

Für Ihre erfolgreiche Unternehmens- und Persönlichkeitsentwicklung.
Eine unentgeltliche Leistung für Mitglieder und Freunde des GABAL e.V.

Editorial 2

Inhalt

Aktuelles

Fachhochschule der Wirtschaft
Hannover 3

Szene

Voicing@ 4
Haben Ihre Kunden was
zu lachen? 5
Gedanken zum Transfer von
Trainings 7

Tools/Methoden

Die „Physik des Erfolgs“ 9
Kreative Problemlösungen
im Unternehmen 10
Persönlichkeitsmodelle: H.D.I 12
Tools für Trainings und mehr 13

Literatur

Mach langsam, wenn
es schnell gehen soll 14
Die Mäuse-Strategie 14
Der Turnaround 15
Robbin Gettup fragt ... 16

Kooperationen

Worüber Sie sich ärgern 17
Bericht zum DVWO 17
Exportartikel Bildung 18

Aktivitäten

Erfahrungsbericht
„Systematisch zum Erfolg“ 18
1. DGFK.-Karriere-Symposium 19
Transfer-Netzwerktag 20
Projekte/Arbeitskreise 21
Regionalgruppen 21

Service

Adressenliste 23
Impressum 23
Veranstaltungskalender 24



FHDW
FACHHOCHSCHULE FÜR DIE WIRTSCHAFT
HANNOVER STAATLICH ANERKANNT

Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) Hannover

*Gastgeber und Kooperationspartner des GABAL-Herbstsymposiums
am 24./25. Oktober in Hannover*

Editorial



Liebe GABAL-Mitglieder,

das **Frühjahrsymposium 2003 mussten wir leider absagen**. Die Zahl der Anmeldungen zum Stichtag war zu gering. Mit einem großen Angebot hervorragender Referenten, aktuellen und wichtigen Themen und den großzügigen Veranstaltungsräumen des Sartorius-College hatten wir uns eine gewisse Verpflichtung auferlegt. Zum Konzept haben wir viele positive Rückmeldungen erhalten – ein insgesamt attraktives Programm. Deshalb hat uns die Resonanz sehr überrascht. **Woran lag es?** Hat uns ebenfalls der negative Trend getroffen? Andere Veranstaltungen mit großen Werbeaufwand angekündigt, mussten mangels Nachfrage auch abgesagt werden. Waren es die Unsicherheiten in der Zeit des drohenden Krieges? **Welches Angebot hilft Ihnen, Ihre Aufgaben besser zu lösen, welche Themen interessieren Sie brennend? Deshalb eine herzliche Bitte an Sie, teilen Sie mir unter Neumann.Wolfgang@gmx.net Ihre Themenwünsche mit.**

Ihre Rückmeldungen sind uns wichtig! So ergab die Auswertung der Feedbackbögen zum Herbstsymposium 2002 in Fulda, dass sich viele eine Veranstaltung zum Thema **Effizienz der Weiterbildung/Bildungscontrolling** wünschen. War dies nur der Wunsch der Teilnehmer des Herbstsymposiums, oder **ist dies auch Ihr Wunsch?**

Noch eine Frage: Dem Wunsch zahlreicher Mitglieder, langfristig planen zu können, sind wir gefolgt und haben jeweils das **letzte Wochenende im März und im Oktober** für unsere Symposien festgelegt. Welches sind **Ihre Wunschtermine?** Bitte teilen Sie mir auch dies mit. Vielen Dank.

Das **Herbstsymposium findet am 24./25. Oktober in Hannover** statt. Gastgeber und Kooperationspartner ist die **private Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) Hannover** (siehe auch den Artikel auf S. 3): Einige **praxiserfahrene Dozenten der FHDW stehen als Referenten** zur Verfügung, **die Räume der FHDW können wir nutzen**. Damit wird seit langer Zeit wieder eine Veranstaltung gemeinsam mit einer Hochschule durchgeführt. Ziel ist es deshalb natürlich auch, die Studenten in die Veranstaltung einzubinden. Sie erhalten damit auch die Möglichkeit, wieder einmal „Hochschulluft“ zu schnuppern.

Ein für Sie attraktives Programm werden wir zu dem Thema **Erfolgreich gegen den Trend – Chancen erkennen und umsetzen (Arbeitsthema)** zusammenstellen. Dieses Motto wird unter den Aspekten

- Neue Marktchancen entdecken, die eigene Strategie überprüfen
- Veränderungen zum Erfolg führen
- Personalentwicklung, durch zielorientierte Weiterbildung die Unternehmensziele unterstützen

konkretisiert. Da das Frühjahrsymposium in Göttingen ausgefallen ist, hat auch die **Mitgliederversammlung** nicht stattgefunden. Sie wird in Hannover im Anschluss an das Herbstsymposium nachgeholt. Noch eine Bitte: Es gibt sicherlich immer wieder einmal Dinge, die nicht so funktionie-

nieren, nicht so realisiert werden, wie Sie sich und wir uns das vorgestellt haben, oder Dinge, die Sie sich in der Vereinsarbeit anders wünschen, dann zögern Sie bitte nicht und teilen Sie sie uns mit. Nur wenn wir erfahren, wo es „klemmt“, können wir etwas unternehmen.

Trotz aller Widrigkeiten grüßt Sie mit einem Lächeln aus Hannover

Wolfgang Neumann

Wolfgang Neumann
Schneckenburger Str. 14
D-30177 Hannover
Fon: 0511.691341, Fax 6966280
neumann.wolfgang@gmx.net

„Wer sich ärgert, büßt die Sünden anderer Menschen.“
Konrad Adenauer



Für jedes neue Mitglied erhalten Sie einen Büchergutschein in Höhe von **€ 40,00** auf alle Medien des GABAL Verlages.

Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW) Hannover

Gastgeber und Kooperationspartner des GABAL-Herbstsymposiums

In der Vergangenheit haben verschiedene Gespräche mit der Leitung der Fachhochschule über die gemeinsame Ausrichtung des GABAL-Herbstsymposiums stattgefunden. Dabei wurde vereinbart, dass einige praxiserfahrene Dozenten der FHDW als Referenten zur Verfügung stehen und dass die Räume der FHDW genutzt werden können. Dieser Beitrag informiert über das Studienangebot und das Konzept der FHDW. Wir möchten Sie damit ein wenig auf unser Herbstsymposium und die Arbeitsatmosphäre der FHDW einstimmen.



Gründung

Die private Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover wurde 1996 vom Bildungszentrum für Informationsverarbeitende Berufe (b.i.b.) gegründet.

Studienangebot und -dauer:

Die FHDW ermöglicht den Studierenden sowie den Unternehmen eine hochwertige und praxisnahe Ausbildung u. a. in dem Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten:

- Europäische Unternehmensführung
- Mittelständische Wirtschaft
- Steuer- und Revisionswesen
- Finanzdienstleistungen

Die Studierenden erhalten 2 Abschlüsse: Nach 2 Jahren einen IHK-Abschluss und nach 3 Jahren das Diplom zum/zur Diplom-Kaufmann/-frau (FH).

Studienkonzept:

Die FHDW ist eine Hochschule, die im Interesse der Studierenden in besonderer Weise auf die Anforderungen der Wirtschaft eingeht. Durch ihr Duales Studium, das einen regelmäßigen Wechsel (jeweils

3 Monate) von theoretischer Ausbildung und berufspraktischen Phasen vorsieht, wird die Entwicklung von engagierten, fachlich kompetenten Mitarbeitern unterstützt. Der Lernprozess ist arbeitsnah organisiert, er zielt auf den nachhaltigen Qualifikationserfolg und gibt auch Impulse für die Weiterentwicklung der Partnerunternehmen.

Mittlerweile sind über 200 Unternehmen in dieses System eingebunden. Die Zusammenarbeit beginnt meist mit der Bereitstellung der Plätze für die Praxisphasen, wird intensiviert durch gemeinsame Projekte und reicht bis zur engen Abstimmung von Personalentwicklungsmaßnahmen für den Führungsnachwuchs.

Das FHDW-Studium ist auf die Förderung einer umfassenden beruflichen Handlungsfähigkeit in einem internationalen Umfeld ausgerichtet. Die Absolventen handeln selbständig, planen, führen aus, kontrollieren und setzen modernste Informationstechnologien ein. Sie sind in der Lage, die unterschiedlichsten Aufgaben erfolgreich zu lösen.

Das Duale Studium der FHDW konfrontiert die Studierenden mit Situationen, in denen fachliche Qualifikation und persönliche Kompetenz gefordert sind. Sie lernen an realen und fiktiven Aufgabenstellungen, ihr Denken und Handeln werden zunehmend unternehmerisch, Theorie und Praxis verschmelzen.

Das duale Studium stellt hohe Anforderungen an die Studenten: Der Wechsel zwischen Studium und Praktikum lässt nur wenig Zeit für Semesterferien. Das intensive Studium mit Workshopelementen und Semesterarbeiten zu Praktikumsprojekten erfordert einen hohen Arbeitsbereitschaft der Studenten.

Der Unterricht findet teilweise in englischer Sprache in Gruppen von max. 30 Studierenden statt.



Die Zusammenarbeit mit Unternehmen:

Die Kooperation mit den Partnerunternehmen geht über die systematische Weiterentwicklung der Ausbildung weit hinaus. Sie umfasst auch die Zusammenarbeit in der Mitarbeiterauswahl, die Unterstützung einer individuellen Personalentwicklung, eine Postgraduierten-Betreuung und die Beratung und Mitwirkung in Unternehmensprojekten.

Das Auswahlverfahren:

Die Ziele der FHDW führen zu hohen Anforderungen an die Studenten, deshalb wird die Auswahl der Bewerber nach Noten und durch Tests (logisch-abstraktes Denkvermögen, Selbstpräsentation, Bearbeitung einer Fallstudie) ergänzt, um auch deren soziale Kompetenz zu berücksichtigen.

Internationale Kooperation:

Die FHDW ist Partner der Académie Commerciale Internationale (ACI) Paris. Ein regelmäßiger Studentenaustausch findet statt. Die Partnerschaft mit einer amerikanischen Hochschule befindet sich gerade im Aufbau.

Andrea Eberhardt
Referentin für Öffentlichkeitsarbeit
und Unternehmenskooperationen
FHDW Hannover
Freundallee 15, 30173 Hannover



VOICING®



Fit für den Auftritt mit Korken im Mund

ähm – stotter – räuser ...

Reden, Plädoyers, Präsentationen, Verhandlungen, Kundengespräche, Seminare, etc. ... wirken auf das Publikum zu

7% durch den Inhalt

38% durch die Stimme

55% durch die Physiognomie und innere Haltung.

So steht manch ein vortragswilliger Mensch vor Publikum, angefüllt mit Wissen, Erfahrung und Kompetenz und er findet kein Gehör. Denn der Körper des klugen Kopfes meldet untrügliche Zeichen:

Feuchte Hände, Flugzeuge im Bauch, **Reibeisen und Knoten im Hals**, ein riesiger Saal mit viel zu trockener Luft und einem gähnenden, raschelnden Publikum. Geht dann noch der rote Faden verloren, wünscht man sich nur noch, jetzt lieber unsichtbar zu sein oder einfach elegant im Erdboden zu verschwinden.

Denn mit dieser Präsentation steht oder fällt der Geschäftsabschluss, und geht es um das Wohlergehen des Klienten oder die Stimme des potentiellen Wählers.

Bevor man die **Kunst des Sprechens** und Auftretens den Begabten oder metaphysischen Wundern zuschreibt, gibt es noch viele Wege um sich selber das Gegenteil zu beweisen.

