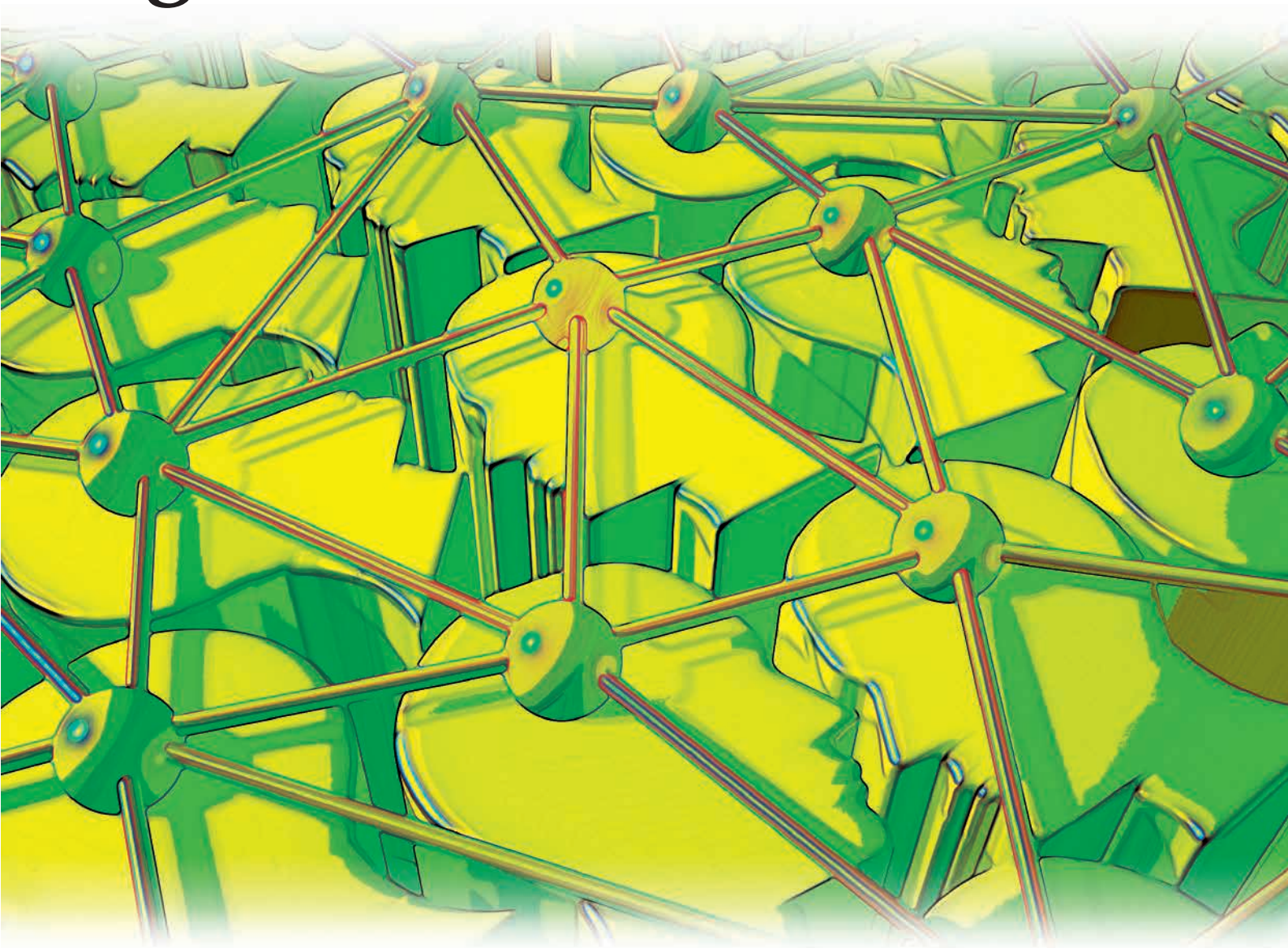




LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Go digital – or go nowhere



N°95

ISSN 1609-1248 Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net



Anne M. Schüller

ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.

