

Outdoor: Begeisterung für Kundennähe

Iris und Anders Seim

Eine Frage der Einstellung

Sich Kundennähe und Kundenbegeisterung zu verschreiben heißt, sich zum Dienen verpflichtet. Die persönliche Verpflichtung zum Dienen verlangt den direkten Kontakt mit den Personen, denen wir dienen wollen. Gelebte Kundennähe und Kundenbegeisterung hängt mit dem Erspüren der Bedürfnisse der Menschen zusammen, nicht bloß mit deren verstandesmäßiger Erfassung. Jeder Schritt - wie klein er auch sein mag -, mit dem wir die Menschen, denen wir dienen wollen, zu verstehen suchen, vergrößert unsere Bindung zu ihnen und bringt uns auf den Weg zu einem höheren Service-Standard. Henry Ford sagte ganz treffend: "Wenn du begeisterungsfähig bist, kannst du alles schaffen. Begeisterung ist die Hefe, die deine Hoffnungen himmelwärts treibt. Begeisterung ist das Blitzen in deinen Augen, der Schwung deines Schrittes, der Griff deiner Hand, die unwiderstehliche Willenskraft und Energie zur Ausführung deiner Ideen. Begeisterte sind Kämpfer. Sie haben Seelenstärke. Sie besitzen Standfestigkeit. Begeisterung ist die Grundlage allen Fortschrittes. Mit ihr gelingen Leistungen, ohne sie höchstens Ausreden."

Jeder Schritt auf dem Weg zu einem höheren Standard der Kundenbegeisterung erfordert jedoch Mut - den Mut, sich zu absoluten Werten zu verpflichten und zu dem universellen Verhaltenskodex, andere *wie uns selbst* zu behandeln. So wie wir von anderen respektiert und behandelt werden möchten, respektieren und behandeln wir sie zuvor. Erfolgreich praktizierte Kundennähe und -begeisterung stehen demnach in direktem Zusammenhang mit der "realen Kundennähe" zwischen den internen Kunden und Lieferanten einer Firma. Ein anderer Begriff hierfür ist "Team", im Sinne eines emotionalen Netzwerkes. Verstehen sich die Mitarbeiter als vernetztes Hochleistungsteam mit allen daraus folgenden Synergieeffekten? Werden im Sinne eines Netzwerkes alle vorhandenen Ressourcen - auch bereichsübergreifend - optimal im Interesse der Kunden ausgenutzt?

Einer Mannschaft aus überzeugten und erfolgreichen Einzelkämpfern Kundennähe oder -teamgeist per Dekret oder E-Mail zu verordnen, wird

scheitern. Macht kann, durch Kontrolle oder durch Dienen ausgeübt werden.

Kontrolle motiviert die Leute durch den Druck. Das Dienen motiviert Menschen durch seinen Sinn für persönliche Verpflichtung und durch moralische Notwendigkeit.

Neue Einstellungen und Überzeugungen im Sinne eines höheren Standards entstehen durch emotionale, prägende Erfahrungen. Veränderungen auf der Einstellungsebene bedürfen auch Zeit - mehr Zeit als zum Beispiel das Erlernen eines neuen PC-Programm-Updates.

Die Dynamik von Veränderungen

Schauen wir mal auf die zuweilen leidgefüllten Erfahrungen mit anderen einstellungsgebundenen Veränderungsprozessen, wie KAIZEN, Lean-Management oder Business Re-engineering, um nur einige zu nennen. Vergleichbar mit Modetrends haben die genannten Schlagworte eine kurze Halbwertszeit: Nach großspurig vermarkteten Initialzündungen, diversen Zusammenkünften und Workshops kommt oft mit einigem zeitlichen Abstand der Katzenjammer. Von vielgepriesenen Quantensprüngen keine Spur, statt dessen Entlassungen und erneute rabiante Umstrukturierungen, die bei den Mitarbeitern zu noch mehr Frust und Demotivation führen. Darauf folgt die Suche nach dem „Schuldigen“.