Zuerst mal **durchatmen** und **erden!** Setzen Sie sich aufrecht hin, ohne sich anzulehnen. Spüren Sie Ihre Füße? Nehmen Sie nun an, Ihre Wirbelsäule könnte, wie ein Katzenschwanz, ebenfalls Bodenkontakt aufnehmen. Nun haben Sie drei Standbeine. Beobachten Sie Ihr Ein- und Ausatmen. Stellen Sie sich als nächstes vor, Sie würden durch die Füße und den „Katzenschwanz“ einatmen bis zu Ihrem Kopf, und atmen dann durch den Körper retour in den Boden aus. Dieses wieder-

holen Sie einige Male. Atmen Sie einen (vorgestellten) angenehmen, leichten Duft ein und alles Belastende aus. Machen Sie es so oft Sie wollen.

Sie gewinnen durch **Persönlichkeit** und diese wird zu einem großen Teil über die Stimme und Körpersprache eines Menschen kommuniziert. Eine Persönlichkeit lässt sich am Klang erkennen. Eine Stimme, die echt klingt, sagt uns etwas über die Aufrichtigkeit einer Person und vermittelt uns Vertrauen, eine affektierte Stimme hingegen ist immer Ausdruck von etwas Unechtem. Deshalb geht es nicht darum eine Stimme oder einen Gestus zu imitieren, sondern um die Entwicklung des einzelnen Menschen.

Über Körpersprache kommunizieren wir meistens sehr unbewusst und doch sehr deutlich. Auch hier, wie bei der Stimmgebung, wirkt, ob die Übereinstimmung von Inhalt und wirklicher Absicht vorhanden ist. Dissonanz von innerster Absicht und Tat wird sichtbar und spürbar durch erhöhte, bzw. fehlgeleitete Spannungen im Körper. Der Laie kann es nicht benennen aber es „**irgendwie merkwürdig**“ finden, er hat damit intuitiv wahrgenommen, dass da etwas nicht stimmt. Er weiß nicht, handelt es sich nun um böse Absichten oder nur um Unsicherheiten, bzw. Irritationen der Person?

Die Physiognomie eines jeden Menschen erzählt von seinem Leben. In der Körperhaltung, die sich in Wohl- oder Fehlspannungen zeigt und somit auf die Stimm- u. Atemspannung einwirkt, wohnt eines jeden Menschen Geist. Ein müder Geist hat einen müden Körper.

Probieren Sie folgendes: gehen Sie einem Menschen auf der Straße nach und imitieren Sie nach und nach immer mehr von

seiner Körperhaltung. Beginnen Sie mit der Stellung der Füße und Schrittlänge, dann die Stellung des Beckens, der Schultern und Arme sowie des Kopfes. Gehen Sie nun einige Minuten in dieser Haltung diesem Menschen nach und Sie erfahren sehr viel von diesem Menschen, ohne ein einziges Wort gewechselt zu haben.

Setzen Sie Ihren **Körper als Instrument** ein. Wie ein Musikinstrument erlernt, geübt und beherrscht werden kann, so ist auch Körpersprache, Stimme und Ausstrahlung erlernbar. Im Spiel werden alte Bewegungs-, Sprech- und Denkmuster entdeckt und ausprobiert. Mit der wiederentdeckten Vielseitigkeit haben wir **die Wahl** so zu sein, wie wir wollen. Das Üben und Einsetzen dieser Ausdrucksmittel ist für jeden Menschen leicht erlernbar.

Welche Worte ein Mensch benutzt, zeugt bekanntlich von seinem Denken. Manchmal sind es nur Kleinigkeiten in der Betonung, oder einzelne Worte, die den Inhalt, sein Gegenüber oder sogar, sich, den Sprecher selbst ab- oder bewerten. Diese Töne und Worte lassen dem Coach lange, **hochsensible Ohren** wachsen und schon schwingt er seine Angel, an der eine Frage hängt, die in etwa so lauten könnte: „Was lässt Sie denken, dass Ihr Vortrag / Ihr Studium / Ihre Erfahrungen ... nicht so wichtig sind?“ Dabei hatte der ahnungslose Mensch ganz nebenbei: „NUR“ gesagt. Diese graswachsenden Ohren sind Gold wert und spüren dahin wo die Wurzel sitzt, nämlich in den **Kontext**.

In welchem Kontext wir uns, die Mitmenschen, die Welt und alles und jeden um uns herum, sehen, lässt sich an der **Wortwahl** und den **Ergebnissen** in unserem Leben ablesen. Im kontextuellen Coaching geht es u.a. darum diese innersten



Glaubenssätze aufzudecken und bei Bedarf durch günstigere zu ersetzen, d.h. Kontexte, die Sie mehr zu Ihrem eigentlichen, erwünschten Ziel bringen.

Am liebsten **maßgeschneidert** im Einzelcoaching oder in Kleingruppen bis zu 6 Personen. Die üblichen zwei- bis dreitägigen Seminare machen ein Hineinschnuppern möglich. Leider ist eine Woche darauf schon vieles wieder im Alltag untergegangen. Diese sehr persönliche Arbeit wird dann fruchten, wenn **kontinuierliches Arbeiten** über mehrere Wochen regelmäßig erfolgt. So hat besonders der Mensch die Zeit und den Raum, alte, unerwünschte Muster abzulegen und das eigene, ganz persönliche Ausdrucksrepertoire zu erweitern.

Wie macht der **Korken** im Mund nun fit für den Auftritt?

Ganz einfach, nehmen Sie einen Weinkorken, stecken Sie ihn sich zwischen die Schneidezähne und sprechen Sie täglich 3 Minuten laut einen Text, so dass auch andere ihn verstehen können. Sie können das mit Zeitungslesen verbinden oder beim Autofahren mitsingen. Nur täglich soll es sein. Das ist Body-Building für die Sprechwerkzeuge und gibt eine deutliche **Artikulation**. Denn die brauchen Sie, um wenigstens deutlich zu sprechen.

Viel Spaß dabei.

Ute Bries
VOICING®
Daverdener Str. 100
27299 Cluvenhagen
Fon: 04234.9433-41, Fax: 9433-42
ute.bries@voicing.de
www.voicing.de



Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.
Max Frisch

Werner Siegert fragt: Haben Ihre Kunden was zu lachen?

Der erste, der mit dieser Überschrift konfrontiert wurde, reagierte verärgert. „Natürlich nicht!“ sagte er. „Wer hat denn in dieser Krisenzeit noch was zu lachen? So darfst du meinen Kunden überhaupt nicht kommen. Dann sind die sauer!“

„Humor ist, wenn man trotzdem lacht?“ Lachen Sie mal über den drohenden Konkurs. Über die ausbleibende Zahlung eines Kunden. Über den drohenden Verlust des Arbeitsplatzes. Hier kann man nicht „trotzdem lachen“. Selbst die Gelassenheit und der Gottglaube mancher Mitmenschen, der Positiven Denker, die da sagen „Wer weiß, wozu es gut ist“, zaubert kein echtes Lächeln hervor. Grimm!

Witz und Humor im Marketing und Management? Gelten Manager deutscher Unternehmen nicht allgemein als humorlos? Ist man also damit „auf dem falschen Dampfer“?

Mit dem aus GABAL hervorgegangenen Ersten Deutschen Management-Kabarett „Chaos & Partner“ haben wir häufiger die Erfahrung gemacht, dass Humor dem Management nicht leicht runtergeht. Fühlt es sich verunsichert? Passt Lachen nicht zum Business? Der Autor erhielt während seiner Banklehrzeit einen offiziellen Tadel ausgesprochen, weil er gelacht hatte, während ein Direktor durch die Abteilung ging. Akkreditive sind eben eine zu ernste Sache. Auch wenn jemand die gelieferten „dates“ mit Daten übersetzt hatte, während es in Wirklichkeit Datteln waren, war Lachen während der Dienstzeit verboten. Jedenfalls in Anwesenheit eines Bankdirektors. Die Finanz-Branche hat offenbar damit ein besonderes Problem.

Könnte ein Lachen im Halse stecken bleiben?

Könnte einem Kunden eventuell ein Lachen im Halse stecken bleiben? Könnte er

sich nicht ernst genommen vorkommen? Ist Humor Zeitverschwendung?

Einige Fakten sprechen dagegen. Auch bei den Bayern, denen der Ruf nachgeht, sie seien überwiegend Grantler, denen fast alles gegen den Strich geht. Die meisten Leser werden schon mal in München und seinem schönen Umland zu Gast gewesen sein. Vielleicht haben sie auch Weißwürste probiert. Die Weißwurst ist – wie man treffend sagt – Kult in Bayern, „die Königin der Würste“, der man nur mit einem geziemenden Zeremoniell bekommen sollte. Da wagte ausgerechnet ein „Preuße“ den „Kleinen, aber absolut unentbehrlichen Weißwurst-Knigge“ zu publizieren, eine Mischung von Lebenshilfe und Kabarett (www.weisswurstknigge.de). Bereits eine Woche nach Erscheinen hatten mehr als 30 Tageszeitungen illustrierte Mehrspalter eingerückt. Mehrere Rundfunkinterviews und TV-Interviews wurden ausgestrahlt. Weitere Veröffentlichungen und Sendungen folgten. Unternehmen erkannten die Chance, daraus in Spezialausgaben mit Werbung auf der hinteren Umschlagseite ein begehrtes „Give-away“ für Messen, Tagungen, Jubiläen und Vertreterbesuche entstehen zu lassen. ARTE wird in einer Sendereihe über das vitale Europa den „Weißwurst-Knigge“ als deutschen Beitrag würdigen. Um die Weißwurst, die es angeblich seit 146 Jahren geben soll, die aber wahrscheinlich sehr viel früher schon aus Wurstkesseln gepresst wurde, geht es dabei nur am Rande. Es geht um die befreiende Wirkung von Humor in alltäglichen Situationen.

Nun kann man nicht über alles einen lustigen Knigge verfassen. Aber ähnliche „Give-aways“ mit Niveau wären durchaus denkbar. Anstelle von Lächerlichkeiten aus einschlägigen Katalogen. Wie wäre es, würden Sie eine Mini-Eisenbahn für Ihren Schreibtisch geschenkt bekommen,

die immer wieder mit lautem Tut-Tut und Tsch-Tsch ein paar Zentimeter vor und zurück fährt? Das soll entspannend wirken. Oder einen Lachsack? Ein Furzkissen? Einen Visitenkartenhalter in Form eines Damenschuhs? Ein Radio, das den Mund bewegt? Herzbienchen? Vieles dieser Art soll wahrscheinlich dem Papa die Suche nach einem Mitbringsel für die Kinder ersparen. Aber welcher Art ist die Beziehung, die der Kunde damit zu Ihnen aufbaut? Welche Wirkung erzielt der Außendienst damit?

Ein „Give-away“ sollte immer wieder Sympathien wecken. Sollte von der Qualität sein, dass man es häufig anschaut, sich häufig daran erfreut und es nutzt. Und dass man sich aufgewertet fühlt. Wenn man das kleine Geschenk gern auch vielen anderen zeigt, dient es seinem Zweck in perfekter Weise. Klar, dass die Entscheidung für dies oder das nicht erst acht Wochen vor der Messe getroffen werden darf. Der bereits erwähnte Weißwurst-Knigge hat den Sprung geschafft. Er ist Werbeträger, Ratgeber und Schmunzel-Postille zugleich. Und wandert wohl kaum in den Papierkorb.

Billiges ist nicht zu billigen!

Die scheinbar paradoxe Aussage „Humor ist eine sehr ernste Sache“ stimmt in vieler Beziehung. Ohne genaue Kenntnis und äußerst aufmerksame Beobachtung der Zielgruppe schlägt er fehl. Dieses Talent und der immer wieder aufs neue pointierte „gefeilte“ Text sind zu honorieren, nicht die Seitenzahl. Der Kunde muss sich mit Witz und Humor ernst genommen, in seinem Niveau herausgehoben fühlen. Billiges ist nicht zu billigen.

Wer Witz und Humor im Marketing einsetzen will, darf nicht auf die Ebene banaler Witzchen absacken. Viele Karikaturen in Firmenschriften mögen gerade mal für Vereinspostillen, Tanzstundenzeitungen und Hochzeitsblättchen genügen. Niedrige Honorare locken die Sparkommissare. Damit Sympathie bei Kunden wecken zu

wollen, dürfte eher ins Gegenteil umschlagen. Erschütternd und geradezu peinlich sind Kunden-Tagungen, bei denen als Auflockerung sogenannte Komödianten auftreten, Alleinunterhalter, die auf die saublöde Masche setzen und eine Zote nach der anderen reißen.

