

## Mehr Sicherheit im Verkaufsgespräch

Fachkräftereserve Generation 45+

Vom analogen zum virtuellen Coaching

## Kreativ aber wie?

§ 16e und § 16i des SGB

## Anpacken statt Aufschieben



## Editorial

Diese Woche hatte ich das Vergnügen ein Seminar in Stuttgart zu leiten. Neben dem Seminarhotel befand sich ein botanischer Garten mit einigen exotischen und heimischen Pflanzen. Ich genieße es im Frühling durch solche Parks und Gärten zu schlendern und Pflanzen zu betrachten, wie sie blühen und gedeihen. Der Frühling ist eben eine Zeit des Aufbruchs. Die Natur kommt in Bewegung. Der Winterschlaf wird abgeschüttelt.

Für mich ist der Frühling auch Sinnbild unserer Zeit, welche von vielen Veränderungen geprägt ist. Denken wir nur an die großen aktuellen Themen, wie Brexit, Globalisierung und den Aufstieg Chinas, den Klimawandel oder die Digitalisierung. Keine Branche und kein Unternehmen kann sich vor diesen Themen verschliessen. Auch wir als Trainingsinstitut stellen uns diesen Herausforderungen. Webinare, Onlinetrainings, Blended Learning, Webcoaching oder unser erster Onlinekongress, der sich im November dem Thema Transformation widmen wird, sind nur einige Beispiele, wie sich die Digitalisierung in der Trainingsarbeit widerspiegelt.

Gabriele Heinzelmann liefert in ihrem Artikel ein Beispiel aus ihrer Praxis wie virtuelles Coaching funktionieren kann und zeigt auf, welche Vorteile diese Form des Coachings mit sich bringt. Um neue Wege gehen zu können, muss die Kreativität in den Teams angezapft werden. Wie man die Kreativität fördern kann, können wir von den großen Erfindern, wie Edison, lernen. Kreativität entsteht jedoch nicht, indem man ausschließlich Menschen zusammenbringt, die in die gleiche Richtung denken. Im Design Thinking gibt es den Grundsatz, dass Teams multidisziplinär zusammengestellt werden. Die Fähigkeiten älterer MitarbeiterInnen werden dabei manchmal verkannt – gerade auch, wenn sie länger arbeitslos sind. Hier setzt der Staat mittlerweile mit seinen Förderprogrammen an. Peter Wegner und Henry Baase widmen sich in ihren Beiträgen diesen Themen. Doch was nutzt der beste Plan, der nicht umgesetzt wird. Anpacken statt aufschieben heisst deshalb die Devise meines Kollegen Gregor Heise. Am Ende werden aus neuen Ideen nur Innovationen, wenn diese auch am Markt bestehen. Dem Vertrieb kommt dabei nach wie vor eine wichtige Rolle zu. In vielen Branchen überwiegt mittlerweile der Onlinevertrieb. Doch gerade im B2B-Bereich wird es auf absehbare Zeit nicht ohne den persönlichen Kontakt gehen. Umso wichtiger, Verkaufsgespräche souverän führen zu können. Vertriebsexperte Christian Vitocco zeigt uns, worauf man achten sollte.

Ich wünsche Ihnen einen inspirierten Frühling und viel Vergnügen beim Lesen unserer neuen Ausgabe von Menschen und Management!

Ihr 



## Offene Trainings

### Führen in der Produktion – Vorbild sein (2 Tage)

*Inhalte:*

- Führen von gewerblichen Mitarbeitern- was ist anders
- Spielregeln erstellen
- Anerkennung und Kritik
- Konflikte meistern
- Mitarbeiter fördern und entwickeln
- Motivieren ohne Prämie
- Teamgeist fördern

*Termine und Ort:*

Karlsruhe: 05. und 06. August 2019

*Preis:* 690€ zzgl. MwSt.

*Anmeldung:* [hetzer@kybos-training.com](mailto:hetzer@kybos-training.com)

### Steve Jobs meets Platon – Rhetorik und Präsentation – Informieren, Überzeugen, Begeistern (2 Tage)

*Inhalte:*

- Authentizität und individueller Stil als Redner
- Selbstbewusstes Auftreten vor Gruppen – Lampenfieber gehört dazu
- Erfolgreicher Einsatz der Stimme und Körpersprache
- Zielsetzung, Planung, Vorbereitung
- Aufbau der Präsentation: Wirkungsvoller Einstieg und der bleibende letzte Eindruck
- Optimale Anpassung der Rede an die Zielgruppe
- Überzeugende Argumentation
- Sinnvoller Medieneinsatz
- Souveräner Umgang mit schwierigen Situationen und provozierenden Fragen

*Termine und Ort:*

Baden-Baden: 07. und 08. Mai 2019

*Preis:* 690€ zzgl. MwSt.

*Anmeldung:* [hetzer@kybos-training.com](mailto:hetzer@kybos-training.com)

## Impressum

Herausgeber: Kybos- Training und Coaching  
 Inhaber Daniel Hetzer  
 Kolpingstraße 6 - 76456 Kuppenheim  
 Tel: +49-176-9115607  
 Email:[hetzer@kybos-training.com](mailto:hetzer@kybos-training.com)

## ++++ KURZMELDUNGEN +++++

### Studie: Psychische Belastungen nehmen zu

Eine Studie der Prüfgesellschaft Dekra unter rund 300 Entscheidern aus den Bereichen HR und Arbeitsschutz hat ergeben, dass 76% der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz für Arbeitnehmer heute größer sind als noch vor zehn Jahren. Dies wirke sich sowohl negativ auf die Gesundheit als auch auf die Leistung der Beschäftigten aus.

Drei von vier Befragten sind zudem der Meinung, es sei Aufgabe des Arbeitgebers, sich um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu kümmern. Umso erstaunlicher ist es, dass nur etwa jedes dritte Unternehmen den eigenen Mitarbeitern Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) wie Rückentraining, Entspannungskurse oder vergünstigte Besuche in Fitnessstudios unterbreitet. Besonders schlecht aufgestellt sind Unternehmen, in denen vorwiegend körperlich gearbeitet wird. Nur 15 Prozent der Führungskräfte aus diesen Unternehmen gaben an, ihren Mitarbeitern regelmäßige Angebote zur Gesundheitsförderung zur Verfügung zu stellen.

# 76%

der Führungskräfte nehmen an, dass die psychische Belastungen für MitarbeiterInnen in den letzten 10 Jahren zugenommen hat.



**Gregor Heise:**  
Potenziale entdecken,  
Ressourcen erschließen

„An meinem Beruf fasziniert mich zu sehen, wie sich Menschen entwickeln können, wenn sie die eigenen Potenziale in sich entdecken.“ sagt Gregor Heise. Er ist der Überzeugung, dass wir als Menschen an „wohldosierten“ Herausforderungen unsere Möglichkeiten entdecken und auch über uns hinauswachsen können.

Als Trainer und Berater unterstützt er seit 1990 Menschen insbesondere beim Thema Selbstführung. Mandanten schätzen seine klaren Analysen und Feedbacks sowie seinen humorvollen und respektvollen Trainingsstil. Potenziale entdecken, Ressourcen erschließen, neue Fertigkeiten trainieren ist sein Anliegen.