Bestenfalls werden die Verantwortlichen "wegbefördert", und neue Führungskräfte sollen das Ruder herumreißen und aus der Situation das Beste herausholen. Neben den wirtschaftlichen Zielvorgaben erhalten sie oft auch den Auftrag, mit dem Hinweis auf den hohen Krankenstand: "Managen Sie mal Ihre Mitarbeiter." Allerdings kann man nur Inventar managen. Managen im herkömmlichen Sinne bedeutet, Figuren auf dem Schachbrett zu bewegen. Mitarbeiter für in- und externe Kundennähe zu begeistern, ist eine emotionale Angelegenheit.

Das Paradox des Lebens, dass, wenn es zumindest beim alten bleiben soll, es nicht beim alten bleiben darf, greift auch hier. Anders ausgedrückt sagte Alice im Wunderland: „Du mußt so schnell laufen, wie du kannst, um zu bleiben, wo du bist. Willst du woandershin, mußt du mindestens doppelt so schnell laufen." In Zeiten, in denen sich Märkte und Umwelt schneller wandeln als Strukturen, Systeme und Strategien, sind Veränderungen notwendig. Veränderungen aber berühren Werte, Einstellungen, Erwartungen und Traditionen, nicht nur der Mitarbeiter.

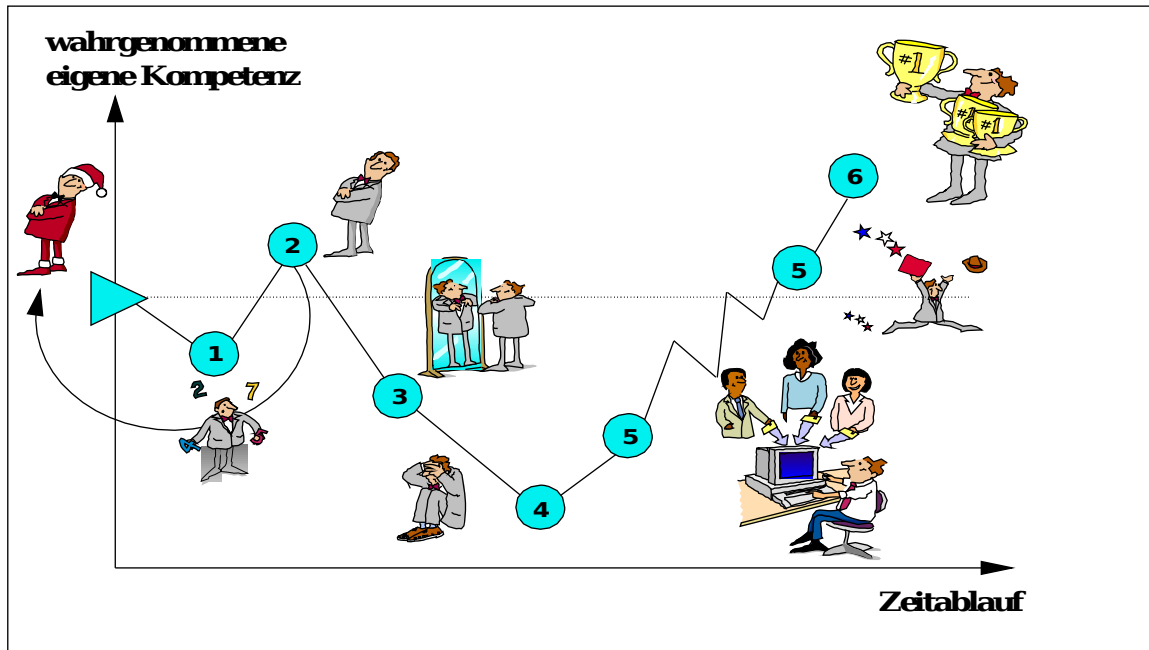
Veränderungsprozesse, so auch das Aufbrechen von Veränderungen mit und bei dem Kunden, durchlaufen unterschiedliche Phasen (vgl. Abbildung 1 auf der folgenden Seite).

Wie äußert sich dieses Modell in der Praxis?

Phase 1: Unbewusste Inkompetenz, Verneinung, Schock, nicht wahrhaben wollen

In dieser Phase findet eine Konfrontation mit neuen Bedingungen und Anforderungen statt, die gar nicht oder nicht in dieser Form erwartet wurden. Beispielsweise soll die bisherige Hierarchieorientierung mit eigenen Regeln und Standards einer Kundenorientierung Platz machen, die den Qualitätsanspruch aus Kundensicht definiert, mit deren Standards und Kriterien.