Wo bieten sich noch Chancen für Witz und Humor im Marketing? Die Robin-Getup-Glossen über den heimlichen Büroklammerfresser, über das Cluster-Syndrom oder gesuchte Ortschaften, die stets auf dem Knick der Kartenwerke zu liegen scheinen, haben Ihnen vielleicht ein Schmunzeln entlockt. Sie lassen den geplagten Jedermann aufatmen, dass es ihm nicht allein so geht. Der Erfolg: Die Botschaften im Umfeld profitieren vom Sympathiegewinn. Ein Klassiker auf diesem Gebiet ist das tägliche „Streiflicht“ der Süddeutschen Zeitung, dem die Zeitung einen nicht unerheblichen Teil seiner Auflage zu verdanken hat. Nur die besten Redaktionsfedern dürfen hierfür gespitzt werden. Axel Hackes Memoiren „Das Beste aus meinem Leben“ im SZ-Magazin, Elke Heidenreichs „Also ...“-Erlebnisse (einst in der „Brigitte“) sind weitere Beispiele. Karikaturen erstklassiger Cartoonisten runden das Bild ab.

Auch Websites können Spaß machen

Ein neues Wirkungsfeld sind die Websites, mit denen Unternehmen Kunden zu gewinnen trachten. Banalitäten und monatelang nicht aufgefrischte Standardinformationen reizen kaum zu einem zweiten Besuch der www-Seiten. Die „Anekdote des Monats“ jedoch rund um das Produkt oder die Dienstleistung, stets wechselnde Karikaturen aus dem Alltag der Kunden und des Unternehmens locken – und bleiben in der Erinnerung haften. „Halt – warum denn gleich in die Luft gehen?“ – Erinnern Sie sich noch an das HB-Männchen? Lang' ist's her. Und dennoch unvergessen.

Wieviel Zeit muss man rechnen von der ersten Idee bis zur perfekten Realisierung? Das ist pauschal nicht zu beantworten. Eine Glosse für die Firmenzeitschrift oder die Website kann in 14 Tagen verfasst sein. Allerdings sollte man erst starten, wenn ein Halbjahresbedarf vorliegt. Für firmenindividuelle „Give-aways“ dürfte ein halbes Jahr Entwicklungszeit die Untergrenze bilden. Ähnliches gilt für den maßgeschneiderten kabarettistischen Höhepunkt einer Tagung z.B. vom Ersten Deutschen Management-Kabarett „Chaos & Partner“.

Wie schafft man den Weg in die Medien? Das humorvoll-witzige „Produkt“ muss spektakulär sein, von breitem Interesse – und nicht nur Werbung.

Werner Siegert
Plus-Beratung
Zugspitzstr. 6, D-82131 Stockdorf
Fon 089.8571317, Fax 85609896
DrWerner.Siegert.Plus@t-online.de
Internet: www.home.t-online.de/home/drwerner.siegert.plus
www.ziele-siegert.de

Berufskodex

Forum Werteorientierung in der Weiterbildung

Sind Sie in der Weiterbildung tätig? Leisten Sie **Ihren** Beitrag zur Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt.

Mit der schriftlichen Anerkennung des *Berufskodex für die Weiterbildung* verpflichten sich Weiterbildner, diese berufständische Ethik zu beachten und sich im Konfliktfall der Beschwerdeordnung des *Forum für Werteorientierung in der Weiterbildung e. V.* zu stellen. Sie erhalten dann das Zertifikat und das Siegel *Qualität Transparenz Integrität*.

Der Berufskodex und die Beschwerdeordnung können unter www.gabal.de (Service/Downloads) heruntergeladen oder bei der Geschäftsstelle angefordert werden.



Gedanken zum Transfer von Trainings – Mitten aus der Praxis

Ein wahres Beispiel: Eine Niederlassung lässt sich nach einer Umstrukturierungsphase zum Thema „Führungskräfteentwicklung“ beraten. Heraus kommt ein umfangreiches, modulhaft aufgebautes Qualifizierungsangebot für ihre Führungskräfte. Als ich in einer Weiterbildungsabteilung einsprang und ein Modul davon durchführte und mit den Teilnehmern über das Konzept redete, staunte ich nicht schlecht: Die Seminarteilnehmer wussten nicht, warum sie eingeladen waren, kannten weder das Ziel des Seminars noch deren Einbettung. Auf meine Frage hin, ob sie von ihrem Vorgesetzten nicht über den Sinn der Maßnahme informiert worden sind und sich ausgetauscht haben, was sich durch diese Seminarkette in der Praxis verändern soll oder kann: Eine einzige Fehlanzeige. Es gab kein Gespräch und auch nach dem Seminar war kein Austausch geplant. Und wie sah der geplante Inhalt der drei Tage aus? Kommunikation, Konflikte, Teamentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und Kundenorientierung! In drei Tagen! Und das ohne Ziel!

Und noch ein anderes Beispiel: In einem konkret umrissenen Aufgabenbereich mit bundesweit verstreuten Aufgabengruppen werden größere Veränderungen umgesetzt. Natürlich muss man die Betroffenen dafür qualifizieren. Also bietet man Teamentwicklungsseminare als offenes Seminarangebot an. Das heißt, dass zwei Teilnehmer aus dem einen, vielleicht drei aus einem anderen und ein weiterer aus dem nächsten Team auf dem Seminar erscheint. Und es werden tagelang Übungen und Theorie zur Entwicklung eines Teams durchgearbeitet. Die große Frage, die sich stellt: Was verändert sich dadurch vor Ort? Welcher von diesen Teilnehmern übernimmt vor Ort eine aktive Rolle, ein so heikles Thema „Teamentwicklung“ als Mitbetroffener anzugehen?

Eine erste Analyse

Bleiben wir vorerst noch bei einer skeptischen Betrachtung der Nachhaltigkeit von Seminaren. Transfer von einem Seminar in die Praxis sicherzustellen, ist ein hoch komplexer Prozess. Um das zu verdeutlichen, möchte ich die Situation eines Teilnehmers aus einem offenen Seminar etwas überspitzt auf den Punkt bringen.

Dazu eine eher typische Schlusssituation: Die Teilnehmer sind hoch zufrieden mit dem Seminar, sind sogar voller Taten drang und guter Vorsätze. Und der Trainer freut sich über strahlende Gesichter und den vielen positiven Stimmen in der Feedbackrunde. So motiviert kommt der Teilnehmer in seine Arbeitswelt zurück.

Das erste was er bemerkt ist, dass er mit seinen neuen Erfahrungen vor Ort allein ist. Vielleicht sind seine Kollegen neugierig, vielleicht aber auch nicht. Für sich allein kann er sicherlich etwas umsetzen, so wie andere davon mit betroffen sind, wird es schon heikler. Hat er überhaupt die Rolle dafür – optimalerweise schon vor dem Seminar – zugeschrieben bekommen oder muss er sich erst um sie bewerben? Welche Führungskultur und kollegiales Klima trifft er an? Mit welchen Tabuzonen, offenen und verdeckten Regeln hat er es zu tun? Und wie steht es mit seinen Fähigkeiten, andere von seinen Erlebnissen im Seminar zu überzeugen und dem Mut, seine Vorhaben offensiv anzugehen? Wie hoch ist seine Frustrationstoleranz, sein diplomatisches Geschick und Konfliktfähigkeit?

Eine Rollen-Lupe auf diese Situation gehalten bringt einiges an das Tageslicht. Drei sehr unterschiedliche Rollen hat er in dieser komplexen Situation des Transfers mindestens einzunehmen: Zuerst muss er die Rolle eines Trainers einnehmen. Er muss Inhalte, die für sein

Team, seinen Kontext wichtig sind, den anderen vermitteln. Der inhaltliche Funke sollte zu den anderen überspringen und sie mindestens skeptisch neugierig werden lassen.

Und dann muss, überspitzt formuliert, jeder Teilnehmer, der nach einem Seminar etwas umsetzen will, die Auswirkungen auf seinen Arbeitskontext hat, die Kompetenz eines „Beraters“ besitzen. Er muss die Systemzusammenhänge durchschauen, systemische Ansatzpunkte ausfindig machen und sein eigenes Team angemessen fordern.

Und dann kommt seine wichtigste Rolle in den Vordergrund: Er selbst ist Mitglied des betroffenen Systems. Er ist schlicht und einfach Mitarbeiter.

Jeder Berater würde solch eine Rollenverwicklung ablehnen und als Voraussetzung für professionelle Arbeit eine klare Rollentrennung verlangen. Berater müssen/sollen neutral agieren können, um Veränderungen anzustoßen.

Ist Transfer also unmöglich? Natürlich ist dieses Bild überzeichnet, aber es trifft wesentliche Kernpunkte des Wirkungsgefüges von Transfer. Eines scheint jetzt schon greifbar klar zu sein: Es reicht nicht aus, zu Themen ein Seminar durchzuführen und schon wird sich etwas verändern. Das kann vielleicht für reine Wissensvermittlung (z.B. Softwareschulung) unter bestimmten Voraussetzungen funktionieren, für die Themen, die in die zwischenmenschliche Kommunikation eingreifen, ist solch ein eindimensionaler Ansatz nicht haltbar. Es bedarf einiger besonderer strategischer Ansätze, um wirkliche Nachhaltigkeit sicherzustellen.

Konsequenzen – Man muss es nur tun

Die Konsequenzen für ein transferorientiertes Seminar design liegen auf der

AZ GABAL Verlag



Hand. Es werden Instrumente benötigt, die den Kontext im Training im wahrsten Sinn des Wortes „zu Wort“ kommen lassen. Dadurch lässt sich das neu erworbene Wissen in den Alltag hinein übersetzen. Nur was wirklich passt, wird in die Praxis mit hinübergenommen. Um diese Passung herzustellen, bedarf es besonderer Prinzipien, wie ein Seminar gestaltet werden sollte. Und die Passung bezieht sich nicht nur auf den beruflichen Kontext, sondern auch auf die eigene Person.

Eine Schlüssel, diese Passung herzustellen, sind die Einwände der Teilnehmer im Seminar. Einwände sind aus meiner Erfahrung heraus optimale Wegweiser, die Themen ausfindig zu machen, die es den Teilnehmern subjektiv schwierig und zuweilen unmöglich erscheinen lassen, Gelerntes umzusetzen.

Auf den Punkt gebracht: Noch so gute Erkenntnisse und perfekt aufbereitete Themen bewirken keine Nachhaltigkeit, wenn sie nicht auf persönliche und berufliche (aus dem Kontext kommende) Einwände überprüft und für den Betreffenden optimiert worden sind. Eine angewandte Methode für die konstruktive Einwandbehandlung kann wesentlich effektiver sein, als die x-te Optimierung der Präsentation oder Erarbeitung von Übungen in den Seminaren. Als Trainer ist es also meine Aufgabe den beruflichen Kontext in dem Seminar abzubilden und eine Möglichkeit zu gestalten, die Seminarerfahrungen persönlich in angemessener Tiefe zu integrieren.

Dieser Ansatz schafft eine Atmosphäre der produktiven Unruhe, der Erlaubnis quer zu denken, dem Vertrauen zur eigenen Intuition und der emotionalen Betroffenheit. Sie setzen ein bestimmtes Rollenverständnis des Trainers voraus. Er wird zum „Persönlichen Reisebegleiter durch die Erfahrungswelt der Teilnehmer“, zum „angenehm unbequemen Nachfrager“ oder zum „Erforscher der unentdeckten Widrigkeiten“.