Das Miteinander der Zukunft: digitaler, menschlicher, emotionaler

von Anne M. Schüller

Die Digitalisierung ist nicht nur eine technologische Herausforderung. Sie benötigt vor allem auch Innovationen in der Art und Weise, wie wir unsere Unternehmen managen, Mitarbeiter führen und miteinander kommunizieren. Denn bei aller notwendigen Technologisierung darf die Menschlichkeit nicht auf der Strecke bleiben.

Früher war alles so einfach. Da haben wir uns ganz normal unterhalten: bei einem zwanglosen Plausch oder einem romantischen Stelldichein, in anregenden Diskussionen oder belanglosen Debatten. Dann begannen wir mit Leuten zu reden, die uns aus einer digitalen Parallelwelt begrüßten.

Inzwischen werden Onlinepersonen wie selbstverständlich in unsere Offlinekommunikation integriert. Wir stecken die Köpfe zusammen und plaudern mit Freunden auf Displays. Oder wir palavern per Videokonferenz mit Geschäftspartnern am anderen Ende der Welt. So wurden Gespräche dreidimensional. Nun geht es noch einen Schritt weiter. Und dieser Schritt ist – epochal.

1. Eine neue Kommunikationszeit ist angebrochen

Wir reden mit Bits und Bytes, die Siri oder Cortana oder Alexa heißen. Und sobald sie ein wenig trainiert sind, antworten unsere digitalen Assistenten vernünftig, höflich und brav. Auch mit Robotern führen wir schon längst Zwiegespräche. Früher hat sich das schlechte Gewissen bei uns gemeldet, heute tun dies Selftracking-Armbänder und Apps. Algorithmen hören uns zu, sie verstehen uns, machen daraus Big Data, um uns dann mit dem zu versorgen, was uns, wie sie glauben, gefällt. Nicht nur nette Nachbarn und übellaunige Chefs reden mit uns; auch mit Gebrauchsanweisungen, Schaulusterauslagen und vorbeifahrenden Autos kann man sich unterhalten.

Maschinen reden mit Handys – und Sensoren mit allem, was Sensoren hat. So erklärt ein Stück Weißblech der nächsten freien Werkzeugmaschine höchstpersönlich und ganz wie von selbst, was mal aus ihm werden soll. Und während es so verarbeitet wird, hält es mit anderen Blechen ein Schwätzchen.

2. Datenmanie versus Menschlichkeit

Die digitale Transformation, die uns mit einer irre hohen Veränderungsgeschwindigkeit überfällt, gibt der Kommunikation nun ein völlig neues Gesicht. Sie materialisiert sich in einem globalen Netzwerk von Abermilliarden intelligenter Geräte, Maschinen und Objekte, die via Sensoren und Apps untereinander, mit den Menschen und mit ihrer Umwelt korrespondieren.

Das Datenbeherrschen ist dabei ein Pflichtprogramm. Wo aber Technokraten agieren, besteht die Gefahr, dass sich alles um Systeme, Prozesse und Daten sowie ums Analysieren, Monitoren und Messen dreht. Doch Menschen sind keine Nullen und Einsen. Sie sind auch kein Klickvieh. Und sie sind ganz gewiss keine Datenpakete.

Fette Geldscheine winken vor allem in der Begeisterungszone, also da, wo es Einfühlungsvermögen, Hingabe und Leidenschaft für die Belange der Kunden gibt. Am Ende finden die wahren kommunikativen Erfolge jenseits von Big Data und Algorithmen statt. Nicht Analytics und Mathematik, sondern Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen führen gerade in durchdigitalisierten Zeiten zum Ziel.

3. Web 1.0 – Wie alles begann

Aus Sicht des Internet lässt sich die nichtdigitale Zeit als Web 0.0 bezeichnen, also die Zeit ohne das Web. Und dann kam Tim Berners-Lee. Um 1990 entwickelte er bei der Europäischen Organisation für Kernforschung, dem CERN, das unter anderem bei Genf einen riesigen Teilchenbeschleuniger betreibt, die Grundlagen für das World Wide Web.

Früher war alles so einfach.