#### Mehr zu Gregor Heise:

<http://www.kybos-training.de/Ueber-uns/Team/Gregor-Heise/>

### Inspiration und wertvolle Tipps

Unser Blog Kybos-Erfolgsideen liefert nicht nur Führungskräften Inspiration und wertvolle Tipps, um die täglichen

Herausforderungen des Arbeitslebens zu meistern. Erfolg braucht Knowhow. Abonnieren Sie unseren Blog: <https://kybos-erfolgsideen.blog/>



# Mehr Sicherheit in Verkaufsgesprächen mit der Mind-Map-Methode!

von Christian Vitocco

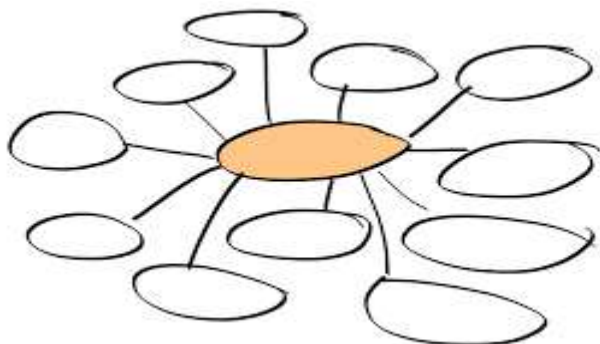
Ende November letzten Jahres habe ich einen jungen Verkäufer im Außendienst einer technischen Firma begleitet (Training-on-the-Job). Zu seinen Aufgaben gehört es, neue Kunden in seinem Verkaufsgebiet für sich und seine Firma zu gewinnen. Neben der Kaltakquise – also Besuch bei möglichen Kunden ohne Terminabsprache, hat er Termine wahrzunehmen, die von seinem Innendienst-Kollegen telefonisch bei Neukunden fest vereinbart wurden. Im Rahmen meiner Begleitung hatten wir so einen Termin bei einem möglichen Kunden gemeinsam wahrgenommen.

Der Gesprächspartner auf Kundenseite war der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens mit großem Potential für die Firma des jungen Verkäufers.

Im Laufe des Gesprächs stellte sich heraus, dass der Verkäufer keinerlei Informationen im Vorfeld über das Unternehmen gesammelt hat. Er hatte keine Fragen vorbereitet und überhaupt wirkte das gesamte Gespräch von A-Z unstrukturiert.

Leider spürte dies auch der Inhaber des Unternehmens und beendet das Gespräch relativ schnell und zeitnah mit den Worten: „Wenn Sie Ihre Hausaufgaben gemacht haben, kommen Sie nochmals wieder!“

Zurück im Auto des Verkäufers angekommen, fragte er mich völlig konsterniert, was er denn falsch gemacht habe. Er hätte doch zugehört, seine Firma positiv und begeistert vorgestellt und trotzdem sei es nicht zu einem zweiten Termin gekommen bzw. eine erste Anfrage.



Was war passiert? Der junge Verkäufer war überhaupt nicht auf den möglichen neuen Kunden vorbereitet. Er hatte keinerlei Zahlen – Daten – Fakten zum Unternehmen aufbereitet. Kenntnisse über den Markt, die Wettbewerber, Produkte etc. hatte er ebenfalls nicht zur Hand. Auch hatte er keine offenen Fragen vorbereitet, die ihm bei der Erfassung des neuen Kunden hilfreich gewesen wären.

**Fazit: Eine unprofessionelle und unzureichende Vorbereitung hatte ihm den Termin zerstört und seine Chance auf einen neuen Kunden verspielt.**

Jeder, der im Verkauf tätig ist, weiß wieviel Zeit für die Vorbereitung eines Kundentermins anfallen kann. Je nach dem, wie komplex die zu besprechenden Themen sind, wie anspruchsvoll der Ansprechpartner ist und mit welcher möglichen Einwänden Sie rechnen, kann viel Zeit für eine Gesprächsvorbereitung notwendig sein.

Aus meiner langjährigen Erfahrung als Vertriebler und Vertriebstrainer weiß ich ganz genau, wie notwendig und wichtig eine professionelle Gesprächsvorbereitung ist. Statistiken besagen, dass bis zu ca. 80 % Zeitaufwand notwendig sind, um eine 100%tige Gesprächsvorbereitung gewährleisten zu können. Je besser die Vorbereitungsqualität, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Gespräche mit meinen Kunden positiv verlaufen. Im Übrigen, die Gesprächspartner (Kunden) spüren, ob jemand professionell vorbereitet ist!

Wäre es nicht sehr erleichternd, hätten Sie eine Methode an der Hand, die Ihnen Zeit einspart bei der Vorbereitung die Gedanken, Ideen, Fragen usw. übersichtlich visualisiert und gleichzeitig als Gesprächsunterlage für den Kundentermin dient sowie flexibel Platz für Notizen, Anmerkungen im Gespräch zulässt?

Wenn Sie dann noch diese Vorbereitungsunterlage als Zusammenfassung für das Gespräch (Gesprächsprotokoll) einsetzen bzw. für den Monatsbericht nutzbar machen könnten, ja dann, wären Sie total happy, stimmts?

Die Antwort laut: MIND MAPPING!\* Setzen Sie ihr individuelles Mind-Map im Verkaufsgespräch ein und sparen viel Zeit mit der Gesprächsvorbereitung!

\*<https://de.wikipedia.org/wiki/Mind-Map>

Mind-Maps können für viele unterschiedliche Dinge eingesetzt werden. Man kann sie für Präsentationen, Referate und Vorträge sowie Plakate verwenden. In Bezug auf Themen gibt es keine Grenzen. Einsatzmöglichkeiten sind von der Schule über die Wirtschaft bis zur Wissenschaft zu finden.

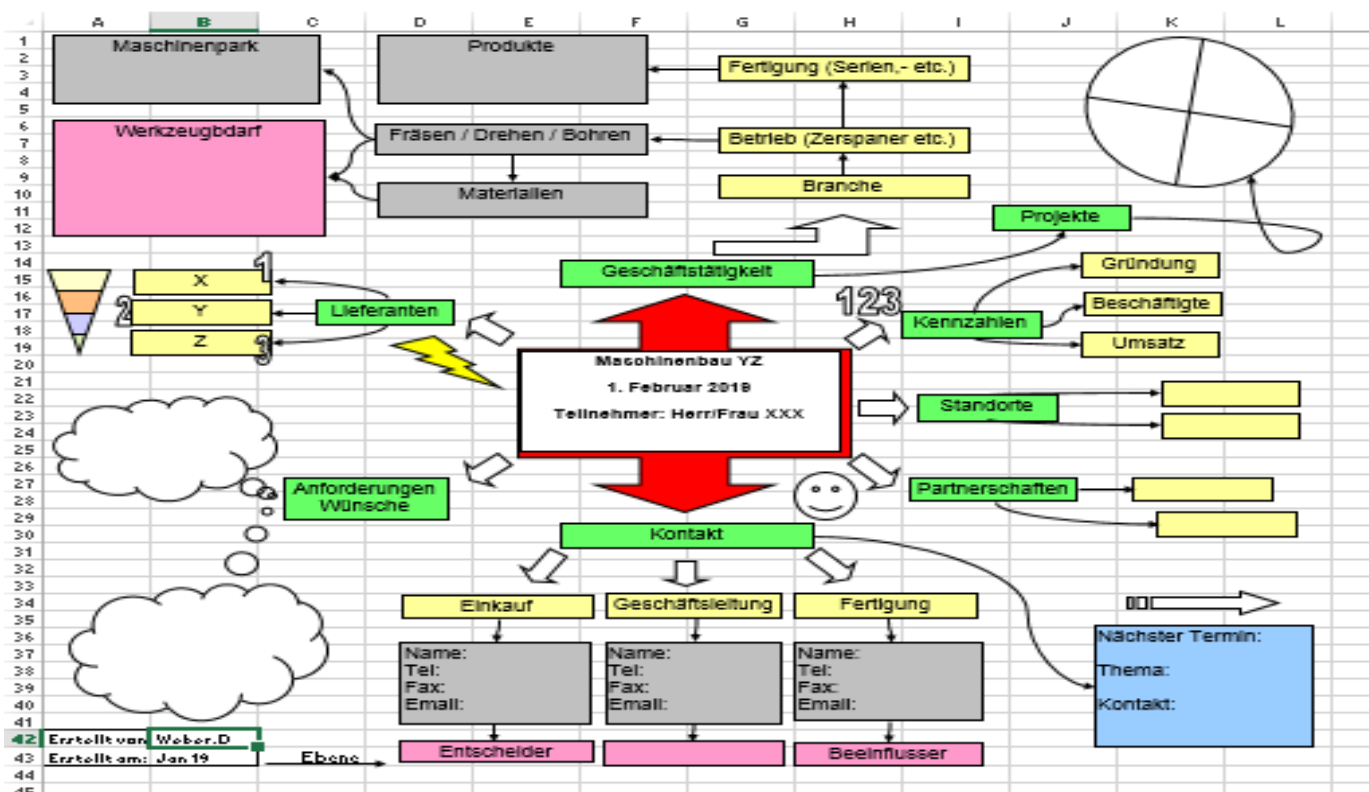
**Wir nutzen hier das Mind-Map für die Gesprächsvorbereitung mit Kunden!**