Ein methodischer Ansatz – Die Einwandbehandlung

Fortsetzung in den nächsten *impulsen*

Dipl.-Ing. Ralf Besser
T-Systems International GmbH, Projektoffice

Geschäftsbereich IT/Prozesse
e-Enabling & Relationship Management
Saonstr. 3a, 60528 Frankfurt am Main
Postfach 71 02 45, 60492 Frankfurt
Fon: 069.66531 - 9111
Fax: 069.66531 - 9105
Mobil: 0171.2231183
Ralf.Besser@t-systems.com



Die „Physik des Erfolges“ –

Was Manager von den Naturwissenschaften lernen können

Mit der „Physik des Erfolges“ hat die ausgebildete Physikerin Ingeborg Pia Schneider, Inhaberin von IPS Coaching, ein neuartiges Trainings- und Coaching-System für Manager entwickelt. Aktuelle naturwissenschaftliche Erkenntnisse wie z. B. Resonanzphänomene und Wechselwirkungen im Feld werden auf Strukturen und Abläufe im Unternehmen angewendet, so dass zum Teil verblüffende Parallelen erkennbar werden. Anhand leicht nachvollziehbarer Experimente wird Führungskräften so manches Aha-Erlebnis beschert, das sich überzeugend und vor allem merkfähig auf Themen der Personalentwicklung, der Teambildung und Organisationsentwicklung transferieren lässt.

Wer sich einen Eindruck von der ungewöhnlichen Vorgehensweise von IPS Coaching verschaffen möchte, kann sich ein Jahr lang jeden Monat ein so genanntes Schreibtisch-Experiment per E-Mail zusenden lassen – völlig kostenlos und unverbindlich. Die Schreibtisch-Experimente bestehen aus einem einfachen, im Büro leicht zu realisierenden Versuchsaufbau, einer naturwissenschaftlichen Erklärung sowie dem Transfer auf die Manager-Praxis.

Heute möchten wir Ihnen das 5. Experiment vorstellen. Wie die anderen Schreibtisch-Experimente dient es als Anregung zu Überlegungen in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Bei der Umsetzung unserer Empfehlung wünschen wir Ihnen Spaß und Erfolg.

Wassermusik (5. Schreibtischversuch)

Versuchsanleitung:

Nehmen Sie ein Weinglas oder ein dünnwandiges Glas und füllen Sie es halb mit Wasser. Befeuchten Sie Ihren Zeigefinger und bewegen Sie ihn langsam den Glasrand entlang. Wiederholen Sie den Versuch bei unterschiedlichen Füllhöhen und unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Was passiert?

Erklärung:

Indem Sie über den Glasrand reiben, versetzen Sie das Glas in leichte Schwingungen. Hierbei entsteht ein Ton. Die Tonhöhe richtet sich nach der Wassermenge im Glas. Das ist Ihnen sicherlich nicht neu. Wichtig ist das physikalische Prinzip: Die Schwingungen des Glases erzeugen Schallwellen in der Luft; sie übertragen sich aber auch – wie Sie sehen – auf die Wasseroberfläche. Dieses Phänomen ist eine Form von Resonanz. Resonanz tritt nur auf bei bestimmten äußeren und inneren Bedingungen – hier Reibung zwischen Finger und Glas (fettfrei) und Füllhöhe. Erst im Resonanzfall kommt Bewegung in das Wasser im Glas.

Bedeutung für Sie als Manager:

Damit Bewegung in Menschen kommt, muss auch Resonanz auftreten: Die inneren Bedingungen sind Fähigkeiten, Anlagen, Vorlieben. Die benötigten äußeren Bedingungen sind in der Regel Arbeitsplatzsituation, Image des Arbeitgebers, Entwicklungschancen, Entlohnung. Sie können aber je nach Mitarbeiter sehr verschieden sein.

Empfehlung:

Fördern Sie die Ressourcen und Potentiale Ihrer Mitarbeiter, damit diese Ihnen und sich selbst "das Beste" geben können. Management kommt von "manus": die Hand.

Wie müssen Sie mit Ihren Mitarbeitern umgehen, damit sich - wie beim Glas - nicht nur Töne, sondern Wohlklänge ergeben? Wertschätzende, ressourcenorientierte Einstellungen bringen die Energie in das System, die positive Resonanz erzeugt.

Entdecken Sie, wie Sie selbst Resonanz bei Ihren Kollegen und Mitarbeitern erzeugen können. Welches Verhalten fördert und welches Verhalten hemmt Resonanz? Und wie sieht es bei Ihnen selbst aus? Was lässt Sie gut sein? Praxisnah wird Ihnen dieser Zusammenhang in Seminaren, auf Tagungen und bei Projekten zur "Physik des Erfolges" vermittelt.

Rösrath, im Januar 2003

Die Schreibtisch-Experimente können kostenfrei per E-Mail bestellt werden bei:

Ingeborg Pia Schneider, IPS Coaching
Stuppheide 38, 51503 Rösrath
Fon: 02205.84396, Fax: 907566
Schneider-Pia@t-online.de
www.IPS-Coaching.de



Für jedes neue Mitglied erhalten Sie einen Bücher-gutschein in Höhe von € 40,00 auf alle Medien des GABAL Verlages.

Kreative Problemlösungen im Unternehmen

Unternehmen sind darauf ausgerichtet, Routineaufgaben möglichst effizient zu bearbeiten. Kreative Menschen (Querdenker), neue Ideen und Veränderungen werden auf den ersten Blick als störend empfunden.

Dies spiegelt sich auch bei dem Einsatz von Kreativitätstechniken in deutschen Unternehmen wider. Die bekannteste Technik, Brainstorming, weist in einer Studie über Kreativitätstechniken in deutschen Unternehmen einen Bekanntheitsgrad von 94% auf. Allerdings wird sie nur bei 35% der befragten Unternehmen als Problemlösungsinstrument eingesetzt. Darüber hinaus werden beim Brainstorming oft die Voraussetzungen sowie die wenigen einfachen Regeln der Methode nicht beachtet. Folgende schwere Fehler sind bei der Anwendung von Brainstorming häufig zu beobachten:

- **Die ideale Sitzungszeit von 20 bis 30 Minuten wird unterschritten oder überzogen.** Gemäß wissenschaftlicher Untersuchungen entstehen neuartige originelle Lösungsansätze am häufigsten zwischen der 20. und 30. Minute einer Brainstormingsitzung.
- **Brainstorming wird nur ad hoc Meetings eingesetzt.** Eine klare Problemdefinition und notwendige Vorbereitung findet nicht statt.
- **Die Ideenbewertung und Auswahl, die unmittelbar im Anschluss an die Ideenfindungsphase stattfinden muss, wird häufig verschoben.** Es werden oft „Ideenfriedhöfe“ produziert. Nach dem „Ideenfeuerwerk“ verkümmert eine größere Menge wertvoller Lösungsansätze nutzlos in einem Aktenschrank.

In diesen Fällen kann kein aussichtsreicher Ideensprudel oder eine zielführende Problemlösung zustande kommen. Die unbefriedigenden Ergebnisse bringen die

Kreativitätstechnik voreilig in den Ruf, kein geeignetes Mittel für Problemlösungen zu sein. Bei anderen Kreativitätstechniken werden durch Nichteinhaltung der Regeln und ein Mangel an Training oft ähnliche Vorurteile erzeugt.

Der linear-analytische Problemlösungsansatz für die Routine

Aufgaben und Probleme werden in Unternehmen bevorzugt mit linear-analytischen Denkansätzen angegangen. Das heißt, unter strenger Beachtung einer Zielvorgabe werden logisch aufeinanderfolgende kleinere Lösungsschritte angestrebt. Die strenge Zielorientierung bewirkt, dass die Lösungsschritte innerhalb einer Art „Denkkanal“ aneinandergereiht werden. Die Begrenzungen des Kanals sind die Rahmenbedingungen, unter denen das definierte Ziel erreicht werden soll. Ein Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der objektiven Überprüfbarkeit (einfacheres Controlling), da jede Teillösung durch logische Verknüpfung auf anderen aufbaut. Durch die Kanalisierung lassen sich einerseits leicht Muster für Standardlösungen entwickeln, andererseits kann sie schnell zu Blockaden (Sackgassen) führen. Im Arbeitsalltag erweist sich die Musterbildung jedoch als sehr vorteilhaft für die effektive und schnelle Erledigung von Routineaufgaben. Es wäre doch ganz furchtbar, wenn immer wieder täglich neu überlegt werden müsste, wie der Prüfungsprozess von der Eingangsrechnung bis zur Zahlungsanweisung zu gestalten ist.

Der kreative Problemlösungsansatz für Verbesserungen und Innovationen

Unternehmen werben in ihren Broschüren und Personalanzeigen damit, dass sie kreativ und innovativ sind. Spätestens in den Vorstellungsgesprächen zeigt sich bei den meisten jedoch, dass die Begriffe leere Worthülsen bleiben. Neubewerber werden sehr selten nach kreativen Fähig-

keiten befragt oder gar getestet. Bei der internen Rekrutierung von Führungskräften für „höhere Managementaufgaben“ werden diese Fähigkeiten in umfangreichen Persönlichkeitstests allerdings häufiger berücksichtigt. Es besteht also durchaus der Wunsch, das Lösen von Aufgaben mit kreativen Ansätzen in Unternehmen zuzulassen, offensichtlich aber erst ab einer bestimmten Führungsebene. Getragen wird dieser Wunsch dadurch, dass kreative Problemlösungsprozesse über das linear-analytische Denken hinaus zusätzliche Ideen generieren. Das Problemlösungs-Know-how des Unternehmens wird durch kreatives Denken und Handeln erhöht. Die sich so ergebenden zusätzlichen alternativen Handlungsmöglichkeiten machen Unternehmen flexibler in ihren Reaktionen auf Umfeldveränderungen. Bei festgefahrenen Problemstellungen (Sackgassen) wirken kreative Lösungsansätze „Blockaden auflösend“.

Kreative Ideen sind als Produkte kreativer Problemlösungsprozesse häufig der Ausgangspunkt für Innovationen. Ohne diese ist ein Wachstum von Unternehmen langfristig nicht möglich. Kreativ sein zu dürfen, erhöht aber auch den Zufriedenheitsgrad von Mitarbeitern im Unternehmen. Kreatives Arbeiten (schöpferische und gestaltende Mitwirkung) macht Spaß, erhöht die Motivation und erhält gesund.

Freiräume für kreatives Denken und Handeln schaffen

Erfolgreiche Unternehmen organisieren sich so, dass Freiräume für kreatives Denken und Handeln definiert werden. Auf diese Weise wird Wissen aus Routine sowie Kreativität generiert und der Problemlösungsraum eines Unternehmens wesentlich vergrößert. Als sehr erfolgreiches Beispiel ist hier der Haarkosmetikerhersteller Wella AG anzuführen, der seit Mitte der neunziger Jahre mit der Wella Ideen- und Projektdatenbank (WIP) kreative Freiräume geschaffen hat und diese ständig verbessert.

Tabelle 1 zeigt wie Voraussetzungen (für die erfolgreiche Anwendung von kreativen Problemlösungsansätzen) in konkrete Maßnahmen und Ergebnisse zur Schaffung solcher Freiräume umgesetzt werden können.

Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung von kreativen Problemlösungen „Provokante Thesen“	Maßnahmen im Unternehmen zur Schaffung kreativer Freiräume
Fokussierung und Definition des zu lösenden Problems „Ohne Fokussierung ist das beste Ideenfeuerwerk nutzlos.“	Definition von Bereichen, in denen kreative Lösungen gesucht werden sollen, abgeleitet aus den strategischen Leitlinien des Unternehmens. Bsp: - Einsatz von Balanced Score Cards - Erstellung von Innovationsleitlinien
Kreative Problemlösungen entstehen in der Regel im Alpha-Wellen Zustand des Gehirns „Originelle Ideen entstehen in der Regel nicht am Arbeitsplatz.“	Es ist ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das räumlich und prozessual Alpha-Wellen-Zustände zulässt. Bsp: - Kreativsitzungen außerhalb der Kernarbeitszeiten ansetzen - Kreative Spielwiesen und Denk-Clubs initiieren - Kreativzimmer mit Einrichtung gestalten
Zur systematischen Ideengenerierung ist das Einhalten eines Sets von Regeln erforderlich – Die Abfolge von divergentem und konvergentem Denken ist zu beachten. „Ohne Disziplin gibt es keine zielführende, unternehmerisch verwertbare Kreativität.“	Schulungen, Trainings und Anwendung von Kreativitätstechniken durchführen. Bsp: - Kreativkurse im Weiterbildungsprogramm anbieten - Intensives Nutzen der Techniken in Workshops
Kreative Problemlösungen müssen Beachtung finden, wenn sie keine Einmalereignisse bleiben sollen. „Ideen sind das wertvolle Ergebnis aus den Köpfen engagierter Mitarbeiter. Die Anerkennung dieser Leistungen wirkt motivierend.“	Durch die Schaffung eines verbindlichen transparenten Systems zur Entgegennahme von Ideen werden Vorgesetzte in Ihrer Führungsaufgabe entlastet. Bsp: - Ideen- und Projektdatenbank - Betriebliches Vorschlagswesen - Ideenbuch, Ideentafel

Tabelle 1 Freiräume für kreatives Denken und handeln im Unternehmen schaffen

Die Voraussetzungen wurden bei der Anwendung von Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Morphologisches Tableau, Brainwriting etc. ermittelt.

Die Kombination aus linear-analytischem und kreativem Problemlösungsansatz bringt Erfolg

Nur die Akzeptanz von linear-analytischen und kreativen Problemlösungsansätzen zusammen vermag in Unternehmen das Wissen zu schaffen, mit dem auf längere Sicht Innovationen – als Träger von Wachstum und Stabilität – erzeugt werden können. Viele große Erfindungen wie z.B. die Dampfmaschine, die Glühbirne, der Kugelschreiber etc. sind durch solche Kombinationen entstanden. Der

Weg von einer vagen Erstidee (meist einem kreativen Ansatz entstammend) bis zum innovativen Produkt ist immer eine unregelmäßige Abfolge von linear-analytischen und kreativen Denkansätzen.

Dipl.-Kfm. Heinz-Jürgen Boeddrich
kofid@boeddrich.gg.uunet.de

Konferenzdirektor und Cheforganisator der 8. Europäischen Konferenz für Kreativität und Innovation, die vom 3. bis 6. September 2003 in Mainz stattfindet.

Consultant für Kreativität und Ideenmanagement bei führenden Unternehmen der deutschen Industrie.

Persönlichkeits-Modelle

H.D.I. Herrmann-Dominanz-Instrument



Im Rahmen der Serie „Persönlichkeits-Modelle“ stellen wir heute die Kurz-Darstellung des H.D.I. vor. Diese ist in dem, vom GABAL-Verlag inzwischen publizierten, Standard-Werk „Persönlichkeits-Modelle“ im einzelnen dargestellt. Dort werden 10 Persönlichkeits-Konzepte sehr ausführlich – jeweils auf rd. 15 bis 20 Seiten – kompetent, aus der Feder der Lizenznehmer, vorgestellt.

Das H.D.I. – früher auch als Hirn-Dominanz-Instrument bekannt – ist ein von dem US-Amerikaner Ned Herrmann entwickeltes Konzept, mit dem unterschiedliche menschliche Denkpräferenzen ermittelt und in vier Quadranten visuell dargestellt werden. Es basiert auf Erkenntnissen über die Zweiteilung des Großhirns in eine linke und eine rechte Hemisphäre einerseits und die hierarchische Struktur des Gehirns andererseits (vgl. > Biostruktur-Analyse).

Ned Herrmann hat sich viele Jahre lang als Leiter des Führungskräfte-Trainings des US-Konzerns General Electric (GE) mit Kreativität beschäftigt. Ende der 70er Jahre legte er das H.D.I. als Instrument der Selbsteinschätzung des individuellen Denk-Stils vor. Seine Erkenntnisse basieren auf den Forschungen von Roger Sperry, Robert Ornstein, Henry Mintzberg, Paul MacLean, Joseph Bogen; das H.D.I. kombiniert das Modell der beiden zerebralen Hemisphären (Sperry) mit dem Konzept des Triune Brain (MacLean) zu einer

metaphorischen Darstellung, d.h. es wird kein unmittelbarer, messbarer Zusammenhang zwischen Denkstil und gehirnphysiologischen Vorgängen behauptet.

Das H.D.I. basiert auf einem Fragebogen zur Selbsteinschätzung mit 120 Fragen, darunter insbesondere einer gewichteten Auswahl aus 16 Merkmalen der Arbeit und 25 persönlichen Merkmalen sowie der Angabe von maximal sechs persönlichen Hobbys. Es folgen 24 Entscheidungen bei paarweisen Eigenschaften und 20 Fragen zum Grad der persönlichen Einstellung/Präferenzen.

Die Computer-Auswertung zeigt – in vier Quadranten – ein Profil der bevorzugten Denkweisen, was zugleich die Bezeichnung als Präferenz-Modell erklärt. Die vier Quadranten werden mit Großbuchstaben und Farben gekennzeichnet (vgl. Abbildung): Zerebrale Bereiche: Links oben = A (Blau) und rechts oben = D (Gelb); Limbische Bereiche: Links unten = B (Grün) und links unten = C (Rot). Diesen vier Bereichen werden im H.D.I. Präferenzen zugeschrieben:

A = „Rationales Ich“: Analysiert, quantifiziert, ist logisch, kritisch, realistisch, liebt Zahlen, ist fakten- und technisch-orientiert.

B = „Sicherheitsbedürftiges Ich“: Trifft Vorkehrungen, strukturiert, organisiert, plant, realisiert Dinge, ist zuverlässig, ordentlich und pünktlich.

C = „Fühlerndes Ich“: Ist mitfühlend, gefühlsbetont, emotional, hilfsbereit, expressiv, unterrichtet gern, bewegt viel und redet viel.

D = „Experimentelles Ich“: Ist kreativ, konzeptionell, intuitiv, neugierig, spielerisch und risikofreudig, spekuliert, übertritt Regeln und mag Überraschungen.

Aufgrund der Merkmals-Darstellung im Rahmen der konzentrischen Kreise wird

die Intensität der Quadranten-Ausprägung visualisiert: Über 100 Prozent stellt eine „deutlich sichtbare Präferenz“ dar; im Bereich zwischen 67 und 99 Prozent sagen die Denk- und Verhaltensweisen der jeweiligen Person als „ganz natürlich“ sehr zu; der Bereich von 34 bis 66 Prozent wird als Nutzungsbereich und der Bereich von unter 33 Prozent als Vermeidungs-Bereich angesehen.

Der Nutzen des Instrumentes liegt sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Bereich, d.h. für die Berufswahl und für die Personalentwicklung. Als Einsatzgebiete werden von Ned Herrmann u. a. nachstehende Bereiche angegeben: Persönliche Entwicklung, Selbstverständnis, Diagnose, Beratung, Management, Verkauf, Lehren und Lernen, Kommunikation, Kreativität.

Eine interessante empirische Erkenntnis liegt darin, dass die individuellen Präferenzen sich ändern können, und zwar im Rahmen der Selbstentwicklung sowie vor allem aufgrund eines veränderten beruflichen Einsatzes: Unterschiedliche Tätigkeiten zeigen sehr unterschiedliche, aber jeweils typische Profile, wobei bestimmte Aufgaben zu extrem unterschiedlichen Profilen führen können, etwa: Künstler/Ingenieur, Unterhaltungskünstler/Produktionsmanager, Militärausbilder/Sozialarbeiter, Berater/Buchhalter, was eine Summierung der Profile von Berufsgruppen deutlich zeigt. Es kann auch die Ausprägung einer bestimmten Unternehmenskultur in den Mitarbeiter-Profilen zum Ausdruck kommen.

Es handelt sich beim H.D.I. – aufgrund der Funktionen des Großhirns – vornehmlich um Präferenzen der unterschiedlichen Denkstile. Aufgrund der Funktionen des Limbischen Systems werden ferner auch spezifische Verhaltenskomponenten, wie z. B. Emotion und Gefühl, in die Auswertung einbezogen. Die Aussagen sind jedoch sehr unterschiedlich etwa den Eigenschaften nach Maßgabe eines Modells der Verhaltens-Präferenzen (vgl. > DISG).

Zusätzlich zu den einzel- und berufstypischen-Profilen gibt es auch H.D.I.-Gruppenprofile, die die Verteilung der Denkpräferenzen einer spezifischen Gruppe von Menschen, z.B. in einem Team, aufzeigt.

Prof. Dr. Hardy Wagner
Richthofenstr. 12, D-76831 Billigheim
Fon: 06349.996455, Fax: 996456
hardy.wagner@bipol.de

Literatur:

Herrmann, N.: Kreativität und Kompetenz – Das einmalige Gehirn, Fulda 1991
ders.: Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte – Welcher Quadrant dominiert Sie und Ihre Organisation? Frankfurt/M. 1997
Spinola R./Peschanel, F. D.: Das Hirn-Dominanz-Instrument (HDI), 2. Auflage, Speyer 1989



Tools für Trainings – und mehr (Teil 2)

Mit dem kurzen Überblick über die verschiedenen Trainingstools im ersten Teil des Artikels wurde deutlich, wie viele verschiedene Möglichkeiten es im Bereich der Personalentwicklung gibt, um auf Situationen und Konflikte zuzugehen. Denn alle therapeutischen Ideen basieren auf der gemeinschaftlichen Idee, in Krisensituationen eine Hilfestellung anzubieten. Und sicher nicht nur dann, wenn die Krise tatsächlich eingetreten ist. In der Personalentwicklung finden die Tools auch dann schon Anwendung, wenn es darum geht, Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie ihren Job besser, effektiver oder kreativer gestalten können und natürlich im Krisenfall auch ein Handwerkszeug zur Verfügung haben.

Schauen wir uns das einmal konkret an: Eine wichtige Aufgabe von Personalentwicklern in Unternehmen ist die Auswahl von kompetenten und passenden Trainern, Beratern und Coachs. Nun werden Personalentwickler überschwemmt mit wunderbaren und aussagekräftigen Broschüren, führen verschiedene Kennenlern-Gespräche und haben dann die Qual der Wahl. Die Kenntnis der verschiedenen Trainingstools kann eine Hilfestellung sein, um den richtigen Trainer oder Berater zu wählen, denn die meisten Kollegen sprechen offen über ihre Werkzeuge. Allein das Lesen der jeweiligen Broschüren und die ersten Gespräche geben Aufschluss über die bevorzugte Methode und den bevorzugten Stil.

Sucht nun ein Personalentwickler für eine toughe Außendienstmannschaft mit einer Reihe gestandener Kollegen einen Trainer als Konfliktmediator, so ist es wichtig jemanden zu finden, der einerseits mit dieser Zielgruppe Erfahrung hat, aber auch andererseits über Tools verfügt, die dieser Außendienstkultur entgegen kommen. Ein Trainer, der versucht, jeden Einzelnen als Individuum zu stärken und dabei die Funktionsfähigkeit des Teams außer acht lässt, ist hier sicher fehl am Platz. Im Training darf auch nicht im Mittelpunkt stehen, dass alle nett zueinander sind. Das sind sie ganz bestimmt nicht, sondern es ist relevant, den Wettbewerbscharakter des Arbeitsplatzes im Auge zu behalten.

Die gewählte Methode sollte nicht nur humanistische Aspekte widerspiegeln, wie zum Beispiel die Gesprächspsychotherapie nach Carl Rogers, sondern sollte auch direktiven Charakter besitzen. So kann beispielsweise die Rational-Emotive-Therapie nach Albert Ellis, die systemische Therapie, das NLP oder auch der provokative Stil Hilfestellung leisten. Die genaue Methodenwahl hängt von den Vorinterviews ab, die ein Berater sicher durchführt. Und die Ergebnisse sollten dann mit der Personalentwicklung besprochen werden und eine geeignete Methode festgelegt werden. Das funktioniert natürlich nur, wenn auf beiden Seiten eine ausreichende Methodenkompetenz vorliegt.