In diesem Web 1.0 agierten die Marktplayer noch ganz in der Tradition monologischer Unternehmenskommunikation: Kauft gefälligst, was wir uns für euch ausgedacht haben, war die narzisstische Anbieterbotschaft, und dann lasst uns in Ruh! Der Markt wurde nach dem Gießkannenprinzip mit Werbung geflutet. Sie war schrill, aufdringlich, einfältig und verlogen.

Man wurde zwangsbeschallt, ob man das wollte oder auch nicht. Kaum hatte man seine Adresse an einen Anbieter weitergegeben, erhielt man Mailings von überall her. Presseabteilungen schickten emsig ihre Lobeshymnen in die Welt hinaus, um am Image zu basteln. Und jede Beschwerde war eine unliebsame Störung im festgelegten Betriebsablauf.

4. Werbestalking ist definitiv out

Die Einweg-Botschaften wanderten als aggressive Banner-Werbung auch ins Web. Doch Markenstalking, also Werbung, die uns ungefragt überfällt,

die uns auflauert und verfolgt, ist nun definitiv out. Gegen viele Werbeformate sind wir inzwischen immun: Wir schauen nicht mehr hin, wir hören nicht mehr zu. Wir setzen Adblocker ein, schalten ab – oder um. Für werblichen Dauerregen ist uns unsere wertvolle Zeit viel zu schade.

Nichtsdestotrotz meinen Werbeplaner noch immer, sie müssten uns volllabern und zuballern, damit ihre Werbung in unseren Köpfen landet. So ein Blödsinn! Viel hilft nicht immer viel. Schlecht Gemachtes wird durch mehr nicht besser, sondern noch schlechter. Und viel vom Falschen ist bisweilen verheerend.

Wenn das die Anbieter doch nur endlich verstehen würden: Laute, dumme, herkömmliche Werbung, wie wir sie derzeit noch überall finden, wird es bald nicht mehr geben – weil keiner sie mehr sehen und hören will. Natürlich werden wir Werbung auch weiterhin lieben, aber nur solche, die uns zeigt, dass sie uns liebt. Kommunikation heißt, Menschen betören, und nicht, sie zu stören.

5. Web 2.0 – das Social Web

Das Web 2.0 postuliert, in Anlehnung an die Versionsnummern von Softwareprodukten, eine neue Generation des Internets. Soziale Netzwerke entstehen. Sie ermöglichen bereits seit Anfang 2000 einen breiten Meinungsaustausch der User untereinander. Alles Wissen der Menschheit ist nun für jeden verfügbar, der Netzzugang hat. Dies bietet den Kunden volle Preistransparenz und freien Zugang zu allen Informationen über die Angebote im Markt.

Damit hat das Web 2.0 einen umwälzenden Demokratisierungsprozess eingeläutet. Die Macht hat

sich von den Unternehmen zu den Kunden verlagert. Durch ihre Erfahrungsberichte weisen sie Interessenten den Weg. Bezeichnenderweise wurde der technokratische Begriff Web 2.0 auch recht flott in den Hintergrund gedrängt. Heute sprechen wir vom Social Web.

Die digitale Transformation

gibt der Kommunikation

ein völlig neues Gesicht.

Es hat nicht nur eine neuartige Infrastruktur bereitgestellt, sondern auch einen Wertewandel eingeleitet, der weit in die Wirtschaft hin-

einreicht. Nicht mehr top-down und inside-out, sondern outside-in und bottom-up heißt von nun an der Kurs. Produkte werden heute mithilfe der Konsumenten entwickelt und Marken mithilfe der Kunden geführt. Diese sind, gemeinsam mit den Mitarbeitern, die neuen Unternehmensberater.

6. Die Macht der Sharing-Economy

Früher konnte man Kundenmeinungen nur mithilfe kostspieliger Marktforschung ergattern, heute kann die ganze Welt lehrreiches Feedback geben. Doch viele Unternehmen sehen das Social Web nur als weiteren Kommunikationskanal, den sie mit Werbung zumüllen können. Die Chance der Interaktion wird dabei vertan. Denn soziale Netzwerke sind keine Melkmaschinen, sondern Pulsmesser, Traumfänger, Reputationsmacher und Kundenbegeisterer par excellence. Und sie sind ein Servicetool.