Damit Sie eine Vorstellung für ein Mind-Map zur Vorbereitung eines neuen Kunden bekommen, hier ein Beispiel:

gehören z. B. Kennzahlen, Geschäftsfelder, Wettbewerber, Lieferanten usw.

Im Laufe des Gesprächs füllt sich dann das Mind-Map und der Neukunde wird immer transparenter und klarer. Gleichzeitig ist noch ausreichend Platz für unvorhergesehene Informationen vom Kunden, aber auch für eigene Ideen und Eingebungen während des Gesprächs (linke Seite „Anforderungen und Wünsche“).

Am Ende des Gesprächstermins haben Sie eine Zusammenfassung, was alles mit dem Kunden besprochen wurde. Sofern noch Informationen fehlen und die Zeit nicht



Das Schaubild zeigt:

In der Mitte (roter Kasten) des Mind-Maps ist der Kunde, die Ansprechpartner und der Termin vermerkt. Unterhalb des roten Kastens finden Sie weitere Kontaktfelder mit den Entscheidern und Funktionen (Einkauf usw.), die von Bedeutung sind. Diese sollten spätestens im Gespräch ausreichend qualifiziert werden.

Im Uhrzeigersinn baut sich das Mind-Map (und jedes Mind-Map kann individuell gestaltet werden) so auf, dass alle wichtigen Informationen, Punkte etc, um den neuen Kunden ganzheitlich zu erfassen, erfragt werden können. Dazu

Ein weiterer Nutzen: sollten Sie mehrere neue Kunden gewinnen wollen, kann einmal eine Excelvorlage wie das Schaubild erstellt werden. Sie lassen einfach in der Mitte (roter Kasten) alles frei und setzt je nach Bedarf dann die Firma, Kunde, Termin usw. für den nächsten neuen Kunden ein.

Einmal in ca. 15 – 20 Minuten erstellt, aber immer wieder verwendbar!

Fertig ist Ihre schriftliche Vorbereitung mittels Mind-Map!

Und wie ging es weiter mit dem jungen Verkäufer?

Mitte Januar 2019 habe ich den jungen Mann nochmals begleiten dürfen. Wieder hat er sich einen vorab terminierten Neukunden für unser Training-on-the-Job vorgenommen.

Diesmal war er sehr professionell vorbereitet und hat die Mind-Map-Methode aktiv im Gespräch eingesetzt. Er wirkte auf mich viel sicherer. Das Mind-Map war sein Leitfaden für das Gespräch und trotzdem konnte er flexibel auf die Fragen des Kunden reagieren. Sein Gesamteindruck war wesentlich professioneller als beim Gespräch mit dem Inhaber des mittelständischen Unternehmens.

Aus Kundensicht: ihn freute es, denn er merkte, der junge Verkäufer war professionell vorbereitet und das wiederum gab dem Kunden ein gutes Gefühl und ebenfalls Sicherheit.

Das schaffte Vertrauen und Vertrauen ist die Basis für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung.

Jetzt wünsche ich Ihnen noch viel Freude beim Erstellen Ihres Mind-Maps und sehr viele, erfolgreiche (neue) Kundentermine!



**Tipps für das Dokumentieren von Kundengesprächen:**

- Schreiben Sie mit – lieber zu viel als zu wenig.
- Nutzen Sie eine klare Struktur, wie z.B. Mindmaps.
- Arbeiten Sie digital statt auf Papier, z.B. auf einem Tablet.
- Verwenden Sie digitale Notizbücher, z.B. OneNote.
- Ergänzen Sie Ihre Notizen nach dem Gespräch.
- Ergänzen Sie Ihre Aufzeichnungen durch Aufzeichnung eines mündlichen Kommentars.



**Christian Vitocco**

Christian Vitocco ist Experte für Vertriebstrainings und Demografie-Beratung KMU. Er hat mehr als 17 Jahren Erfahrungen als Vertriebstrainer und Berater bei TOP 100 DACH-Unternehmen und war viele Jahre als Key Account Manager und Vertriebsexperte bei namhaften Markenartikelherstellern tätig. Seit 2016 ist er zertifizierter Demografie-Lotse und berät KMU.

**Meine Beratungsschwerpunkte**

- Vertriebs- und Kommunikationstrainings für Industrie & Handel im B2B / B2C
- Training-on-the-Job für Fach- und Führungskräfte im Vertrieb & Service B2B / B2C
- Implementierung von Trainings- & Handelsakademien zur langfristigen Kundenbindung B2B

<https://newwork-coach.de>

**NewWorkCoach®**

für Organisationen im Wandel

**Wer ist der NewWorkCoach®**

Der NewWorkCoach® begleitet junge MitarbeiterInnen konstruktiv und wertschätzend. Er unterstützt diese dabei in den verschiedensten Situationen Lösungen zu finden.

Sie erkennen Potentiale und arbeiten interessante Perspektiven aus. Orientieren sich hierbei immer an den Bedürfnissen der jungen Menschen im Einklang mit den Unternehmenswerten und –zielen.

**Was ist die Ausbildung zum NewWorkCoach®**

Speziell junge Erwachsene zwischen 18 und 35 Jahre werden hier angesprochen. Sie haben gerade die Ausbildung, ihren Meister oder das Studium bewältigt und möchten jetzt aktiv an der Gestaltung einer werteorientierten Mitarbeiterführung mitwirken.

# Kreativ – Aber wie?

von Daniel Hetzer

Seit einigen Jahren darf ich Unternehmen durch Design Thinking dabei unterstützen, kreative Lösungen zu entwickeln. Immer wieder fragen mich TeilnehmerInnen, ob Innovationen planbar sind. Leider muss ich dies, auch wenn andere Autoren manchmal anderes suggerieren, verneinen. Dies ist schon allein der Tatsache geschuldet, dass wir Menschen dazu neigen, die Welt aus unserer eigenen Erfahrungsperspektive zu betrachten. Die meisten Menschen befinden sich in ihrem Erfahrungsgefängnis und haben den Schlüssel dazu schon vor Jahren weggeworfen. Kreative Innovationen entstehen so zumeist nicht.

## Die Prinzen aus Serendip: Zufall, Scharfsinn, Glück und Weisheit

Kennen Sie das? Sie suchen nach etwas und finden etwas anderes, was Ihnen noch viel nützlicher und wichtiger erscheint. Viele Innovationen und Erfindungen sind dem Zufall geschuldet. Denken Sie z.B. an die Entdeckung Amerikas, das Penicilin, Viagra oder die Röntgenstrahlen.