Management GmbH
Unternehmensberatung

Analysesysteme und Methoden:

- Das ERKENNTOGRAMM[®]
 - Das ZYKLOGRAMM[®] plus YOGANASTIKS[©]
 - Das STRATEGOGRAMM[®]
- = HumanKapitalBilanz[©] und ZyklenBilanz[©] für Menschen und Unternehmen



Zugangswege/Nutzung über:

- Franchisepartnerschaft oder
- Lizenzpartnerschaft oder
- Netzwerkpartnerschaft

für Unternehmens- und Personalberatung, Training, Coaching, Mediation.

Sonderkonditionen für GABAL-Mitglieder!

Wann klopfen Sie bei uns an?

ATLANTIS Management GmbH
Riedbachweg 12
D-87746 Erkheim
Fon: 0 83 36/8 03 36 oder 0700-atlantiss (Vanity-Nr.)
Fax: 0 83 36/8 03 38
www.atlantiss-management.de
info@atlantiss-management.de



Ist ein passender Kollege gefunden, dann geht es bei Anwendung der Transaktionsanalyse oder der Gestalttherapie darum, die bestehenden Verträge genau zu prüfen. Wer hat mit wem einen Vertrag? Welchen? Und wie passen diese zusammen? Der Personalentwickler hat sicher einen Auftrag erhalten. Wahrscheinlich vom Leiter der Außendienstmannschaft. Dieser hat besondere Erwartungen an das Hinziehen eines Außenstehenden, die kommuniziert werden müssen. Insofern hat der Personalentwickler mit dem Außendienstleiter einen Vertrag, dieser wiederum einen mit dem Trainer und mit seinen Mitarbeitern. Der Personalentwickler hat mit dem Trainer einen Vertrag und dieser wiederum mit dem Außendienstleiter und den Teilnehmern. Und alle diese Verträge müssen stimmig sein, um die Konfliktmediation erfolgreich gestalten zu können. Das Handwerkszeug der psychotherapeutischen Methoden ist hier ein wichtiger Unterstützer.

Kontakt und Infos zum Seminar „Tasks. Teams. Types.“, das am 20. November startet und Personalentwicklern und Trainern 14 therapeutische Methoden im Vergleich mit den entsprechenden Anwendungsfeldern demonstriert, unter:

Dr. Susanne Klein
SHS-CONSULT GmbH & Co. KG
Gellerhagenhof 8, 33613 Bielefeld
Fon: 0228.373859 oder 0521.98919470
s.klein@shs-consult.de



Mach langsam, wenn es schnell gehen soll

Zeit gewinnen für das Wesentliche

Autor: Helmut Hallier, Verlg. Herder, 2002
ISBN 3-451-05306-3, 158 Seiten, 8,90 €

Dem Autor ist es gelungen, in einer klaren, unkomplizierten Sprache interessante Informationen und Thesen mit humor-

vollen Schilderungen sowie bildhaften Gleichnissen zu verknüpfen. Beispielsweise lässt er durch die eingestreuten Dialoge zweier Freunde den Leser deren Gedankenaustausche zu unterschiedlichen Aspekten des Themas „Zeit“ miterleben. Das Buch vermittelt auf diese Weise sowohl bereichernde Erkenntnisse als auch Lesefreude.

Im Gegensatz zu den zahlreichen Zeitmanagement-Büchern der letzten Jahrzehnte, ist das vorliegende Buch ein Plädoyer für die so genannte „Verlangsamung“. Es macht bewusst, wie ein striktes Zeitmanagement dazu verführen kann, seine Tagesabläufe immer lückenloser mit Routineaufgaben zu verplanen und sich immer weniger Freiräume für spontane, auf momentanen Bedürfnissen beruhende Vorhaben zu gönnen. Gerade aber die ungeplanten Erlebnisse sind oft diejenigen, die uns beglückende Erinnerungen schafften. Die nicht organisierten Phasen sind es, die uns die Muße und die Distanz zum Alltag ermöglichen, um die für unsere Lebensqualität wesentlichen Dinge zu erkennen und lebenswerte Perspektiven zu entwickeln.

Das Buch verteufelt keineswegs jedes Zeitmanagement, sondern regt dazu an, die Balance zu finden zwischen rationalem Erfolgsstreben und dem Streben nach einem positiven Lebensgefühl. Dabei beschränkt es sich nicht auf philosophische Betrachtungen, sondern gibt auch konkrete Empfehlungen für den Umgang mit der eigenen Zeit sowie die persönliche Lebensgestaltung und schlägt dem Leser sogar kleine Übungen vor. Das Buch ermutigt, sich neue Zeiträume zu öffnen und sich in ihnen wohnlich einzurichten.

Hartmut Laufer
Postfach 303636
D-10727 Berlin
Fon 030.2629640
Fax 2625977
GABALBerlin@aol.com



Die Mäuse-Strategie

Spencer Johnson: Die Mäuse-Strategie für Manager: Veränderungen erfolgreich begegnen.



Begegnen Sie amerikanischen Bestsellern auch mit einer gewissen Vorsicht? Welche trivialen Botschaften sollen den wieder verbreitet werden? Schon dieser naive Titel führt dazu, sich mit dem Buch nicht weiter zu beschäftigen, es nicht ernst zu nehmen. In einem Seminar wurde ich dann doch mit der Fabel konfrontiert und dies ist der Inhalt:

Es geht um zwei Zwerge, die in einem Labyrinth leben und sich jeden Tag auf die Suche nach ihrer Käseration machen. Irgendwann finden sie einen großen Vorrat an Käse und haben ausgesorgt. So dachten sie zumindest, denn eines Tages ist der ganze Käse aufgezehrt. Die Zwerge sind erstaunt. Lange Zeit verleugnen die beiden die Realität und warten darauf, dass sich die Situation wieder bessern würde. Erst nachdem sie fast am Verhungern sind, machen sie sich auf die Suche nach neuem Käse. Nach langem, kräftezehrendem Suchen finden sie ein neues Käselager und überleben.

Was will uns diese Fabel sagen? Sie enthält einige Leitsätze, die sehr einfach, aber auch sehr treffend die Situationen und das Verhalten in Veränderungen beschreiben:

- Hast du Käse, bist du glücklich!
- Wenn du Käse hast, willst du ihn behalten.
- Je eher du den alten Käse loslässt, desto eher findest du neuen.



- In neuen Richtungen liegt eher neuer Käse!
- Genieße die Vorstellung nach neuem Käse!
- Genieße die Suche nach neuem Käse!

Zu trivial? Aber so sind Fabeln eben. Vielleicht stellen auch Sie fest, dass Sie Käse haben, glücklich sind und sich auf die Suche nach neuem Käse machen müssten.

Tu was, bevor dir der Käse weggenommen wird, dies ist die Botschaft des Buches. Das Buch ist zu empfehlen, wenn Sie an einfachen aber essentiellen Leitsätzen für Veränderungen interessiert sind.

Wolfgang Neumann



Zeitgeist – Elegie

Sooft wir über den Zeitgeist klagen, gilt es dabei auch zu hinterfragen: Wie konnte es zu dem Zeitgeist kommen? Was hat der Zeit einst den Geist genommen?

Im Grunde liegt es wohl am Ermüden, mit Geist zu wirken. Die Plattitüden erhalten Raum, um sich auszubreiten. Was Geist hat, geht dann durch schwere Zeiten.

Sobald wir offenen Blicks erkennen, woran es krankt, es beim Namen nennen, was die Prägung „geistvoll“ verwehrt, offenbart sich klar uns vermehrt:

Der Geist der Zeit wird stets von dem leben, was wir ihm jeweils an Nahrung geben.

Klaus Huber
Zur Friedrichshöhe 30
77855 Achern-Oberachern
Fon 07841.53 81
klausvondachsbuckel@t-online.de
www.klausvondachsbuckel.de

Der Turnaround



Businessroman über persönlichen und unternehmerischen Wandel

Rudolf Müller: Der Turnaround
Neuerscheinung im April 2003
GABAL Verlag, Offenbach
25,90 €, ISBN-3-89749-299-7, 298 S.
Roman und Sachinformation 50:50
mit vielen Übungen und Checklisten.

Bei Rodrigo Ither, Manager eines mittelständischen Unternehmens, laufen die Dinge anders als sie sollten: In der Firma gibt es einen starken Gewinnrückgang, flankiert von einem Liquiditätsengpass, und auch privat steht es nicht um Besten. Mit den Worten „Ich verlasse Dich“ packt seine Frau ihre Sachen und zieht mitsamt der Kinder überraschend zu Hause aus.

Gründe genug, um Bilanz zu ziehen und Leben und Arbeitsweise zu überdenken. Ist der Beruf wirklich so wichtig, dass die Familie sich ihr unterzuordnen hat? Wie lassen sich die Kräfte im Unternehmen steuern und die Mitarbeiter motivieren? Bei näherer Betrachtung stellt sich für Rodrigo Ither heraus, dass seine Probleme im Unternehmen und im Privatleben ähnliche Ursachen haben und sich mit ähnlichen Methoden lösen lassen. Die Vision einer erfüllten Zukunft schafft die Energie für die nötigen Veränderungen, die er selbst vornehmen muss.

Dabei hilft dem Helden ein neuer Handgelenk-Computer, gleichzeitig Handy, der vollkommen sprachgesteuert arbeitet. Als persönlicher Assistent meldet sich dieser hilfreich im entscheidenden Moment. Heute noch Science-Fiction bekommt jede Führungskraft einen Vorgeschmack auf die Arbeitsweise in wenigen Jahren, wenn mit der UMTS-Technik das Wireless-World-Wide-Web erreicht wird. Geheimnisvolle aber genau passende eMails erhöhen im Zeitalter von Harry Potter die

Lese-Spannung! Ein Schuss Erotik lässt den Roman flüssig lesen.

Sie lernen das Tipi-Modell kennen, mit dem sich sowohl Ziele als auch Probleme äußerst fruchtbar analysieren lassen. Die Umsetzungsmotivation steigt.

Der Autor war 25 Jahre lang in der Industrie als geschäftsführender Gesellschafter tätig. Er konnte sich nach solchen internen Prozessen im eigenen Unternehmen frei machen und auf die eigene Lebensvision des Trainings in mittelständischen Unternehmen spezialisieren.

Die Innovation

Neu an dem sachlichen (Lern-)Inhalten des „Turnaround“ ist

- Die Verbindung von Psychologie und Betriebswirtschaft/Management.
- Der systematische Weg zur Entwicklung der Vision, wie er sich bislang nirgends findet!
- Die Unterschiede zwischen Sinn = Mission sowie Vision und Leitbild (= interne Verhaltensgrundsätze) werden klar.
- Die Vision setzt mit ihrer Entstehung Veränderungsprozesse in Gang.
- Die Verbindung von persönlicher und Unternehmensvision (Zielintegration). Deren Erarbeitung erfolgt gleichzeitig, was Verständnis und Umsetzungsergie erhöht.

Für Trainer

ist von Bedeutung, dass das Tipi-Modell eine Weiterentwicklung aus den neurologischen Ebenen der NLP, den Ebenen der Gestaltung von Rudolf Mann und auch der EKS darstellt. Die gleichzeitige Erarbeitung der verschiedenen Phasen auf individueller und auf Unternehmensebene hat große Auswirkung auf den Transfer. Eine wichtige Grundlage des Buches ist auch das DISG-Persönlichkeitsprofil.

Das Tipi-Modell

ist anwendbar in verschiedenen Bereichen

- Problemanalyse zur Situationsklärung

- Zukunftsanalyse zur Entscheidung
- Lernen und Veränderung

In der horizontalen Dimension werden für das Individuum die 4 Lebensfelder

Gesundheit	Finanzen
Beziehungen	Beruf

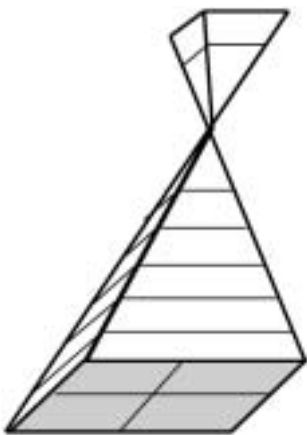
bearbeitet. Hier sieht man schon den Bezug zur **Work-Life-Balance**, wobei die Sinnkomponente sich in die Vertikale verlagert.