Online-Netzwerke verstärken zudem, was in sie eingespeist wird. Und sie intensivieren die Persönlichkeit eines Unternehmens – im Guten wie im Schlechten. Die Transparenz ist inzwischen so groß, dass unethisches Verhalten auf Dauer teurer als ethisches ist. Selbst Leichen, die vor Jahren ganz tief verbuddelt wurden, kommen nun auf den Seziertisch der Öffentlichkeit. Mit Nebelmaschinen und Schönfärberei kommt heute niemand mehr durch.

Die Philosophie des Likens und Teilens, die im Social Web gang und gäbe ist, hat schließlich nicht nur neue Geschäftsmodelle ermöglicht, sondern auch das Verständnis für die interne kommunikative Zusammenarbeit maßgeblich verändert. Vor allem die junge Generation hat längst verstanden, wie arm man bleibt, wenn man Wissen für sich behält, und wie reich man wird, wenn man es teilt.

7. Web 3.0 – das mobile Web

Im Jahr 2007, als Nokia mit einem Anteil von fast 40 Prozent den Mobiltelefon-Weltmarkt beherrschte und Steve Jobs sein Absatzziel für das brandneue iPhone bekanntgab, sagte ein Nokia-Manager siegesgewiss: „Zehn Millionen Handys sind gar nichts, das verkaufen wir in zwei Wochen.“ Anfang 2014 wurde der klägliche Rest der Nokia-Mobilfunksparte an Microsoft verkauft und dann eingestampft.

Mit einem ästhetisch schönen Gehäuse, einem Display zum Streicheln, dem mobilen Zugang ins Web und einem damit verbundenen App-Store wurde der Beginn des Web-3.0-Zeitalters eingeläutet. Diese Erfindung, die Märkte und Menschen zu einem Ökosystem vernetzt, kann als ein Bahnbrecher der disruptiven Bewegung gelten.

Bis auf weiteres fungiert das Smartphone als Schaltzentrale unseres digitalisierten Lebens und als Nabelschnur zwischen Online und Offline. Durchschnittlich 214 Mal und insgesamt 90 Minuten lang nehmen wir es derzeit täglich zur Hand – meist innerhalb von 15 Minuten nach dem Aufstehen zum ersten Mal. Doch in zehn Jahren werden wir es sicher ziemlich albern finden, mit einem Telefon am Ohr durch die Gegend zu laufen.

8. „Mobile first“ wird unumgänglich

Zunächst hat das Smartphone für eine Dematerialisierung gesorgt: Schallplatten, Bücher, Fotos, Tickets, Schlüssel, Geld, Wecker, Notizblock, Visitenkarten, Ausweispapiere und vieles mehr stecken darin. Als Türsteher kann es uns selbständig warnen: vor unlauteren oder überbeurteilten Angeboten, vor Marktteilnehmern, die wir nicht mögen, vor Lebensmitteln, die wir nicht vertragen, vor Menschenschindern und Umweltzerstörern.

Mobil verfügbare Informationen aus dem Web werden immer mehr zur Grundlage von Kauf-, Nutzungs- und Lebensentscheidungen. Aus Anbietersicht lassen sich durch Lokalisierung, Personalisierung und Echtzeit völlig neuartige Vermarktungskonzepte entwickeln. Und damit wird aus der ehemaligen Massenkommunikation nun eine 1:1-Kommunikation.

Alles, was eine Organisation langsam macht, muss weg. Und alles, was sie schnell macht, muss her.

Es gibt keine lenkbaren Massen mehr, wenn man jederzeit und von überall her die Informationen abrufen kann, die man gerade benötigt. Mit elektronischer Hilfe erhält heute jeder auf Wunsch seine eigene Zeitung, sein eigenes Fernsehprogramm sowie eine individuelle Trefferliste, wenn er Suchmaschinen befragt. Und fortan wird er auch seine ganz persönliche Ansicht erhalten, wenn er auf eine Webseite geht.

Die Unternehmen werden nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern.