Doch der Zufall begünstigt nur einen vorbereiteten Geist, so der französische Chemiker und Biologe Louis Pasteur (1822-1895). Wir arbeiten an einer Sache und entdecken spontan etwas Neues, nach dem wir gar nicht gesucht haben. Es geht uns also wie den Prinzen aus Serendip. In dem alten persischen Märchen „Die drei Prinzen aus Serendip“ (Serendip ist ein alter, aus dem arabischen stammender Name für das heutige Sri Lanka) finden die drei Königskinder durch eine Kombination von Zufall, Scharfsinn, Glück und Weisheit Dinge, die sie eigentlich gar nicht gesucht haben – die aber ziemlich nützlich sind. Der englische Schriftsteller Horace Walpole verwendete im Jahr 1754 erstmals den Begriff Serendipity, den man, vielleicht mit Finderglück gepaart mit Spürsinn und Glück des Tüchtigen übersetzen könnte.

## Innovationen sind nicht planbar, doch kann man der Kreativität auf die Sprünge helfen.

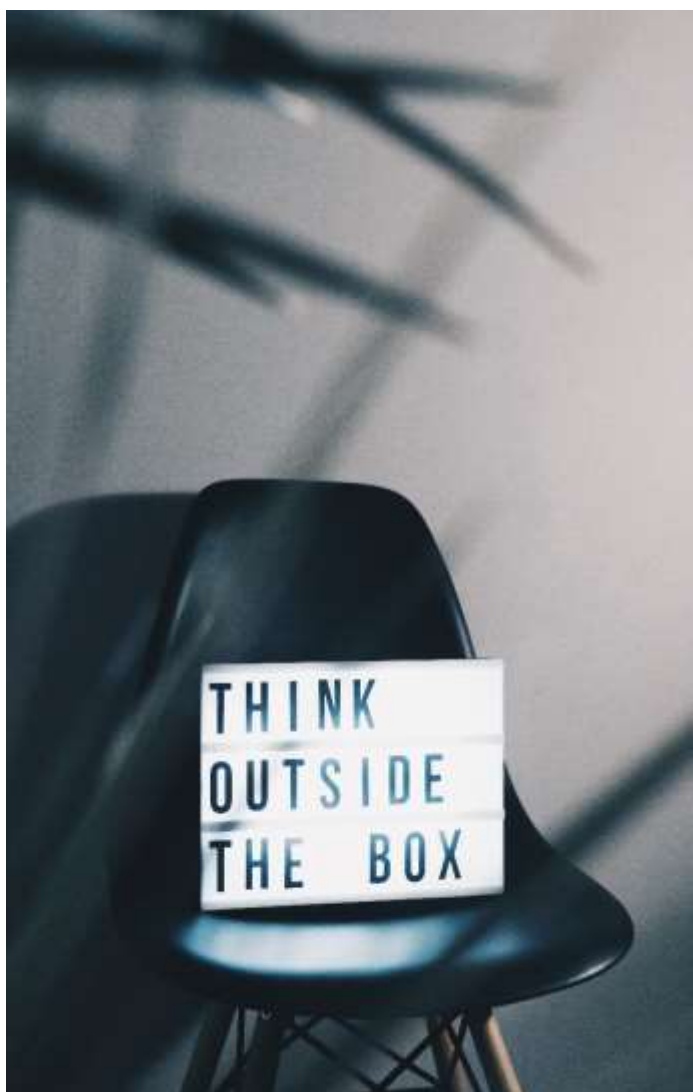
Dennoch müssen wir nicht darauf warten, dass uns die Muse küsst und wir kreative Ideen per Zufall entwickeln. Wir können unserer Kreativität auf die Sprünge helfen. Dies lehrt uns auch ein ganz großer Meister der kreativen Innovation: Thomas Alva Edison. Der US-amerikanische Erfinder Edison hat nicht nur den Kinetoskop, die Glühlampe und den Elektrischen Stuhl erfunden, sondern

noch vieles andere mehr.

Wie ist das möglich, wenn Erfinderglück oft vom Zufall und von ungeplanten Begegnungen abhängen?

Edison würde es vermutlich so beantworten:

Ich bin ein guter Schwamm, ich sauge Ideen auf und mache sie nutzbar. Die meisten meiner Ideen gehörten ursprünglich Leuten, die sich nicht die Mühe gemacht haben, sie weiterzuentwickeln. Und: Genialität besteht zu einem Prozent aus Inspiration und zu 99 Prozent aus Transpiration.



## Edisons Kreativprinzipien

Von Edison können wir 3 Grundprinzipien lernen:

### Kreativ-Prinzip 1: Ziele im Fokus

Edison hatte sich zum Ziel gesetzt, kreative Innovationen in die Welt zu bringen. Offensichtlich kannte er die SMART-Formel zur Formulierung von Zielen (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert), denn sein Motto war: Eine kleinere Erfindung alle zehn Tage, eine größere Innovation alle sechs Monate.

Mein Tipp: Setzen Sie sich Ihre eigenen Kreativitätsziele und verlieren Sie diese nicht aus den Augen. Gönnen Sie sich Zeit zur Muse und planen Sie bewusst Kreativitätszeit in Ihren Tagesablauf bzw. Wochenplan mit ein. Besuchen Sie einmal in der Mittagspause ein Museum oder spazieren Sie im Frühling durch den Park. Beobachten Sie die Natur oder sprechen Sie beim Mittagessen in der Kantine einmal mit KollegInnen aus anderen Abteilungen. Inspirationsquellen gibt es viele. Bei 3M beispielsweise haben MitarbeiterInnen 10% ihrer Arbeitszeit zur freien Verfügung und können diese Zeit nutzen, um Innovationen zu entwickeln. Ergebnis: Die Post-its.

### Kreativ-Prinzip 2: Es gibt kein Scheitern, nur Lernerfolge

Wann immer Edison etwas misslang, lernte er etwas daraus und wusste beim nächsten mal, was, wie und warum etwas anders zu machen sei.

Mein Tipp: Ärgern Sie sich nicht und machen Sie sich keine Vorwürfe, wenn etwas schief geht. Suchen Sie nicht nach dem Schuldigen, wenn Fehler passieren. Überlegen Sie besser zunächst, woran es lag. Hier hilft die 5-W-Technik. Dabei wird so lange mit den Fragen nach warum, wozu und wodurch der Sachverhalt hinterfragt, bis die Ursache eindeutig identifiziert und der fehlerverursachende Prozessschritt nicht mehr weiter aufteilbar ist. Wir gelangen auf diese Weise zum Pudels Kern und beschäftigen uns nicht anschließend mit Lösungen, die nur oberflächliche Abhilfe bewirken. Haben Sie die Kernursache gefunden, denken Sie darüber nach, WIE Sie zukünftig an die Sache heran gehen und suchen Sie nach Alternativen, die besser geeignet sind einen Sachverhalt zu lösen oder Fehler zu vermeiden. Dieses Brainstorming, alleine oder in der Gruppe durchgeführt, löst kreative Denkprozesse aus. Kreative Ideen kommen auf diese Weise also fast automatisch zustande.

### Kreativ-Prinzip 3: Halte deine Gedanken schriftlich fest

Edison führte Zeit seines Lebens ein Forschungstagebuch. Er schrieb dort regelmäßig nieder, was er tat und was er dachte. Ebenso schrieb er auf, wie er auf welche Idee gekommen war. Er notierte, welche Gedanken miteinander gerungen hatten, wann er den roten Faden verloren hatte und was er besser weiterverfolgt hätte. Auf diese Weise konnte er seinen Kreativitätsprozess verstehen und bewusst steuern.