Für das Unternehmen handelt es sich in direkter Entsprechung zur **Balanced ScoreCard** um die Felder

Sicherheit/Struktur	Finanzen
Mitarbeiter	Kunden

In der Vertikalen sind **8 Ebenen** zu unterscheiden

1. Ergebnisse
2. Aktivitäten und Verhalten
3. Potenziale/Stärken
4. Denkmuster (Glaubenssätze)
5. Werte
6. Identität/Selbstverständnis
7. Zugehörigkeit/Parter (Umfeld)
8. Sinn bzw. Unternehmensmission



Die Projektion der Erkenntnisse des Tipi-Modells in eine ideale Zukunft, wenn alles im Leben bzw. in der Unternehmung aus einem Guss zusammenpasst, ergibt die „**Vision**“, insbesondere in den beiden unteren „sichtbaren“ Ebenen der Ergebnisse und der Aktivitäten.

Ein Arbeitsbuch und Fortsetzungen des Turnaround sind in Vorbereitung.

Bezugsquelle: im Buchhandel oder beim Institut für Unternehmensentwicklung Spitzsteinstraße 24, 83229 Aschau-Sachrang
Fon: 08057.578, Fax 584
www.SUnternehmensentwicklung.de
eMail: Dr.Rudolf.Mueller@t-online.de



Robbin Gettup fragt ...

„Warum liegen eigentlich die meisten in Landkarten und Stadtplänen gesuchten Orte auf dem Knick?“

Das kann ja nicht nur mir so gehen, dass ich bei Schmudgelwetter in einer Gegend ohne Parkbuchten und mit ungeduldigen Dränglern hinter mir im Stadtplan nach einer Straße suche, die es angeblich auch geben soll. Jedoch sie liegt tiefverborgen im Knick, wahlweise dort, wo die Karte aufhört und erst 23 Seiten später weitergeht, aber ganz woanders, und es ist ein halber Zentimeter der Stadt verschwunden und mit ihm gerade meine Straße.

Das kann aber auch ganze sehlichst gesuchte Ortschaften betreffen. Sie liegen verborgen im Knick. Will man den Shell- oder ADAC-Atlas nicht brutal auseinanderbrechen, so dass einem die Einzelteile aufs Bremspedal rutschen, befinden sie sich in der größten denkbaren Landschaft – dem Knick. Wollen die das? Gibt es da flehende Briefe an die Landkartenmaler oder LUNA-Überflieger, verrätet um des Himmels Willen nicht, wo wir sind. Wir wollen unsere Ruhe haben. Die haben wir nur im Knick.

Vielleicht geht es aber auch ganz anders. Dass mächtige Fremdenverkehrs- und Tourismus-Direktoren mit grässlichen Sanktionen drohen für den Fall, dass ihre einnahmensüchtigen Ortschaften im Knick landen. So dass die anderen, die keine Gratisreise mit Weinprobe anbieten, in

den Knick wandern? Straßen, in denen mehrheitlich Wähler einer ungeliebten Partei wohnen, werden abgestraft und in den Knick verbannt. Das haben sie nun davon.

Beantwortet nicht meine Frage: Warum nun ausgerechnet ich, immer ich, also stets ich solche Orte und Straßen aufsuchen muss, die im Knick liegen! Natürlich habe ich auch Karten ohne Knick. Um die auszubreiten, müsste mein Auto die Breite eines Gefahrguttransporters aufweisen.

Wenn ich mir jetzt so einen elektronischen Piloten mit der geheimnisvollen Stimme einer wahrscheinlich damenbärtigen Wegweiserin anschaffe, droht mir neues Ungemach: Das Straßenbild dreht sich dauernd. Da wird mir schwindelig. Oder der Damenbart sagt: Wir haben ihr Fahrziel nicht ausfindig machen können. Klar, weil es auf dem Knick liegt. Oder in einem gerade neu erschlossenen Neubauviertel mit ungepflasterten, pfützengefurchten Straßen ohne Schilder und lauter gummigestiefelten Musterhaus-Besuchern, die „tut mir sehr leid“, auch nicht von hier sind. Oder die einem tatsächlich sagen: „Da vorne müssen Sie links abbiegen, die Straße heißt „Auf dem Knick“, die fahren sie ganz durch, aber weiter weiß ich auch nicht. Irgendwie rechts oder links. Müssen Sie nochmal fragen, halt.“ Danke. Dachte ich mir schon.



Haben Sie sich den Termin schon vorgemerkt?

GABAL-Herbstsymposium

am 24./25. Oktober in Hannover

Der Blick in die Vergangenheit hat nur Sinn, wenn er der Zukunft dient.
Konrad Adenauer

Worüber Sie sich ärgern

Worüber ärgern Sie sich?

Heute möchte ich Sie an einen wesentlichen Gedanken erinnern, den man sich im Optimalfall jede Woche einmal bewusst machen sollte.

Worüber haben Sie sich in den letzten Stunden (Tagen) geärgert? Was hat Sie aufgeregt (genervt)? Und: Sind Sie eher ein Fluchttyp (ziehen Sie sich beleidigt zurück und „fressen“ Ihren Ärger in sich hinein) oder reagieren Sie kämpferisch (dann „mussten“ Sie leider meckern oder andere angreifen)?

Ärger über die Welt setzt eine Annahme voraus, nämlich, dass wir von dieser Welt „da draußen“ getrennt sind. Wir nehmen die Welt (inkl. aller Mitmenschen) dann als „das Andere“, das uns ge- oder missfallen kann, wahr. Diese Sicht der Dinge ist uns genauso vertraut wie dem Vogel seine Umwelt. Haben Sie einmal einen Wellensittich vor einem Spiegel beobachtet? Wie Thorwald Dethlefsen aufgezeigt hat, begreift der Vogel nicht, dass er sich selbst sieht, deshalb sucht er den Artgenossen, und dieses Spielchen amüsiert uns als Betrachter. Nun lautet eine der wichtigsten Ideen der Esoterik: Die Welt ist unser Spiegel. Weil wir das aber genauso wenig begreifen wie der Wellensittich, benehmen wir uns ähnlich wie dieser. Als Fluchttyp ziehen wir uns zurück, als Kampftyp bekämpfen wir diese Welt „da draußen“. Wir kämpfen gegen Menschen, die ihre eigenen Belange höher einschätzen als unsere. Wir kämpfen gegen unsere Vorgesetzten, die regelmäßig auf unseren Fehlern herumhacken und viel zu selten loben. Wir kämpfen gegen unsere Mitarbeiter, die weit mehr leisten könnten, wenn sie wirklich wollten ... Wir kämpfen gegen die Gesellschaft. Schließlich glauben wir, ein Recht darauf zu haben, sauer zu werden, wenn nicht alles nach unserem Kopf geht. In Wirklichkeit (sagt die Esoterik) bekämpfen wir immer uns selbst.

Wenn Herr A. sich über einen Geizhals aufregt, dann bekämpft er in diesem seinen eigenen Hang zur „übertriebenen Sparsamkeit“ – sonst würde er das Verhalten des Mitmenschen überhaupt nicht negativ bewerten! Würde ein großzügiger Mensch dem Geizigen nicht gerne geben, was der ihm so (hinter-)listig „abzurufen“ versucht? Oder wenn jemand sich aufregt, dass niemand ihm zuhört, dann doch nur, weil er laufend selber reden will. (Den großen Schweiger könnte das nicht stören, im Gegenteil!) Wenn unser Vielredner andere Menschen nur halb so wichtig einschätzen würde wie sich selbst, dann könnte er es ihnen nicht verübeln, wenn sie sich genauso benehmen wie er. Oder wenn die Topmanager von Unternehmen lamentieren, dass es kaum Führungskräfte gibt, die visionär führen können, dann gilt: Jede Firma hat genau die Führungskräfte, die sie verdient. Wenn nämlich in dieser Firma heute kaum herausragende Führungspersönlichkeiten zu finden sind, dann deshalb, weil die Top-Manager solche Leute früher (als sie noch an ihren eigenen Karrieren bastelten) nicht aufsteigen ließen.

Wenn wir es lernen könnten, die Welt nicht als Gegner zu sehen, sondern als Spiegel, dann müssten wir Verantwortung übernehmen. Das gilt im politischen oder beruflichen Alltag genauso wie im Privatleben jedes einzelnen Menschen. Aber wir leben in einer Kinderkultur, die immer erwartet, dass andere etwas für uns tun (erst die Eltern, später „Vater Staat“).

So haben wir im Laufe der letzten Jahrzehnte immer mehr Verantwortung für unser Leben „delegiert“. Wir hegen bestimmte Erwartungen (z.B. an das soziale Netz), was zu Enttäuschungen führt (Enttäuschung = die Täuschung hört auf), und wir fordern von der Mitwelt, dass sie sich gemäß unseren Vorstellungen zu verhalten habe. Wenn sie es nicht tut, kämpfen wir!

Wenn aber Herr X. heute großartig für den Frieden kämpft (man beachte die sprachliche Formulierung!), dann möchte er im Spiegel eine andere Wirklichkeit erschaffen, als die, die in ihm lebt! Thorwald Dethlefsen bringt diesen Prozess (in „Ödipus der Rätsellöser“) auf den Punkt: Der Mensch braucht nur sich selbst zu ändern, und ... die ganze Welt verändert sich mit ihm. Wenn ich im Spiegel das unfreundliche Gesicht sehe, brauche ich nur zu lächeln und es wird zurücklächeln, mit Sicherheit!

Vera F. Birkenbihl
www.birkenbihl-insider.de

Bericht zum DVWO

Nur ein Jahr nach seiner Gründung ist der Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e.V. (DVWO) eine feste Größe im bildungspolitischen Geschehen. Die Gründung des Dachverbandes initiierten zwölf verantwortungsbewusste Verbände und Organisationen auch mit dem Ziel einerseits Trainern und Trainerinnen den Stellenwert zu verschaffen, der der Bedeutung ihrer Aufgabe gerecht wird und andererseits deren beruflichen Interessen gegenüber Politik und Gesellschaft zu vertreten. Die gewünschte Integration des DVWO in bildungspolitische Netzwerke ist in vollem Gang. Damit verbunden ist die Anerkennung der in den Verbänden und Organisationen geleisteten Arbeit für die Qualität der Weiterbildung.

Seit September 2002 ist der DVWO eingetragen in der öffentlichen Liste des Bundestages, der so genannten Lobbyliste. Weiterhin ist der DVWO heute durch Empfehlung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung BMBF Projektpartner der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF) für wissenschaftliche Untersuchungen zu den bildungspolitischen Zielen des BMBF. Das Bildungsministerium hat außerdem der

Konzertierten Aktion Weiterbildung (KAW) empfohlen, den Dachverband als Mitglied aufzunehmen.

Der Gabal e.V. ist Mitglied des DVWO und aktiv in dessen Arbeit eingebunden. Im Januar entwickelten jeder Verband für sich auf einer gemeinsamen Sitzung ein sogenanntes Strategie-Tableau. Damit konnten zum einen die eigenen Strategien des Verbandes herausgearbeitet werden, andererseits dienten die unterschiedlichen Tableaus dem Kennenlernen der anderen Verbände, dem Herausarbeiten von möglichen Synergien und der Definition von Unterscheidungsmerkmalen.

Andre Jünger

Exportartikel Bildung

Konferenz im Juli 2003 in Berlin

Strategien zur internationalen Vermarktung beruflicher Aus- und Weiterbildungsangebote soll deutschen Bildungsanbietern den Weg auf die Weltmärkte ebnen – eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Berlin/Bonn.