Veränderungsk



- 1** Überraschung, Schock
- 2** Verneinung ("Tunnel graben")
- 3** Rationale Einsicht ("Sniegel der Tatsachen")
- 4** Emotionale Akzeptanz
„Tal der Tränen“
- 5** Probieren
Synergien u.
Ressourcen
- 6** Nutzen
Integration und
Steigerung
der eigenen Kompetenz

lockendes

Dies kann sowohl bei Einzelpersonen als auch bei Gruppen zu „Erstarrung“ führen, man fühlt sich wie „gelähmt“, wie "vor den Kopf geschlagen".

Mitarbeiter, die Angst haben, dass sie den neuen Aufgaben und Anforderungen der Kundennähe nicht gewachsen sind, verweigern sich aus diesem Grund mit Aussagen wie: „Das geht ja sowieso nicht“, „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“, „In fünf Jahren bin ich sowieso weg hier, was soll ich mich noch anstrengen“ usw. Andere handeln gemäß dem Regenschirmmotto: „Warten wir, bis der Schauer vorüber ist.“ In dieser Phase werden vor allem Werte und Einstellungen aktiv, die sich damit beschäftigen, wie Dinge zu sein haben und was gut und richtig ist. Die Frage nach den Schuldigen und die Suche nach Gründen, um sich nicht verändern zu müssen, steht an erster Stelle: „Wie es in den Wald hineinschallt, so schallt es heraus.“

Phase 2: Rationale Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung

Mitarbeiter in dieser Phase haben begriffen, dass die Wettbewerbsfähigkeit und damit auch das Überleben ihres Unternehmens im wahrsten Sinne des Wortes nur dann sichergestellt werden kann, wenn sie etwas unternehmen und nicht unterlassen. Aussagen wie: „Was sollen wir/ich jetzt tun?“, „Wir müssen ...“, sind jedoch noch kennzeichnend. Die Wahrnehmung ist meist noch problemorientiert, vergangenheitsbezogen oder auf schnelle Ad-hoc-Lösungen fixiert. Diese Art der Lösungen sind meist von dem Wunsch nach schneller Beendigung der vorherrschenden Situation getragen. Schlechtestenfalls werden unbedeutende Maßnahmen ergriffen, die nicht den notwendigen Erfolg zeigen. Dies führt wiederum zu Frustrationen.

Phase 3: Tal der Tränen - neue Wege

Das Tal der Tränen stellt den emotionalen Tiefpunkt der Wahrnehmung der eigenen Kompetenz dar und beinhaltet zugleich auch den Wendepunkt innerhalb der Veränderungskurve. Hier findet der Wechsel von ich „muss“ zum ich „will“ ohne Wenn und Aber, im Sinne von „es gibt kein Zurück mehr“ statt. Der Glaube, dass das, was wir tun und wofür wir uns qualifizieren, nützlich ist und Sinn macht, motiviert. An diesem Punkt entsteht die volle Energie für das Beschreiten des neuen Weges, des Lernens der neuen Einstellungen, Standards, Fähigkeiten und Praktiken.

Auf der organisatorischen Ebene handelt es sich um einen Paradigmen-Wechsel. Diesen wahrzunehmen, anzunehmen und umzusetzen, ist eine

Angelegenheit von Lernen, Versuch und Irrtum, Rückfall in alte Verhaltensstrukturen, Kontrolle etc.

Um dennoch auf diesem eingeschlagenen Weg zu bleiben, ist Beistand gefordert und ein Zusammenschluss mit Kollegen notwendig, die die Verpflichtungen zum Weg teilen. Und wo etwas Neues entstehen soll, ist die Fehlerkultur erfolgskritisch: Fehler sind Resultate und Feedback mit hohem Informationswert. Die Erlaubnis, Fehler als Chancen zu sehen, führt zu Offenheit. Offenheit wiederum führt zu Glaubwürdigkeit und Vertrauen innerhalb des Prozesses: Vom „ich muss“ zum „ich will“.

Eine große Herausforderungen bei Veränderungsprozessen ist es, die Mitarbeiter, die sich in unterschiedlichen Phasen der Veränderungskurve befinden, zu überzeugen, dass nur gemeinsam über alle Hierarchieebenen hinweg der neue Weg gegangen werden kann.

