Einstellung entscheidet

Also was können wir in den Unternehmen und speziell dem Vertrieb nun konkret (zusätzlich) tun, um diesen Zustand disruptiven Changes als Chance zu nutzen? Wie jede Krise bringt auch diese nicht nur Unsicherheit, Angst und Verdruss mit sich, sondern eben auch eine klare „Aufforderung zum Tanz“! Hier unsere 7 Tipps für mehr Erfolg im Business in der Krise.

TIPP 5: EXTRAMEILEN GEHEN: IM KUNDENKONTAKT FLEXIBEL BLEIBEN!



Klar ist: Wir müssen jetzt eine Extrameile in der Produktkenntnis gehen. Wirkliche Alternativen anbieten. Und wir müssen uns auch auf Panikreaktionen seitens der Kunden vorbereiten. Verhindern, dass sie kurzfristig Entscheidungen treffen, die langfristig schaden. Wie ein nicht angenommenes Angebot oder ein stornierter Vertrag. Panik vernichtet Wert; Verlässlichkeit und Stabilität sind wertvoller denn je. Aber nur, wenn wir konsequent und professionell arbeiten, können wir diese **Reaktionen unserer Kunden auffangen**. Da wird manches Telefonat wehtun. Wegducken ist zwar leichter, zugegeben, aber das ist für den Profi keine Option! Denken Sie dran: Jeder Profi, jeder Gewinner steht immer auch auf einem Berg von Niederlagen.

Nach jedem Gespräch sollten Sie sich immer auch selbst Feedback geben: Was habe ich gelernt, was ist gut gelaufen? Was hätte besser laufen können? Wie konkret? Es ist auch die Zeit für Introspektion: Wie werde ich noch besser als Vertriebler am Kunden, als Teampartner? Welche Chancen erkenne ich noch? Machen wir uns klar, dass das Leben nach „C“ amazoniger sein wird als vorher. Online bleibt. Stellen Sie sich darauf ein! Wer die besten Fragen hat, der kommt an den passenden Antworten nicht vorbei. Welche Fragen stellen Sie sich? Vielleicht diese: Wofür bin ich als Vertriebler da? Welchen Nutzen biete ich künftig für meine Kunden? Wie mache ich die Welt hier konkret etwas besser? Oder sogar:

Was brauche ich in den nächsten Jahren, um selbst glücklich zu sein? „Gehabt zu haben“ befreit ja bekanntlich auch vom „Haben müssen!“

TIPP 6: DAS ENDE DES VERKAUFENS: DEN NEUEN KUNDEN ANSPRECHEN!

Das oberste Prinzip im Verkauf lautet in der Krise noch mehr als zuvor: Der Kunde steht im Mittelpunkt, seine Bedürfnisse sind im Fokus. Nichts aber hat sich stärker verändert als das Kundenverhalten in den letzten fünf Jahren. Kunden von heute kaufen anders als früher. Sie sind informiert, recherchieren online und kennen sich aus. Kunden von heute wissen oft mehr als der Verkäufer. Daher kommt dem Verkäufer heute eine neue Rolle zu: Durch gute, kompetente Fragen führen sie den Kunden dazu, seine Entscheidungen selbst zu treffen. Kaufen lassen ist das neue Verkaufen!



Wir leben heute in einer transparenten, vernetzten und mobilen Welt, in der jeder alles in Erfahrung bringen, mit jedem Kontakt aufnehmen und überall arbeiten kann. Die Synthese aus „Kunde und Digitalisierung“ fordert ein Umdenken im Unternehmen, das alle Bereiche betrifft, nicht nur den Vertrieb. Unternehmen, die noch nicht regiert haben, haben viel aufzuholen: Der neue Kunde tickt anders als früher, für ihn müssen **Beratung und Verkauf neu gedacht** werden. Denn der neue Kunde ist selbstbewusst, kritisch und informiert. Er recherchiert im Internet und in den sozialen Netzwerken nach den für ihn passenden Produkten und Dienstleistungen, tauscht sich über Angebote und Konditionen auf Facebook und anderen Social Media Plattformen aus. Er liest Bewertungen und Empfehlungen von anderen im Netz. Es gibt (fast) kein Geheimwissen mehr. Wenn der Kunde zu Ihnen kommt, weiß er zum Teil schon besser über Ihre Produkte und Dienstleistungen Bescheid als Sie selbst!

Sie sollten das, was Sie physisch betonen, **digital 1:1** abbilden. So bringen Sie sich in der veränderten Dynamik zwischen Ihrem Kunden und sich als Käufer wieder in eine Situation, die einen Austausch auf Augenhöhe ermöglicht. Das ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Sie Ihrem Kunden das Gefühl geben können, dass Sie sich auch genau die Kunden aussuchen, die zu Ihnen und Ihrem Produkt passen – und Sie ihn dann genau dieses Produkt oder diese Dienstleistung kaufen lassen.