9. Web 4.0 – das Internet der Dinge

Während das Web 2.0 die Menschen miteinander verband, beim Web 3.0 Mobilität und digitalbasierte Kaufprozesse im Vordergrund standen, geht es beim Web 4.0 um die Digitalisierung aller Unternehmensbereiche: Entwicklung, Produktion, Logistik, Arbeitsplätze, Vertriebskonzepte, Kundendienst, Serviceprozesse. Über Sensoren wird jeder Gegenstand Sender und Empfänger zugleich. Alles wird smart und mit allem vernetzt.

Ein Beispiel gefällig? In einem smarten Restaurant geht das schon bald so: Tisch an Smartphone: „Ich erwarte dich, wie bestellt, um 19 Uhr, alles okay? Ah ja, ich sehe, du hast dich schon auf den Weg gemacht.“ Smartphone an Tisch: „Ja, nehme diesmal die Seitenstraße, auf der Hauptstraße ist Stau. Werde mich um zehn Minuten verspäten.“ Auto an Ampel: „Schalte bitte für mich auf Grün.“ Wenig später Tisch an Smartphone: „Ich sehe, du bist in zwei Minuten hier. Weißbier, wie immer? Okay, ich sag dem Zapfhahn Bescheid.“

Theke an Handy: „Ich zapfe alkoholfrei, Anne hat nämlich schon 0,2 Promille im Blut. Außerdem empfehle ich einen gemischten Salat. Anne's Vitaminwerte sind ziemlich im Keller.“ Handy an Theke: „Danke, sehr fürsorglich.“ Tisch an Auto: „Nimm Parkplatz drei, ist für dich reserviert.“ Zapfhahn an Ober und Tür: „Ich wär dann soweit.“ Hologramm in der Tür: „Wie schön, dass Sie da sind, Frau Schüller, willkommen zurück. Ober Giovanni, ihr Lieblingstisch und ein Weißbier erwarten Sie schon. Genießen Sie den Abend bei uns.“

10. Mensch und Maschine verschmelzen

Jede Evolutionsstufe der Webnutzung hat das Konsumentenverhalten stark verändert. Der Trei-

ber des Wandels ist die jeweilige Technologie. Sie wird Formen der Kommunikation ermöglichen, die heute noch nach Science Fiction klingen. So

Ein braver Manager folgt nicht der Wirklichkeit, sondern dem Plan. Das ist absurd!

werden irgendwann in nicht ferner Zukunft Menschen mit Maschinen und Gehirne mit Computern verschmelzen.

Auch wenn sowas derzeit noch gruselig klingt: Genügend Leute werden es kaum abwarten können, jeden technologischen Fortschritt auszuprobieren. Aus den positiven Erfahrungen solcher Early Adopter erwachsen dann neue Anforderungen an alle Player im Markt. Was menschenmöglich ist, erweitern wir, seitdem es uns Menschen gibt. Selbstoptimierung heißt der Nutzen, Vorsprung ist das Ziel. So wird eines Tages mit nichtbiologisch erweiterten Mensch-Maschine-Wesen wohl eine ganz neue Evolutionslinie entstehen. Manche bezeichnen diesen Zivilisationsprung als technologische Singularität. Den Begriff hat der umstrittene

Alles wird smart und mit allem vernetzt.

Futurologe und Transhumanist Ray Kurzweil, seit 2012 Director of Engineering bei Google, heute Alphabet, auf 2045 vorausberechnet. Doch gehen wir zunächst zurück ins Jahr 2016.

11. Organisation und digitale Transformation

Wer im Digitalzeitalter bestehen will, muss für passende innerbetriebliche Rahmenbedingungen sorgen. Konnektiv, kollaborativ, disruptiv und agil: So lauten die Zauberworte der Zukunft. Die Digitalisierung ist ja nicht nur eine technologische Herausforderung. Sie benötigt auch Innovationen in der Art und Weise, wie wir arbeiten, managen

und führen. Die Kernfrage ist deshalb die: Wie organisieren wir unser Unternehmen im Zeitalter der digitalen Transformation?

Eines ist jedenfalls sicher: Auf der Reise in die Zukunft braucht es leichtes Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Hacken schlagen.