Dies unterstreicht die Wichtigkeit, dass die neuen Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Werte in der Gesamtheit verankert werden müssen. Es bedeutet, dass ein solcher Veränderungsprozess sich um so schneller vollzieht, je ganzheitlicher er in einem einzigen gemeinsamen Schritt durchgeführt wird.

Und: Ein Geschäftsführer einer der am erfolgreichsten operierenden Firmen in puncto Kundennähe erzählte in einem Zeitungsinterview: „Wir bekommen sehr viel Besuch. Manche stellen als erstes die Frage, wieviel unser Kundennähe-Konzept wohl koste. Diesen Personen rate ich sofort ab, die Idee der Kundennähe in die Praxis umzusetzen, weit Kundennähe mit einer grundlegenden Einstellung verbunden sein muss. Die Frage nach den Kosten lässt mich darauf schließen, dass die Nähe zu Kunden als eine technische Angelegenheit gesehen wird und nicht als eine Frage des Herzens. Deshalb werden deren Bemühungen erfolglos sein.“

Viele Firmen machen also den Fehler, mit dem *Wie* im Sinne von Kundenbegeisterungstechniken anzufangen statt mit der Einstellung: „Warum ist Teambildung mit und für Kunden für die Umsetzung nötig?“ Da Überzeugung und Begeisterung bekanntlich Fragen des Herzens sind, lautet also die Frage:

Wie werden Herzen bewegt?

Dies ist der Moment, in dem Outdoor-Trainings als passender Rahmen greifen. Mut zu organisatorischer Veränderung genügt nicht. Es muss ein Netzwerk entwickelt werden, bei dem Expertenkompetenz und Kundenwünsche in neuen Formen der Kooperation umgesetzt werden können. Der Grundstein wird in der erlebten Erfahrung gelegt, dass Netzwerke mehr leisten können als die Stimme der Einzelpersonen.

Identität und Zugehörigkeit zur Firma finden ihren Nährboden in der Bewältigung gemeinsamer, zuweilen unter die Haut gehender Erfahrungen.

Outdoor-Training an sich stellt nur einen zunächst leeren Rahmen dar. Inwieweit es effizient ist, hängt neben den gemeinsam mit dem Kunden vereinbarten Zielen auch von der Art der "Verpackung" ab.

Ein kreatives Werkzeug hierfür ist die Verwendung von Metaphern: Bilder, Gleichnisse und Geschichten, welche die Eigenschaft haben, komplexe Ideen so zu verdichten, dass sie die Botschaft einfach und verständlich machen. So gesehen drückt eine Metapher eine Sache in den Begriffen einer anderen ans, wobei diese Verknüpfung ein neues Licht auf die beschriebene Sache wirft. Metaphern sind nicht die Erfahrung selbst, sondern bieten eine Möglichkeit, über Erfahrungen zu reden. Eine tatsächliche Erfahrung ist nur der Person zugänglich, die sie auch macht. Metaphern werden benutzt, um bei der Durchführung einer Veränderung zu unterstützen. Sie erlauben dem Zuhörer seinerseits, die Metapher in den Begriffen seiner eigenen Erfahrung zu repräsentieren.

Ob eine Metapher als Lernmittel effizient „wirkt“, hängt davon ab, ob sie als bedeutsam erlebt wird. Konkret bedeutet dies, dass eine Metapher um so wirksamer ist, in dem Maße wie sie an ein Gefühl, an eine körperliche Erfahrung - an die Kinästhetik gekoppelt ist. Je stärker das Gefühl, um so einprägsamer die Erfahrung.

So kann das Hochklettern an einer mehrere Meter hohen Stange (Pamper Pole) für den einen Menschen völlig sinnlos sein und für einen anderen zu einem bedeutsamen Ereignis in seiner persönlichen Weiterentwicklung werden. Allen Outdoor-Trainingselementen gemeinsam ist die Erlebnisorientierung bis hin zur angstausslösenden und grenzüberschreitenden Herausforderung. Sich zu verändern bedeutet, über Grenzen zu gehen; Teams verändern sich, indem sie über ihre Grenzen gehen und Organisationen verändern sich genauso. Jeder einzelne, jedes Team und jede große Organisation definiert dabei die Grenzen selbst! Outdoor lässt nicht locker. Es baut Grenzen auf, die herausfordern, und es gibt kein Entweichen: Entweder wird die Herausforderung angenommen oder nicht. Bezüglich des Netzwerkgedankens wird der emotionale Beweis der Nützlichkeit im Outdoor-Training dadurch geliefert, dass jeder Teilnehmer erfährt, daß mit Hilfe der „Kunden“ die eigenen Grenzen wesentlich weiter überschritten werden können als ohne.