Mein Tipp: Was haben die kreativen Geister Hemingway und Leonardo da Vinci gemeinsam? Richtig, ihr Notizbuch. Egal, ob Sie das klassische Notizbuch aus Papier bevorzugen oder lieber digital OneNote auf Ihrem Tablet nutzen, halten Sie Ihre Ideen und Gedankengänge fest. Schauen Sie sich immer wieder einmal in einer ruhigen Minute Ihre Notizen an. Lassen Sie sich von diesen inspirieren. Wann immer ich etwas sehe, das mich begeistert, mache ich davon mit meinem Smartphone ein Foto, speichere dies in meinem Inspirationsnotizbuch ab, welches ich in OneNote angelegt habe, und schreibe einen Kurzkomentar dazu. Wann immer ich dann eine neue Kreativaufgabe, z.B. die Konzeptionierung eines neuen Kreativworkshops, zu erledigen habe, werfe ich einen Blick dort hinein und lasse meinen Gedanken freien Lauf. Auf diesem Wege gelange ich durch Assoziationen zu neuen kreativen Ideen.



**Daniel Hetzer**

arbeitet seit 2006 als Trainer, Coach und Berater mit den Schwerpunkten Vertrieb und Führung.

Seine Botschaft: „Du musst selber brennen, wenn du ein Feuer in deinen Mitarbeitern entzünden willst.“

### Workshop Design Thinking

Wann? 12.07.2019 (09:00-17:00)

Wo? Karlsruhe

Lernen Sie in diesem Praxisworkshop die Grundlagen von Design Thinking kennen:

- + Die wichtigsten Regeln und Phasen des Design Thinking.
- + Grundhaltung: Der Mensch im Zentrum,
- + Phasen und Praktikable Methoden selbst ausprobieren,
- + Anwendungspotenziale von Design Thinking diskutieren.

Investition: 95€ pro Teilnehmer

Trainer: Daniel Hetzer, Inhaber Kybos-Training und Coaching

Anmeldung: Bitte per Mail an [hetzer@kybos-training.de](mailto:hetzer@kybos-training.de)



## Anpacken statt Aufschieben

von Gregor Heise

Es ist zum Verzweifeln... Sie haben viel zu tun. Die Arbeit stapelt sich. Termindruck ohne Ende. Und was tun Sie? Nichts! Oder zumindest nicht viel.

Vielleicht haben Sie sich schon den zweiten Kaffee organisiert und sich gesagt „Jetzt fange ich wirklich an!“ – aber Sie werden nicht produktiv. Die Zeit vergeht, der Druck steigt...

Dieses Verhalten wird landläufig Aufschieben oder Trödeln genannt. Wissenschaftlich gesprochen: Prokrastination.

Auch wenn Sie das jetzt sicher nicht beruhigen wird – Sie sind nicht allein! Jeder Mensch kommt in Situationen, wo er eine Verpflichtung lieber auf die lange Bank schiebt, statt sie zu erledigen.

### Aber wie können Sie dem Aufschieben begegnen?

#### Selbstakzeptanz

Vielleicht gehören Sie zu den Menschen, die ihr Selbstwertgefühl stark an die erbrachte Leistung koppeln. Wenn die Leistung nicht Ihren Erwartungen entspricht, geben Sie sich selbst eine negative Rückmeldung. Das ist natürlich nicht angenehm. Und um das zu vermeiden setzen Sie sich gar nicht dieser Situation aus, sondern unternehmen – nichts. Das kann dazu führen, dass Sie sich selbst als Aufschieber sehen, der nichts leistet. Daher:

- Machen Sie Ihren Wert als Person unabhängig von der Leistung, die Sie erbringen.
- Gehen Sie freundlich mit sich um.
- Vermeiden Sie negative Selbstgespräche.

#### Übersicht über Ihre Aufgaben

Eine weitere Strategie um Aufschieben zu vermeiden besteht darin, Klarheit zu gewinnen.

Diese Klarheit zu erreichen ist ganz einfach: Setzen Sie sich hin und schreiben Sie alles auf, was Sie erledigen müssen. Das Ziel sollte sein, dass Sie alles, was Sie beschäftigt zu Papier bringen. Eventuell benötigen Sie mehrere Anläufe um eine vollständige Übersicht zu erreichen.

Was haben Sie damit erreicht? Auf diesem Weg entlasten Sie ihr Absichtsgedächtnis. Dieses Gedächtnis ist dafür zuständig, Vorhaben zu speichern. Das Absichtsgedächtnis sorgt dafür, dass Sie geplant und überlegt an eine Sache



herangehen. Das ist nützlich, denn zu viel Spontaneität kann schaden.

Ist Ihr Absichtsgedächtnis jedoch überfüllt, dann kommen Sie im schlimmsten Fall gar nicht mehr ins Tun. Die Übersicht kann Ihnen helfen, sich eine Aktivität herauszunehmen und diese dann anzufangen.

#### Einfach anfangen

Gehören Sie zu den Menschen, die einen besonderen Moment abwarten, um in die Gänge zu kommen? Sagen Sie öfter zu sich: „Jetzt bin ich gerade nicht in der richtigen Stimmung...“ Lassen Sie das lieber! Denn der richtige Moment kommt selten. Zählen Sie lieber bis 3 und dann los...

#### Vertrag mit sich selbst

Um das Loslegen zu erleichtern hilft ein Vertrag mit sich selbst. Das Ziel: ins Tun zu kommen. Wie funktioniert das?

Besorgen Sie sich einen Wecker oder nutzen Sie die Uhr Ihres Smartphones. Vereinbaren Sie mit sich selbst, dass Sie jetzt 10 Minuten an der Aufgabe arbeiten werden. Legen sie dann los! Wenn der Wecker läutet, überprüfen sie für sich, ob sie mit der Aufgabe fortfahren möchten. In aller Regel ist es so, dass man eine begonnene Tätigkeit auch fortsetzt. Wenn sie allerdings zu dem Schluss kommen, dass die Aufgabe Sie nicht mehr interessiert, dann hören Sie auf!



**Gregor Heise**

Er hat eine systemische Berater-Ausbildung und eine Zertifizierung in der TOP-Diagnostik von Prof. Dr. Julius Kuhl. Gregor Heise verhilft Unternehmern und Führungskräften zu mehr Selbstwirksamkeit und Gelassenheit durch Selbstführung.

### **Schwieriges zuerst**

Manche Menschen sind Künstler darin, die unangenehmsten Pflichten ewig vor sich her zu schieben. Gehören Sie auch dazu?

#### **Mein Tipp:**

Wenn Sie Ihren Arbeitstag beginnen suchen Sie sich gleich die unangenehmste Tätigkeit heraus. Glauben Sie mir: wenn Sie diese Aufgabe erledigt haben, werden Sie sich gleich viel besser fühlen!

### **Für positive Stimmung sorgen**

Um ins Handeln zu kommen genügt es leider nicht, nur zu wollen. Es heißt zwar: „Wo ein Wille ist, da ist auch ein Weg“ – aber das Problem beim Aufschieben besteht ja häufig darin, dass der Weg nicht begangen wird. Was ist hier zu tun?

Um den Umsetzungsturbo zu zünden ist es notwendig in eine gute Stimmungslage zu kommen. Es ist typisch für den „Aufschiebemodus“, dass man sich in einer lustlosen Stimmung befindet. Umgekehrt gilt: eine freudige Stimmungslage führt automatisch zu Handlungsenergie. Das kennen Sie bestimmt auch vom eigenen Verhalten. Eine unattraktive Tätigkeit wird gemieden und man beschäftigt sich mit Arbeiten, die lustvoller sind.