Eines ist jedenfalls sicher: Auf der Reise in die Zukunft braucht es leichtes Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Hacken schlagen. Von daher ist zunächst eine Transformation in einen agileren Zustand vonnöten. Das bedeutet: Alles, was eine Organisation langsam macht, muss weg. Und alles, was sie schnell macht, muss her.

Um das schaffen zu können, muss vehement umgebaut werden. Ein Ende des Managements, wie wir es kennen, steht an. Denn exponentielle Entwicklungen können sich nicht in linearen Organisationsmodellen entfalten. Starre Prozesse sind, wenn Fluidität dringend notwendig ist, wenig tauglich. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Sich selbst organisierende Strukturen sind dazu wesentlich besser geeignet.

12. Gefangen in einem maroden System

Doch während sich draußen unumkehrbar alles verändert, verträdeln drinnen die Unternehmen

mit gängigen Verfahren und verbrauchten Ritualen aus dem tiefen letzten Jahrhundert wertvolle Zeit: Machtgeplänkel, Silodenke, Insellösungen, Abteilungsegoismen, Hierarchiegehebe, Anweisungskultur, Kontrollitis und Kennzahlenkult verhindern jeden nötigen Fortschritt. Mit Werkzeugen von gestern ist die Zukunft nun mal nicht zu packen.

Die Unternehmen sind in ihren eigenen Systemen gefangen. Und sie werden nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern. Denn klassische Managementformationen sind die meiste Zeit damit beschäftigt, sich selbst zu organisieren, anstatt sich ums Geschäft und die Kunden zu kümmern. Prozessbesessenheit, Zielfetischismus und verkrampfte Regelwerke sind eine riesige Geld-, Zeit- und Motivationsvernichtungsmaschinerie, die sich bald niemand mehr leisten kann.

Besonders gefährlich sind festgeschriebene Businesspläne und Zielvereinbarungssysteme nach alter Manier. Hierbei wird kein bestmögliches Ergebnis, sondern eine Punktlandung auf überoptimistische Ratespiele verlangt. Und was macht ein braver Manager dann? Er folgt nicht der Wirklichkeit, sondern dem Plan. Das ist absurd! Was den Unternehmen heute im Markt begegnet, ist permanente Vorläufigkeit. Und alles steht ständig zur Disposition.

Die Aufteilung in Oben und Unten, in ein denkendes Management und eine ausführende Belegschaft, in Command & Control sind Überbleibsel aus den Tagen des nichtdigitalen Web 0.0.

13. Herrschende zetteln keine Palastrevolution an

Solange es in den Unternehmen statische Top-down-Organigramme gibt, braucht man sich über Vernetzung gar nicht groß zu unterhalten. Die Aufteilung in Oben und Unten, in ein denkendes Management und eine ausführende Belegschaft, in Command & Control sind Überbleibsel aus den Tagen des nichtdigitalen Web 0.0. Diese industrielle Ära, in denen jeder Handgriff planbar war, ist längst vorbei.

Zwangsläufig muss, wenn etwas Neues entsteht, etwas Altes beiseitretreten. Doch die Alten sehen dabei vor allem das, was sie verlieren. Die Jungen hingegen stecken nicht in diesem Dilemma. Sie haben nichts zu verlieren, keinen Firmenwagen, keine Senator Lounge und keinen Führungskraft-Status. Sie haben keine Kompetenzen zu verteidigen und keinen veralteten Kram im Gepäck. Und sie haben nichts aus der „Früher war alles besser“-Zeit zu betrauern. Sie können bei dem, was die Zukunft bringt, nur gewinnen.

Amtierende Manager hingegen müssten genau die Äste kappen, auf denen sie sitzen. Status, Macht und Kontrolle abzugeben ist verdammt schwer. Es kommt einem Identitätsverlust gleich. Besitzstandswahrung ist deshalb ein riesiges Thema. Durch eine aufgeblähte Mess- und Steuerungsbürokratie sorgt das Management ja überhaupt erst für seine Existenzberechtigung. Und viele Altvordere sitzen „die paar Jahre“ bis zur Frühpensionierung einfach aus. Nicht innovativ zu sein ist in den meisten Organisationen die bessere Wahl.