Outdoor kann Modell für Veränderungsprozesse sein. Manch ein Outdoor-Erlebnis läuft wie ein Veränderungsprozess ab. Die eigene Kompetenzeinschätzung unterliegt dabei erheblichen Schwankungen, wie sie bereits in Abbildung 1 dargestellt wurde.

Erfolgskritisch ist der Erfahrungstransfer in den Arbeitsalltag. An jede Übung schließt sich eine Reflexionsphase, die genau analysiert. Bestünde zum Beispiel das Outdoor-Team aus Mitarbeitern der Abteilung Produktion und Planung eines Produktionsunternehmens, läge der Bezug zu den Herausforderungen im Alltag nahe. Optimal läuft der Transfer, der durchaus einige Zeit in Anspruch nehmen darf, wenn konkrete Folgemaßnahmen vereinbart werden.

Wenn „unser Kunde“ unmittelbar durch eine bestimmtes Outdoor-Erlebnis erfahren hat, dass eigene Grenzen überschritten werden können, befindet er sich in einem guten Ressourcezustand.

Diesen zu haben und für andere Situationen nutzen zu können, wird durch die Kunst eines Coaches, der Ressourcezustände erkennen und ankern kann, etabliert.

Damit sich die Investitionen auch langfristig lohnen, werden im Vorfeld die Zielsetzungen und Besonderheiten für das Unternehmen erarbeitet und die passenden Übungen entsprechend ausgewählt. Im Sinne der Kundennähe geht es nicht darum, das zu verkaufen, was man hat, sondern was die Kunden benötigen.

Es bedarf eines ständigen Dialogs mit den Kunden über deren gegenwärtige und zukünftige Anforderungen - und einer regelmäßigen Überprüfung der Kundenzufriedenheit. Wer nicht ständig mit seinen Kunden im Gespräch bleibt, wird bald nichts mehr zu sagen haben.

Andere Schwerpunkte sind nötig, wenn ein „emotionales Netzwerk“ aufgebaut werden soll. Die Herausforderung ist um so größer, wenn es sich um eine Gruppe handelt, deren Klima von vielen persönlichen Verletzungen vergiftet ist. Gelingt es aber, unter der qualifizierten Betreuung des Trainers (und Coaches), dass "geklebte Rabattmarken" eingelöst werden, schafft dies Energiefreisetzung und Begeisterung - die Basis für die Veränderungen der Ablauf- und Aufbauorganisation bezogen auf die Kundenähe im nächsten Schritt.

Gewußt wie: Praxisbeispiele

Innerhalb eines Unternehmens muss die erlangte Überzeugung notwendigerweise auch auf das individuelle Handeln übertragen werden. Eines der wichtigsten Konzepte ist das Übertragen der Entscheidungsverantwortung auf die Mitarbeiter. Das Übertragen von Macht oder Ermächtigung hat zwei wesentliche Aspekte: Verantwortung verbunden mit der Befugnis, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung

dafür, die zugesagten Resultate zu erbringen. Die Erkenntnis, dass das Übertragen von Macht auf einen Mitarbeiter, gepaart mit den geeigneten Fähigkeiten, das Potential hat, effektiv und erfolgreich zu sein, ist nicht neu. Es ist an der Zeit, diese Feststellung in der Weise auszuwerten, dass jeder Mitarbeiter sich dazu ermächtigt fühlt, im Einklang mit den von dem Unternehmen übernommenen Grundsätzen oder auch Leitlinien zu handeln und Entscheidungen in Frage zu stehen, die diesen Grundsätzen nicht entsprechen.

Gelebte Kundennähe setzt also eigenverantwortliche Mitarbeiter voraus. Dabei entsteht die Frage, welche Verantwortungslast der einzelne tragen kann. Im Outdoor dient hierfür beispielsweise folgende Übung: Die Teilnehmer suchen sich aus einem Flußbett oder einer Ansammlung von Steinen „ihren“ Stein heraus.