Also eine Website, auf der sich Kunden für Ihren Newsletter eintragen können, die sie mit einem Begrüßungsvideo abholt, zeigt, was Sie im Angebot haben. Dazu ein aktiver YouTube-Kanal, der die Verwendungsmöglichkeiten Ihrer Produkte und Dienstleistungen genauso in den Vordergrund rückt, wie das, wofür Sie als Verkäufer und Ihr Unternehmen stehen. Wenn Sie dann noch Videos von Interviews haben, in denen Ihre Kunden erzählen, wie toll sie bedient und beraten wurden, dann haben Sie den Kunden von heute eine gute Basis für seine Recherche geschaffen, die die Vorteile hervorhebt, bei Ihnen zu kaufen.



Die Erklärung, warum Kunden bei Ihnen kaufen sollen und was sie erwartet, brauchen Kunden offline und online. Hinzu kommen hybride Prozesse, die virtuelle und reale Welt verbinden. Neun von zehn Kaufentscheidungen werden heute hybrid getroffen. Online schauen, offline kaufen oder offline schauen und online kaufen, das ist für Kunden heute normal.

TIPP 7:

MODERATOR SEIN: KAUFEN LASSEN IST DAS NEUE VERKAUFEN!

Auch in Zeiten von Krise, Kontaktverboten und Abstandsregeln ist es ein Irrglaube, dass wir alles im Netz und online abbilden können. Es ist ein Irrglaube, dass das Internet eins zu eins die reale Welt, geschweige denn den Menschen, ersetzen kann. Für den Handel ist es deshalb von entscheidender Bedeutung, beide Welten miteinander zu verbinden.

In vielen Branchen steigt mit zunehmender Digitalisierung sogar der Stellenwert einer individuellen Betreuung, gerade was beratungsintensive Produkte angeht. Wo der Kunde in seiner Online-Recherche realisiert, dass er Angebote nicht ohne die nötige Beratung eines fachkundigen Verkäufers vergleichen kann, steigt seine Wertschätzung für genau diese Leistung stark. Auch in unserer digitalisierten Welt hängt das Verkaufsergebnis und -erlebnis also oft nicht allein vom Produkt ab, sondern von der Qualität und Persönlichkeit des Verkäufers. Diese Verkäufer bringen sich durch ihre Expertise und Ihr Fachwissen in die Lage, den Kunden ihre Produkte kaufen zu lassen, eben weil ihre (Beratungs-)Zeit begrenzt und damit kostbar ist.

Er fungiert heute und in Zukunft als Moderator und Berater, der durch kluge Fragen und eine individuelle Beratung die Bedürfnisse und Herausforderungen der Kunden versteht und dann, gemeinsam mit dem Kunden, eine passgenaue Lösung entwickelt.



Der Kunde wünscht sich einen ehrlichen Dialog, in dem tatsächlich alle Argumente – für und wider – zur Sprache kommen und der Verkäufer den Kunden mittels kompetenter Fragen und fundierter Kenntnisse zu der für ihn besten Entscheidung führt. Das heißt auch, dass der Kunde wissen muss, dass Sie ihn Ihr Produkt kaufen lassen – aber nur dann, wenn es wirklich zu ihm passt. Es gilt ganz klar: Die Hardselling-Zeiten sind lange vorbei, der reine Produktverkauf ist tot. Überzeugende, dauerhaft gelebte Werte, wie Integrität, Klarheit, Wahrheit und Transparent, sind heute das entscheidende Verkaufsargument. Unternehmen müssen sich so aufstellen, dass es dem Verbraucher leicht gemacht wird, Kunde zu werden und zu bleiben. Das ist alternativlos. Warum? Nun, weil ein Interessent sonst woanders hinget. Nämlich zu den Anbietern, die in seinen Augen vertrauenswürdiger sind und ihn mit Respekt behandeln.

Wer weiß, wie digitale Kommunikation funktioniert und wie seine Kunden ticken, wer lösungsorientiert und hybrid arbeitet, der macht schon vieles richtig. Zuverlässige Interaktion ist hierbei ein großartiges Instrument zur Kundengewinnung und -bindung. Wer zügig und kundenorientiert antwortet, wird zum ersten Ansprechpartner bei Kundenfragen. Und was will man mehr, als dass sich Kunden selbstständig melden? „Kaufen lassen“ ist das neue Verkaufen.