Natürlich haben Sie es an Ihrem Arbeitsplatz nicht nur mit spannenden Aufgaben zu tun.

Eine Strategie um die Stimmungslage zu verbessern ist, sich selbst zu belohnen. Machen Sie sich hierzu einen „Wenn... Dann... – Plan“. Sie schreiben sich also auf: „Wenn ich das erste Kapitel dieses Berichtes durchgegangen bin dann mache ich eine Kaffeepause von 10 Minuten.“

Ein anderer Ansatzpunkt besteht darin, sich auf dem Weg ins Büro konkret auf etwas zu freuen.

Wenn Sie Führungskraft sind sorgen Sie für ein wertschätzendes Klima. Studien haben gezeigt, dass ein positives Arbeitsklima zu höherer Einsatzfreude führt. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Anerkennung. Sorgen Sie für ein konfliktfreies Arbeitsklima.

### **Und last but not least: Loben Sie sich selbst!**

#### **Schluss mit Träumereien**

Die Imaginationsfähigkeit ist eine Besonderheit von uns Menschen. Wir können der Realität entfliehen, indem wir uns eine andere Wirklichkeit vorstellen.

Ziele zu imaginieren ist eine Kompetenz, die man gar nicht hoch genug einschätzen kann.

Sie sollten sich darin üben, realistische Ziele zu entwickeln. Das sind Ziele, die Sie auch mit entsprechender Anstrengung erreichen können.

Dazu gehört es, dass Sie Ihre persönliche Eigenart ebenso gut kennen wie Ihre individuelle Motivationslage.

Daraus können Sie dann Ziele ableiten und verfolgen, die Sie anspornen, Ihr Bestes zu geben. Wenn Sie sich darin üben, realistische Ziele zu setzen, laufen Sie auch weniger Gefahr, diese Ziele andauernd zu verfehlen.

#### **Realistische Planung**

Eine weitere Ursache für das Aufschieben ist die Tendenz, zu viel in den Tag hineinzupacken. Wem das häufig geschieht, dem empfehlen wir die Arbeitsmenge drastisch zu reduzieren und auch den geschätzten Arbeitsaufwand zu verdoppeln.

#### **Konzentration**

Wenn Sie wirklich produktiv sein möchten ist es notwendig, dass Sie Ihrem Gehirn auch die Möglichkeit dazu geben. Das erreichen Sie in aller Regel dadurch, dass Sie sich konzentriert mit einer Sache beschäftigen. Eine halbe Stunde konzentrierte Arbeit ohne Unterbrechungen ist für die Produktivität Gold wert.

Konkret bedeutet das, alle externen Unterbrechungen auszuschalten. Kein Smartphone, keine Emails, keine KollegInnen die „nur mal kurz“ vorbeikommen. Sie sollten auch die inneren Ablenker unterbinden. Das sind Gedanken und Handlungsimpulse (z.B. schnell einen Kaffee holen, einen Kollegen besuchen, Emails checken) die sich während Arbeit aufdrängen.

Bei plötzlichen Handlungsimpulsen müssen Sie schon etwas trickreicher vorgehen. Hier ein paar Strategien, die helfen können:

- Machen Sie einen Vertrag mit sich selbst („Wenn es 10:30 Uhr ist, hole ich mir den Kaffee!“)
- Schauen Sie gezielt auf die positiven Seiten der aktuellen Arbeit („Wenn ich das geschafft habe, dann wird der Kunde von mir positiv überrascht sein.“)
- Geben Sie sich selbst positive Rückmeldung („Du bist so gut vorangekommen bisher – das kleine Stück schaffst Du auch noch!“)

#### **Tagebuch**

Schreiben Sie am Ende des Tages auf, was Sie heute geschafft haben. Loben Sie sich und feiern Sie Ihre Erfolge. In dieses Tagebuch nehmen Sie auch die Unterbrecher, Ablenker und Störfaktoren auf. Diese können Sie dann gezielt bearbeiten und Schritt für Schritt eliminieren.



# Vom analogen zum virtuellen Coaching – das spricht dafür

von Gabriele H. Heinzelmann

Dass Coaching als Persönlichkeitsentwicklung bereits einen festen Platz in den Unternehmen hat, ist unumstritten und darf aus meiner Sicht noch mehr genutzt werden. Ziel des Coachings ist es ein Umdenken anzustoßen, welches neues Handeln ermöglicht.

Jetzt stellt sich die Frage, wenn ich Coaching für die Führungskräfte und Mitarbeiter nutzen möchte und der Coach des Vertrauens zig Kilometer weg wohnt – geht das virtuell?

Ich arbeite mit einem global agierenden Automobilzulieferer in unserer Region zusammen. Bisher wurden dort nur Vorort an Coaching gedacht, da sich das Unternehmen nicht vorstellen konnte auch die virtuelle Plattform zu nutzen.

Eine Führungskraft, die bei mir im Coaching ist, reist viel und sehr spontan zu den Werken in aller Welt. Wenn wir einen Coachingtermin vereinbart hatten, konnte es sein, dass dieser kurzfristig abgesagt wurde. Das gefiel der Führungskraft überhaupt nicht, da der Prozess immer wieder ins Stocken kam – mir ging es ebenso.

Es musste also eine Möglichkeit geschaffen werden das verabredete Coaching durchzuführen, auch wenn wir nicht physisch anwesend sind.

Wir sprachen darüber und wurden uns schnell einig, dass wir das firmeninterne Konferenzsystem einsetzen um das Coaching, egal wo die Führungskraft sich befindet, konsequent ausführen.

Seither nutzen wir in diesem Zusammenhang auch ad-hoc den virtuellen Channel, was dazu geführt hat, dass viele kleine Elemente noch schneller in die Handlungen eingebunden wurden.

Der Coachee ist sehr glücklich mit der Lösung und hat bereits weitere Kollegen dazu gebracht sich einen virtuellen Coach zu gönnen.

Da wo es Platz hat, sehen wir uns immer persönlich und stimmen gezielt ab, welche Themen wir im virtuellen Raum ansprechen wollen.

Hinzu kam, dass mein Vorschlag, für die virtuelle „kollegiale Fallberatung“ hervorragend angenommen wurde und jetzt bereits einen festen Platz bei der täglichen Arbeit eingenommen hat. Dazu brauchen mich die Führungskräfte nicht mehr – das läuft!

Wenn Sie bisher der Ansicht waren, dass Coaching nicht virtuell angewendet werden kann, kann ich Ihnen hier nun Neuigkeiten berichten.

### **Praxiserfahrung:**

Als weiteres, ergänzendes Format setzte ich bereits Mail-, Telefon- und Online-Coaching ein. Das bedeutet, dass ich eine Mischung aus Präsenz- und Virtuell-Coaching von Anfang an bevorzuge – das sogenannte „Blended Learning“.

Die Coachees, die etwas weiter weg wohnen, haben den Vorteil, dass ich auch zwischen den vereinbarten Terminen greifbar bin und sie ad-hoc auf mich zukommen können.

Die Zeit für die An- und Abreise entfällt – der zusätzliche Zeitaufwand entfällt. Und wenn dann zwischendurch der räumliche Abstand zur Arbeit gebraucht wird, vereinbaren wir einen Präsenz-Termin.

Wichtige Coaching-Elemente sind: verschiedene Sinneskanäle, Körpersprache und der Beziehungsaufbau. Wenn Sie sich jetzt die Frage stellen, ist das im virtuellen Coaching genauso effektiv wie „richtiges“ Coaching, dann kann ich Ihnen klar sagen „JA“.