Was die Teilnehmer nicht wissen, ist, dass dieser Stein für eine geraume Zeitspanne getragen werden muss. Wer sich einen Drei-Kilo-Koloß ausgesucht hat, merkt vielleicht recht schnell, dass er sich zuviel aufgehast hat und in Zukunft mehr delegieren sollte. In der dazugehörigen Reflexionsphase bietet sich der Austausch über die gegenwärtige und eventuell neuuzuordnende "Lastenverteilung" beziehungsweise Delegationspraxis an.

Veränderungsprozesse kosten nicht nur Kraft, sondern sie bringen auch ungeahnte Energie. Es gilt, nur den richtigen Hebel zu finden, um Veränderungsprozesse in Organisationen, im Mit- und Gegeneinander von Menschen auszulösen und richtig zu steuern. Zum Beispiel über eine persönliche Dramatik, denn diese bewirkt einen positiven Verankerungsprozess bei den Menschen, der dem Unternehmen zugute kommt. So kann es auch durchaus vorkommen, dass Persönlichkeitsseiten zum Vorschein kommen, die bei der Arbeit nicht sichtbar werden. Wenn Frau „Schüchtern“, ohne mit der Wimper zu zucken, den Pamper Pole, den bereits erwähnten hohen Mast, hochklettert, auf dem sich eine Holzplattform in Pizzagröße befindet, während es ihr Kollege Herr „Wichtigmacher“ nur mit schlotternden Knien und unzähligen Ermunterungen geschafft hat, führt dies zu mehr Offenheit im Sinne der Vergrößerung der Arena des Johari-Fensters. Für die Arbeitsbeziehung kann dies bedeuten, dass die mutige Frau „Schüchtern“ zukünftig eine höhere Kompetenz zugebilligt bekommt.

Grenzüberschreitungen für eine Person haben den Sinn, sich auf die persönlichen, individuellen Stärken zu besinnen und in hoher Konzentration das Überwinden der irgendwann, einmal selbst gesetzten Grenzen zu üben, zu erproben und in den Unternehmensalltag zu übertragen. Es geht nicht um Mutproben, sondern um das systematische und gezielte Training, eigene Potentiale zu wecken und auf verschiedene Kontexte zu übertragen.

Für die Kundennähe bedeutet dies, dass die persönliche Verpflichtung mit Respekt für die Verpflichtung anderer verknüpft wird. Dadurch wird ein Steuerungsprozess in Gang gesetzt, der dazu führt, dass das gesamte Unternehmen von der Verpflichtung zum Dienen durchdrungen wird.

Neben den Übungen, die die persönliche Weiterentwicklung des einzelnen betreffen, gibt es auch Übungen, die nur zu zweit zu bewältigen sind. Durch persönliches Hineinfühlen in den anderen, das Erfahren der Stärke oder auch Schwäche des anderen und die Hinzugabe der eigenen Fähigkeiten werden Erfolge erzielt. So zum Beispiel das hohe „Y“. Diese Übung ist, wie der Name verspricht, ein Drahtseilgespann, das sich etwa fünf Meter über dem Erdboden befindet. Dieses Gespann erlaubt zwei Personen unabhängig voneinander auf zwei Mäste oder Bäume zu klettern. Einzelnen, mit Hilfe eines Halteseils, bewegen sich die Teilnehmer in die Mitte des Y, um von dort aus gemeinsam den restlichen Weg zu beschreiten. Selbstverständlich sind sie während der Übung durch ein Abseilsystem gesichert. Sie können jederzeit durch eine Befestigung, die auf dem Rücken angebracht ist, herabgelassen werden. Ziele der Übung können, abhängig von der jeweiligen Fragestellung, sein:

- Gelegenheit, als Team an einem Projekt zu arbeiten
- abteilungsübergreifende Kooperation
- gegenseitige Hilfe und Unterstützung
- kreative Lösungen zu finden
- Erforschung von Führungsrollen
- Entwicklung von Qualitätsprozessen etc.

Diese Übung fördert die Kooperation zwischen zwei Personen auf dem Gerüst, gleichzeitig aber auch die Partnerschaft zwischen denen auf dem Boden und denen in der Luft, ob als Sichernde oder Unterstützende.