ÜBER BUHR & TEAM FÜR MEHR UNTERNEHMENSERFOLG

2006 als go! Akademie für Führung und Vertrieb GmbH gegründet und 2013 in Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG umbenannt, verfolgen wir mit Leidenschaft und Überzeugung das Ziel, Menschen und Unternehmen durch ehrliche Beratung, exzellente Trainingsqualität und maßgeschneiderte passgenaue Programme unsere Kunden zu mehr Unternehmenserfolg zu führen.

Der smarte Kunde, ein völlig veränderter Wertekompass der Generationen Y und Z, die Arbeitswelt 4.0 und zunehmende Geschwindigkeit auf allen Ebenen unseres Lebens verlangen nach Weiterbildung, die den Anforderungen der digitalisierten Welt gerecht wird.

Wir möchten unseren Teilnehmern die Möglichkeit geben, selbst zu entscheiden, mit welcher Art von Lernen wir sie unterstützen können. Interaktiv, passgenau auf die Herausforderungen unserer Kunden ausgerichtet. Fokussiert bis zum Ziel.

Mit unseren insgesamt 36 Team-Mitgliedern sind wir in 10 Ländern und 6 Sprachen international tätig. Durch unsere zertifizierte Trainerausbildung garantieren wir zudem methodisch und didaktisch exzellent ausgebildete Trainingsexperten, die den komplexen Anforderungen gewachsen sind und Ihre Mitarbeiter wirksam und nachhaltig nach vorne bringen.

UNSERE MISSION

Wir sorgen dafür, dass Ihre Ziele im Fokus unserer Zusammenarbeit bleiben. Bis zum Ziel.

Menschen den Rahmen zur Verfügung stellen, Ihr volles Potenzial entfalten zu können in einer komplexen, hybriden Welt, das ist unser Warum!

Ob durch die Organisation und Steuerung von langfristigen Trainingsmaßnahmen, der persönlichen Teilnehmerbetreuung, der Bereitstellung und Implementierung unserer Tools und Lösungen, oder der professionellen Evaluation der gesetzten Ziele. Wir bleiben für Sie dran bis zum Ziel!

www.buhr-team.com

Mehr Impulse für Dich



„Revolution? Ja, bitte! Wenn Old-School-Führung auf New-Work-Leadership trifft“ – 40 mal 5 Sterne auf amazon zeigen, wie wichtig das Thema und dieses Buch sind.

Hier Ihr Exemplar:
<https://amzn.to/3c4f60w>



„Mehr Erfolg im Business“ – der Podcast für Führungskräfte, Verkäufer, Unternehmer und alle, die sich in ihrem beruflichen Handeln verbessern wollen! Regelmäßig die neusten Tipps & Tricks zum Thema Führung und Vertrieb:

kostenfrei bei Apple Podcasts, LibSyn und Spotify



„Vertrieb geht heute anders“ – das Standard-Werk von Andreas Buhr ist bereits in die 8. Auflage gegangen. Natürlich komplett überarbeitet und aktualisiert – mit allen Themen, die den Vertrieb heute und morgen bewegen

Einfach hier klicken:
<https://amzn.to/2woWaL4>



Ist es Ihr Ziel, Ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen? Sie wollen das volle Potenzial Ihres Teams entfalten? Dann ist die Clean Leader MASTERCLASS von Andreas Buhr wie maßgeschneidert für Sie:

<https://buhr-team.com/cl-masterclass/>



BUSINESSCAMP: Das Intensivtraining für mehr Erfolg im Business. So machst Du aus einer guten Präsentation eine unvergessliche Geschichte und sorgst somit für nachhaltige Umsetzung:

<https://businesscamp-duesseldorf.de/>



Wir unterstützen Dich dabei, Dich selbst so weiterzuentwickeln, dass Deine Kernkompetenzen sichtbar, messbar und wirksam werden. Du möchtest Deine Stärken ausbauen und Dir einen neuen Karrierekick holen? Dann ist unsere zertifizierte Trainerausbildung genau richtig für Dich!

<https://buhr-team.com/trainerausbildung/>



BUSINESSDAY: Dein Tag für mehr Erfolg im Business. Inspirierende & motivierende Vorträge, interaktive Workshops und Networking der Extraklasse, um in Zukunft mehr Kunden zu gewinnen und die besten Mitarbeiter für Dein Unternehmen zu begeistern:

<https://businessday-duesseldorf.de/>

BUHR & TEAM

FÜR MEHR UNTERNEHMENSERFOLG

www.buhr-team.com

Buhr & Team Akademie für Führung und Vertrieb AG
Grafenberger Allee 115 – 117, 40237 Düsseldorf

Tel: +49 211 – 9 66 66 45

www.buhr-team.com

go! LiveVerlag