Ich gestalte die klassischen Interventionen so um, dass sie auch im virtuellen Coaching, also online, wirken. Die eigentlichen Methoden lassen sich nicht eins zu eins im virtuellen Coaching umsetzen. Hier braucht es neue kreative Vorgehensweisen, die auf solidem Wissen und Wirkfaktoren aufgebaut sind.

Je nach Häufigkeit ist die Bindung im virtuellen Coaching höher als im analogen. Im virtuellen Coaching sind die Zeitintervalle kürzer dafür häufiger aufeinander folgend. Wie auch im analogen Coaching werden die Sessions ganz individuell auf die Bedürfnisse der Coachees zugeschnitten, was essenziell für den Erfolg ist z. B. auch im Leadership-Coaching. Maßgeschneidertes Abholen der Menschen in ihren Situationen trägt zu zielorientierten Lösungen bei.

### **So baue ich die Beziehung zu Ihnen als Coach auf**

Die Unternehmen, die bereits den digitalen Wandel vollzogen haben und ständig virtuell kommunizieren sind es gewohnt die Beziehungen anders aufzubauen. Das geschieht durch einen SmallTalk, dem Interesse an der Person gegenüber und zeigt, dass wir in der Lage sind sehr schnell zwischen analog und virtuell zu switchen.

Wir können uns genauso zu einem Kaffee treffen, wie „persönlich“, nur dass jeder seine eigene Tasse mitbringt. Eine Unterhaltung über den Tagesverlauf, den momentanen Aufenthaltsort können wir genauso führen.

### **Worauf achte ich beim Beziehungsaufbau?**

Hinhören, hinschauen steht an vorderster Stelle. Die Hinweise zwischen den Antworten hören, die Art und Weise wie gesprochen wird aufmerksam verfolgen – ist die Stimme stark, schwach, zögerlich, spontan, ist da ein Zittern in der Stimme...

Wohin geht der Blick? Ich beobachte die Augen, die mir gerade den Hinweis geben wo der Coachee gedanklich unterwegs ist. Auch die Kopfhaltung sagt viel über die emotionale Haltung meines Gegenübers.

Wir arbeiten an Lösungen, diese werden immer schriftlich festgehalten. Der Coachee entwickelt seinen Stufenplan und schickt diesen per Screenshot oder als Datei zu mir rüber. Teilweise bieten Plattformen auch das gleichzeitige Bearbeiten von Dokumenten an – so z.B. MS-Teams.

### **Mein Fazit:**

Virtuelles Coaching ist eine zeitgemäße Ergänzung zu dem Präsenz-Coaching. Weshalb sollten interessierte Menschen kein Coaching erhalten, nur weil sie gerade in der Weltgeschichte umherreisen, weshalb sollte ich mich regional einschränken? Die Arbeitswelt 4.0 ist geprägt von virtuellen Teams, da kommt das virtuelle Coaching gerade recht.



**Gabriele H. Heinzelmann**

„Führungserfolge stärken, Mitarbeiterpotentiale fördern. Beide Ebenen für ein besseres, wertschätzendes Miteinander zusammenbringen, das ist meine Stärke.

Mir liegt es sehr am Herzen den wirtschaftlichen, sozialen Fortschritt und Erfolg innerhalb der Unternehmen mitzugestalten.

Gabriele H. Heinzelmann lebt in Baden-Baden und arbeitet als Trainerin, Coach und Organisationsberaterin.

# Nutzen Sie als Führungskraft die neuen § 16e und § 16i des SGB

von Henry Baase

Der Möbele Einzelhandel bzw. der Handel allgemein hat einen gewaltigen Bedarf an neuen Fachkräften. Das hängt vor allem durch die hohe Fluktuation, bzw. den demographischen Wandel zusammen.

Viele Personalentscheidungsträger und HR Abteilungen stellen sich die Frage: „Wo finde ich die passenden Mitarbeiter in kurzer Zeit?“

Neben Regionen wie Baden Württemberg oder Bayern wo nahezu Vollbeschäftigung besteht, kämpfen gerade Unternehmen in ländlichen Regionen darum, den passenden Mitarbeiter zu finden.

Seit 01.01.2019 sind zwei neue Paragraphen §16e und § 16i in Kraft getreten, welche Unternehmen und Langzeitarbeitslosen neue Chance eröffnen. Trotz guter Arbeitsmarktlage gelingt es langzeitarbeitslosen Personen kaum, einen Arbeitsplatz zu bekommen. Viele dieser Menschen wollen wieder gerne arbeiten. Sie sind motiviert und zeigen Engagement, wenn sie die Chance erhalten, wieder ins Berufsleben zurückkehren zu können.

Der §16e und §16i sind hier wertvolle Förderinstrumente. Sie als Arbeitgeber werden entsprechend unterstützt, wenn Sie diesen Langzeitarbeitslosen Menschen Beschäftigungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

## § 16 i

Lohnkostenzuschüssen bis zu 5 Jahre für sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse:

- Personen die über 25 Jahre alt sind
- Mindestens 6 Jahre arbeitssuchend sind
- In den ersten beiden Jahren des Arbeitsverhältnisses beträgt der Zuschuss 100%

- Im dritten Jahr des Arbeitsverhältnisses beträgt der Zuschuss 90%
- Im vierten Jahr des Arbeitsverhältnisses beträgt der Zuschuss 80%
- Im fünften Jahr des Arbeitsverhältnisses beträgt der Zuschuss 70%
- Die Übernahme von Weiterbildungskosten während des Arbeitsverhältnisses in Höhen von bis zu 3.000,00 Euro
- Die Übernahme von Kosten einer beschäftigungsbegleitenden Coachings für die Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer.
- Bei Bedarf können auch Sie als Arbeitgeber unterstützt werden

## § 16 e

Lohnkostenzuschüsse für die Dauer von zwei Jahren.

- Personen die mindestens 2 Jahre arbeitslos sind.
- Im ersten Jahr des Arbeitsverhältnisses beträgt der Zuschuss 75%
- Im zweiten Jahr des Arbeitsverhältnisses beträgt der Zuschuss 50%
- Ganz oder teilweiser Übernahme von Weiterbildungskosten, wenn die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer eine Weiterbildung während der Beschäftigung absolviert.
- Die Übernahme von Kosten einer beschäftigungsbegleitenden Coachings für die Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer.
- Bei Bedarf können auch Sie als Arbeitgeber unterstützt werden.

Öffentliche Geld sind vorhanden. Wir begleiten Ihre neuen Mitarbeiter in maßgeschneiderten Workshops und Prozessbegleitenden POS Coachings.



**Henry Baase**

lebt in Berlin und arbeitet als Interimmanager, Trainer, Coach und Berater. Er ist ein ausgewiesener Vertriebsexperte und hat bereits namhafte Unternehmen und Startups beraten und im Vertrieb unterstützt. Ehrenamtlich coacht Henry Baase in Berlin Langzeitarbeitslose. Als Interimmanager unterstützt er Unternehmen auch operativ im Vertrieb. Insbesondere der Möbele Einzelhandel, wo er seine Ausbildung durchlaufen hat, liegt ihm dabei am Herzen.



# Fachkräftereserve Generation 45+?

von Peter Wegner

Fachkräftemangel ist wohl im vergangenen Jahr das Schlagwort schlechthin. Jede Branche hat mit ihm zu kämpfen und in jeder Branche versucht man diesem Mangel anders zu begegnen. Eine Lösung ist sicherlich die Digitalisierung, die den Betrieben dabei hilft bestimmte Prozesse zu automatisieren. Der Einsatz von Robotern ist aber nicht überall gegeben oder sinnvoll, so dass bestimmte Prozesse weiterhin durch den Menschen wahrgenommen werden müssen.