Nachdem eine Partei die Aufgabe mit Bravour gemeistert hat, regt deren Erfolg zum Nachahmen an - bis es alle geschafft haben. Gerade dieses Erfolgserlebnis hat Symbolkraft für die Abläufe in einer Organisation schlechthin. Ist es nicht ein toller Erfolg, wenn ein bisher vielleicht mäßiges Arbeitsteam - nur auf sich gestellt durch Absprache und gegenseitige Unterstützung zu beinahe unglaublichen Leistungen fähig ist und nachfolgende Teams animiert, es ihm gleichzutun? Besser und direkter kann man es kaum schaffen, Motivation und Begeisterung in der ganzen Breite der Leistungspalette einer Organisation zu erreichen.

Nicht selten liegen sich übrigens die beiden Akteure aus Freude über ihren Erfolg in den Armen oder klopfen sich freundschaftlich auf die Schulter. Dies ist um so bemerkenswerter, wenn sich um zwei Kollegen handelt, die sich vielleicht vorher nur vom Telefon her kannten oder seit Jahren aneinander vorbeiarbeiteten. Nicht selten wird übrigens aus einem

formalen Sie ein kollegiales Du. Mit Sicherheit kann man künftig davon ausgehen, dass die Dienstwege zwischen diesen beiden einfacher und direkter verlaufen. Entstandene Nähe (und Begeisterung im Outdoor-Team ist die notwendige Voraussetzung für das Erfüllen der Vision der Kundennähe und -begeisterung.

Und was kommt dann?

Zum Schluss möchten wir folgende Kernpunkte betonen: Kundenbegeisterung hängt in erster Linie voll der Einstellung der Mitarbeiter ab, danach folgen die Fähigkeiten und Techniken. Wie sonst im Leben, sollte man den ersten Schritt vor dem zweiten tun. Outdoor-Training ist ein wirksames Medium, das zum Gelingen des ersten Schrittes beitragen kann. Nur Mut - und das mit Herz.

Die Autoren:

Dr. Anders J. B. Seim

verheiratet, gebürtiger Norweger



- ❖ Dr. med. / Facharzt Psychotherapie
- ❖ NLP – Lehr-Trainer (DVNLP)
- ❖ Fortbildung im Bereich systemischer Organisationsentwicklung, TA und Gestalt
- ❖ Aufbau und Leitung einer Klinik
- ❖ seit 1988 Trainer und Berater in der freien Wirtschaft

Beratung und Training in der freien Wirtschaft. Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen:

- Alkohol am Arbeitsplatz: Beratung und Training
- Strategie- und Fusionsberatung
- KAIZEN - Trainings
- Händlernetzentwicklung Bereich Automobil
- Moderations und Präsentationstraining
- Ausbildung zum firmeninternen Coach und Trainer
- Moderatorenausbildung und Personalentwicklung
- Führungsseminare und Führungskräfteauswahl
- Teamtraining und Teamcoaching
- Konfliktmoderation/Begleitung von Problemlöseprozessen
- Vertriebsberatung und Training
- Einzelcoaching suchtkranker Führungskräfte

Mit-Autor der Bücher

"Teamcoaching" - Gabler 1995
"Manager-Coaching" - Junfermann 1996
"Outdoor-Training" - Gabler 1996
"Mehr Kundennähe" - Gabler 1998
"NLP im Business" - Gabler

Iris Seim

verheiratet, Mutter von Zwillingen



- ❖ Dipl. Psychologin
- ❖ NLP – Trainerin (DVNLP)
- ❖ Fortbildung im Bereich systemischer Beratung
- ❖ seit 1992 Geschäftsführerin und Vorstand von pmc AG
- ❖

Beratung und Training in der freien Wirtschaft. Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen:

- Einführung & Begleitung von Gruppenarbeit
- KAIZEN-Trainings
- Händlernetzentwicklung Bereich Automobil
- Moderations und Präsentationstraining
- Ausbildung zum firmeninternen Coach und Trainer
- Moderatorenausbildung
- Führungsseminare
- Teamtraining und Teamcoaching
- Konfliktmoderation/Begeitung von Problemlöseprozessen
- Assessment - Center – Konzeption und – durchführung

Publikationen:

"Die Wow-Präsentation" (Gabler 99)

Mit-Autorin der Bücher:

"Teamcoaching" (Gabler 95),
"Out-door-Training" (Gabler 96),
"Kundennähe" (Gabler 98)