14. Die jungen Wilden zeigen den Weg

Während die Old Economy also umständlich plant, endlos über Budgets debattiert und ihre langwierigen Entscheidungswege begeht, rennt die Gründergeneration einfach mal los. Natürlich

ist es da besser, nicht Anzug, Krawatte und Rahmengenähte, sondern T-Shirt und Turnschuhe zu tragen. Denn Schnelligkeit ist heute ein Muss.

„Done is better than perfect“, sagt Facebook-Gründer Mark Zuckerberg. Wer jedoch Sicherheit will, wird den Schritt-für-Schritt-Modus wählen und nichts überstürzen: etwas mehr Inhalt, die Verpackung größer, die Flasche griffiger, das Etikett bunter, Aktionspreis, alles muss raus! Linear heißt: mehr vom Gleichen – aber auch mehr vom Falschen – und von zunehmender Belanglosigkeit.

Disruptiv hingegen ist der Sprung durch die Feuerwand der Unsicherheit. Doch tradierte Strukturen kommen für die jungen Wilden nicht in Betracht. Längst haben sie nicht nur völlig neue Geschäftsmodelle, sondern auch gänzlich andere Organisations-, Arbeits- und Führungsmodelle geschaffen. Wenn es um die Zukunft geht, kann man von ihnen viel lernen. ■

„Done is better than perfect“.

SERVICE

Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller

Touch. Point. Sieg.

Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation

Gabal, März 2016,
384 Seiten,

ISBN: 978-3-86936-694-4
30,80 Euro



Weiterführende Homepage

www.anneschuller.de

www.touchpoint-management.de

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 29,99



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 119,99



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 59,99



FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 199,99

Jetzt bestellen: www.lo.irbw.net



INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG

Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.lo.irbw.net, shop.irbw.net, irbw@irbw.net, lo.order@irbw.net

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

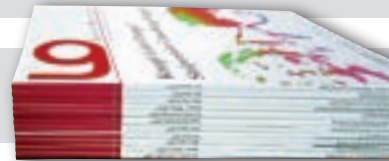
**Der Relationale Ansatz des IRBW
bringt Sie in Führung.**

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich
und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net

20 neue Toolkärtchen von Sonja Radatz um € 19,99 – und ein Kärtchen zum Vorkosten!

Relationale Toolbox mit 100 Kärtchen (komplett) Oder: Erweiterungsset mit 20 neuen Kärtchen



Relationale Tools

wirken. Und daher macht es Sinn, sie ständig kompakt bei sich zu haben. Dafür gibt es die Relationale Toolbox von Sonja Radatz mit gesamt 100 ganz einfach beschriebenen Tool-Kärtchen aus Selbstmanagement, Coaching, Leadership, Teamarbeit und Unternehmensführung.

Praktisch zum Mitnehmen. Praktisch in der Verwendung. Und führen praktisch immer zum Erfolg – sowohl beruflich als auch privat.

Wenn Sie die Toolbox mit 80 Kärtchen schon haben, bestellen Sie die 20 ganz neuen Kärtchen von Sonja Radatz um nur EUR 19,99. Die komplette Toolbox mit 100 Kärtchen kostet versandkostenfrei EUR 79,99 auf www.irbw.net.

...und holen Sie sich gleich heute Ihr kostenloses Toolkärtchen zum Ausprobieren auf www.irbw.net!

Sichere Kompetenz in jeder Situation:

Relationale Toolbox mit gesamt 100 Tool-Kärtchen zu den Themen
Selbstmanagement • Coaching/Gesprächsführung • Leadership
• Teamarbeit • Unternehmensführung



Kompakt in der Toolbox (100 Stück komplett) um € 79,99
Erweiterungsset (20 neue Kärtchen) um € 19,99

Bestellung: IRBW Onlineshop – www.irbw.net

ISBN 978-3-200-02819-7

Wir liefern versandkostenfrei!



Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net

IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung Wien

Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

Tel. +43 (0)1 409 55 66, E-mail: irbw@irbw.net