## Die Personalpolitik der Vergangenheit rächt sich

Scheinbar rächt sich jetzt eine Personalpolitik der vergangenen Jahre. Um den Arbeitsmarkt zu entlasten und Jobs für junge Menschen zu schaffen, hat die Politik zu Zeiten Gerhard Schröders das Instrument des „Vorruhestands“ kreiert, mit der Folge dass viele erfahrene Fachkräfte in diesen freiwillig oder unfreiwillig geschickt wurden. Die Auswirkungen in den Betrieben waren in der Entwicklung der Personalkosten zu sehen aber auch, und das wurde unterschätzt, in dem massiven Abfluss von Knowhow. Jedes Instrument hat seine Berechtigung und sollte ökonomisch regelmäßig auf den Prüfstand gestellt

werden. Genau das wird allerdings zu selten gemacht, so auch in diesem Fall. Die aktuelle Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt war schon frühzeitig erkennbar, wurde aber wie so häufig in den einzelnen Branchen verschlafen. Die Leistungsfähigkeit eines Betriebes primär an der Entwicklung der Personalkosten zu messen ist kurzfristig und hat möglicherweise die Folge, die Existenz des Unternehmens aufs Spiel zu setzen. Genau in dieser Situation befinden sich jetzt viele Betriebe, die an ihre Leistungsgrenzen geraten und ihren Mitarbeitern auch keine weitere Mehrarbeit zumuten können, denn die leisten sie schon in großem Stil.

## Management 4.0 braucht agile Methode und Erfahrung

Eine Möglichkeit den Mangel zu begegnen ist sicherlich das Anwerben ausländischer Fachkräfte, den ich sehr begrüße. Eine weitere Möglichkeit ist die Reaktivierung der „Fachkräftereserve“ 45+, von der sich immer noch zu viele Unternehmen vorschnell getrennt haben. Möglicherweise ist diese Generation körperlich nicht mehr so belastbar, was ich nicht so sehe. Was für diese Generation spricht ist ihre

Erfahrung und die ist mit Geld nicht zu bezahlen. Die Realisierung moderner „agiler Strategien“ wie Lean Thinking, Kanban, Scrum und Design Thinking machen Sinn, wenn ich mit diesen modernen Instrumenten das vorhandene Wissen und die Erfahrungen neu ordne, bewerte und bearbeite. Je mehr Wissen und Erfahrung im Unternehmen vorhanden ist, je mehr die Mitarbeiter dem Management trauen, desto größer wird die Bereitschaft sein, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.

Die Generation 45+ spielt in dieser Entwicklung eine wichtige Rolle nicht nur mit Wissen und Erfahrung, sondern in der Vermittlung von Werten und Wertschätzung.

Unternehmen haben da für mich eine traditionelle Aufgabe, nämlich den Menschen, die im Unternehmen arbeiten, wertschätzend zu begegnen. Fachkräfte haben nicht nur den Bachelor oder Master sondern auch den Gesellenbrief oder den Kaufmann.

Die Unternehmen haben jetzt die Chance sich dieser Fachkräftereserve zu bedienen und kostenneutral zu qualifizieren, denn die Bundesagentur für Arbeit übernimmt bis zu 2 Jahren die Lohn- und Qualifizierungskosten, wenn der Mitarbeiter über diesen Zeitraum hinaus beschäftigt bleibt. Vielleicht ist es eine kreative Aufgabe für die Geschäftsführung oder man bezieht zur Lösungsfindung alle Mitarbeiter mit ein – ganz im Sinne der agilen Strategien.

**Peter Wegner**

lebt in Flensburg und ist seit 18 Jahren freiberuflich tätig als Berater und Trainer für Kommunikation. Seine Stärken sind eine sehr ausgeprägte emotionale Intelligenz Ruhe, Belastbarkeit, zielorientiertes, wirtschaftliches Denken und Handeln.

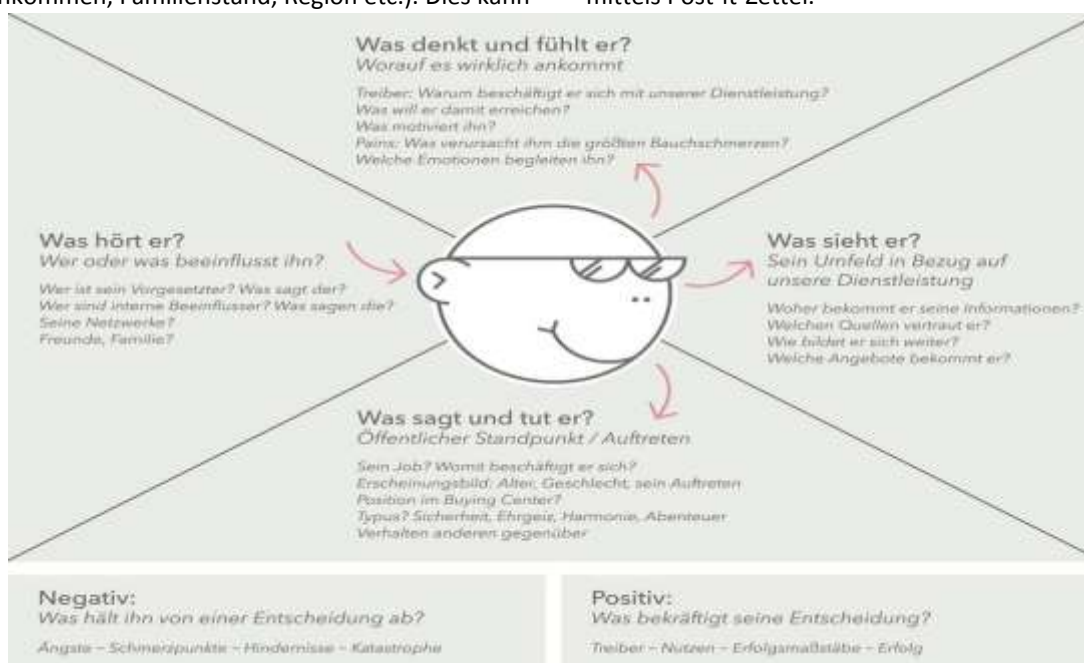



## Toolbox: Empathiekarte

Mit der Empathie-Karte erfahren Sie mehr zu Ihrem Kunden. Denn die Kundenanforderung allein reichen nicht aus. Um den Kunden zu verstehen und Potenziale sowie Risiken zu erkennen, braucht es eine Umfeldanalyse des Kunden. Mit dieser Vorlage analysieren Sie die Meinung und Sichtweise des Kunden aus mehreren Perspektiven.

Im ersten Schritt werden nach demografischen Merkmalen verschiedene Kundensegmente erstellt (z. B. Alter, Einkommen, Familienstand, Region etc.). Dies kann

schon vor einem Workshop als Vorarbeit passiert sein (ev. in Zusammenarbeit mit Marktforschung) oder es werden diese mittels Brainstorming zu Beginn der Erstellung einer Kunden-Empathiekarte erhoben. Danach wählen die Teilnehmer mindestens drei repräsentative Kunden aus und versetzen sich in die Lage der betreffenden Person. Für jede Person erarbeiten die Teilnehmer die Themenfelder der Empathie-Karte und befüllen die einzelnen Segmente der Geschäftsmodell-Empathiekarte mittels Post-it-Zettel.





*„Die Neigung des Menschen, die kleinen  
Dinge für wichtig zu halten, hat sehr viel  
Großes hervorgebracht“*

*Georg Christoph Lichtenberg (1742–1799)*

---