Am 2. bis 3. Juli 2003 veranstaltet das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in Berlin die Konferenz „Exportartikel Bildung“. Ziel der Konferenz ist es, den Anbietern von beruflicher Aus- und Weiterbildung eine erfolgreiche Positionierung im internationalen Markt zu erleichtern. Denn trotz hoher Qualität ihrer Angebote sind sie weltweit bislang unzureichend vertreten.

Diese Konferenz richtet sich an Führungskräfte aus Unternehmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, an Verbände und Sozialpartner aus dem gesamten Bundesgebiet und wird von der Bundesministerin

für Bildung und Forschung, Edelgard Bulmahn, eröffnet werden.

Eine Podiumsdiskussion mit Vertretern von Weltbank, regionalen Entwicklungsbanken und EU wird Hinweise auf relevante Geberorganisationen sowie Ausschreibungsverfahren geben. Workshops zum Umgang mit internationalen Ausschreibungen sowie zu den Spezifika regionaler Märkte (China/Südostasien; Mittel- und osteuropäische Länder/EU; GUS/NUS; Arabischer Raum/Maghreb sowie Mittel- und Südamerika) sollen Marktzugang oder Produktorientierung aufzeigen. Darüber hinaus können sich durch Meinungsaustausch und Netzwerkbildung Bietergemeinschaften entwickeln.

Verantwortlich für die Gesamtkoordination der Konferenz ist iMOVE, die vom BMBF eingerichtete Arbeitsstelle zur Unterstützung des internationalen Marketings in der Berufsbildung. Informationen zu iMOVE finden Sie unter www.imove-germany.de. Weitere Informationen zur Konferenz und zu den Anmeldemodalitäten erhalten Sie über das Veranstaltungsbüro c-zwei unter info@c-zwei.de.

Für Rückfragen der Medien:

Bianca Brohmer, c-zwei
info@c-zwei.de
Fon: 030.8867 8837

Erfahrungsbericht

Willi L. Mohr: „Systematisch zum Erfolg – Gezielte Eigenmotivation: Strategien, Methoden und Übungen“ Beltz Verlag 2001, ISBN 3-407-22610-1

... Natürlich wäre es schön, wenn ich plötzlich mehr Eigenmotivation entwickeln könnte, die zu erledigenden Dinge nicht immer bis zur letzten Sekunde aufschieben und nicht alles sofort als unrealistisch, unerreichbar und unmöglich abstempeln würde. Doch kann man eine

solche Haltung wirklich lernen, und noch dazu aus einem Buch? All dies waren Gedanken, die mir immer wieder durch den Kopf gegangen sind, Irgendwann, in einer ruhigen Stunde, habe ich es dann doch ... begonnen, ein wenig darin zu schmökern. Zu meinem Erstaunen durfte ich schon bald feststellen, dass es sich doch in so manchem Punkt wesentlich von anderen so genannten Motivationsratgebern unterscheidet.

Das große Plus des Buches die Tatsache, dass es nicht nur Inhalte vermittelt, sondern zugleich eine Art Arbeits- und Übungsbuch darstellt, das vom Leser sehr viel Selbstreflexion und Eigenarbeit auf dem Weg zur motivierten Persönlichkeit verlangt.

Für mich waren eben jene Selbstanalysen, Standortbestimmungen und Lebensentwurf-Planungen die springenden Punkte, die mein anfängliches Schmökern in ein systematisches Durcharbeiten des Buches verwandelt haben. Denn so nervig ich die immense Eigenarbeit mit meiner anfangs noch niedrigen Motivation auch fand und so oft ich mir die Frage gestellt habe, ob der ein oder andere „Selbstaussfüller“ wirklich in der gegebenen Ausführlichkeit ... nötig ist, mit jeder ausgefüllten Seite, mit jeder absolvierten Übung wuchs doch meine Motivation weiterzumachen.

Außerdem wurde mir von Seite zu Seite klarer, dass ich tatsächlich etwas verändern möchte.

Die Standortbestimmung am Anfang des Buches, die zahlreichen angeregten Blicke in die persönliche Vergangenheit und die Wunschzukunft sowie die nachgeschaltete Werteanalyse empfand ich diesbezüglich als eine große Hilfe, da ich durch sie als eine Art Nebeneffekt auch viele Dinge über mich selbst gelernt habe, die mir vorher gar nicht wirklich bewusst gewesen sind, und ich immer deutlicher vor mir gesehen habe, was ich in meinem Leben eigentlich will.

Das „Geheimnis“ von Willi L. Mohrs Werk ist also dasjenige, dass das Buch weniger



dem Leser vorzugaukeln versucht, es gäbe DIE EINE Motivationsstrategie, die auf alle Menschen in allen Situationen passt. Vielmehr muss man sich in „Systematisch zum Erfolg“ seine eigenen Motivationsmethoden erarbeiten und individuell zusammenbasteln.

Aufgrund all dieser für mich sehr wertvollen Erfahrungen bin ich letztendlich zu der Überzeugung gelangt, dass die Erarbeitung von gezielter Eigenmotivation viel mit intensiver (auch zeitintensiver!) Selbstreflexion und dem schlichten Ausprobieren von Strategien zu tun hat. Das Buch von Willi L. Mohr bietet diesbezüglich eine enorme Vielfalt von Anregungen, die man gar nicht alle berücksichtigen kann, will und muss. Somit könnte man es auch als eine Art „Hilfe zur Selbsthilfe“ bezeichnen, die einen Anstoß in die richtige Richtung gibt, den Leser dann jedoch Schritt für Schritt durch sich selbst wachsen lässt.

Meine Möbel sind inzwischen umgestellt, meine Steuererklärung unter Dach und Fach und nachher gehe ich, wie jetzt jeden Sonntag, wieder joggen – und ich freue mich darauf. Freilich sind es noch nicht die großen Dinge in meinem Leben, die ich verändert habe. An meine wirklich bedeutenden Träume und Visionen habe ich mich noch nicht herangewagt. Aber ich habe eine wesentlich klarere Vorstellung von ihnen bekommen. Und vielleicht muss ich bis dahin einfach noch ein wenig an meinen kleinen Erfolgen wachsen.

Silvia Seidl

Vollständiger Bericht anfordern unter:
info@mohrfriendscoaching.de



Haben Sie sich den Termin schon vorgemerkt?

GABAL-Herbstsymposium

am 24./25. Oktober in Hannover

1. DGfK-Karriere-Symposium

1. DGfK-Karriere-Symposium diskutiert Ziele des Verbandes und aktuelle Themen in der Karriereberatung

Am Samstag, den 8. Februar 2003, hat sich die *Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e.V. (DGfK)*, Frankfurt/M., im Frankfurter Presse-Club erstmals einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt. „Wir sind ein Netzwerk und Forum für Karriereberater. Wir wollen das Ansehen der Karriereberatung fördern, Qualität in der Beratung gewährleisten, Klienten und Unternehmen mehr Transparenz auf dem undurchsichtigen Markt bieten sowie mit der Wissenschaft kooperieren“, sagte Gründungs- und Vorstandsmitglied Doris Brenner, Personalentwicklung-Training-Coaching, Rödermark, zu den Zielen des Verbandes.

Zum 1. DGfK-Karriere-Symposium versammelten sich 130 Berater, Klienten, Vertreter der Presse und von öffentlichen Institutionen aus Deutschland und der Schweiz. Auch Personalverantwortliche und Führungskräfte von Unternehmen nahmen an dem Symposium teil. „Die Motivation der Gründungsmitglieder basiert auf eigener, langjähriger Management- und Beratungserfahrung bei namhaften Institutionen und damit auf exzellenter Marktkenntnis. Wir haben aus Enthusiasmus und ideellen Motiven ein Samenkorn gelegt und den Arbeitsbedarf aufgezeigt“, betonte DGfK-Vorstandsmitglied Dr. Laurenz Andrzejewski, 1x1 Management- & Karriereberatung, Usingen/Taunus.

Nach der Pause, die von den Gästen intensiv zu Kontaktgesprächen genutzt wurde, zeigten fünf DGfK-Experten in ihren Vorträgen aktuelle Themen und zukunftsweisende Aspekte in der Karriereberatung auf.

GABAL-Anzeigenpreise

Die knapp 1000 GABAL-Mitglieder sind eine attraktive Zielgruppe, wenn es um Dienstleistungen oder Produkte zum Thema „Lebenslanges Lernen“ geht.

Möchten Sie GABAL-Mitglieder und GABAL-Interessierte mit Ihrer Werbung ansprechen? Suchen Sie etwas oder möchten Sie etwas anbieten? Dann bietet sich Ihnen eine Anzeigen- oder Beilagenschaltung in der Mitgliederzeitschrift *impulse* an.

Anzeigenpreise (druckfertig)

	1/1 Seite € 410,00 297 x 210 mm Nutzfläche
	1/2 Seite € 230,00 115 x 175 mm
	1/3 Seite € 155,00 115 x 115 mm 78 x 175 mm 233 x 55 mm
	1/6 Seite € 77,00 115 x 55 mm 55 x 115 mm

Kleinanzeige

(3 Zeilen)	55 x 14 mm	€ 10,00
Jede weitere Zeile (max. 10 Zeilen)		€ 4,00

Beilagen

1/1 DIN A4, versandfertig angeliefert	€ 210,00
---------------------------------------	----------

Mitgliederrabatte

(Kleinanzeigen ausgenommen)	
• ordentliche Mitglieder	20 %
• korrespondierende Mitglieder/Studenten	10 %

Weitere Konditionen bzw. die komplette Anzeigenpreisliste erhalten Sie über die Geschäftsstelle.

Karriere bedeutet, seinen eigenen Weg zu gehen

Auf die Frage „Was ist Karriere heute?“ ging Doris Brenner ein. Die klassische Modell-Karriere, die schnell und direkt nach oben führe, sei an ihre Grenze gelangt und müsse durch flexiblere Karriereformen ersetzt werden. In diesem Zusammenhang sprach Brenner auch von dem Aspekt der „Inneren Karriere“. Diese stelle einen Prozess der persönlichen Weiterentwicklung dar und beinhalte das Erkennen und Ausschöpfen der eigenen Potenziale. Dabei wolle die DGfK helfen, indem die Berater des Netzwerks die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen in den Mittelpunkt der Beratung stellen.

Notwendige Kompetenzen der Karriereberater

„Ein zentrales Ziel des Verbandes ist es daher, die Qualität innerhalb der Karriereberatung zu fördern“ sagte Jutta Boenig, Inhaberin der Boenig Beratung, Überlingen. Um den unterschiedlichsten Bedürfnissen und Ansprüchen von Unternahmen und Klienten zu entsprechen, sollten Berater über ein breites Spektrum von unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnissen verfügen, so Boenig weiter. Die DGfK hat deshalb begonnen, persönliche und fachliche Skills zu definieren, die einen kompetenten Berater ausweisen.

Karriereberatung als Chance

Welche Chancen die Karriereberatung in persönlichen Krisen und bei engen Arbeitsmärkten bietet, aber auch wo die Grenzen der Karriereberatung sind, darauf ging Dr. Laurenz Andrzejewski ein. „Die Beratung hilft dem Klienten, aus der lähmenden Opferrolle herauszukommen und motiviert ihn, Verantwortung für seinen weiteren Lebensweg zu übernehmen und sich im Bewerbungsprozess klar zu positionieren“, sagte Andrzejewski. Der Karriereberater müsse sich „als Chamäleon bewähren“ und je nach Beratungsphase als Analytiker (Potenziale bewusst machen), Coach (Ziele und Visionen entwickeln) und Trainer (Wege aufzeigen und begleiten) agieren.

Newplacement wird sich etablieren

Walter Hofmann, Newplacement-Experte am Institut für angewandte Betriebspädagogik, Viernheim, beleuchtete historische und aktuelle Entwicklungen der Personaldienstleistung Newplacement beziehungsweise Outplacement. „Da Erwerbsbiografien in allen Berufsgruppen immer häufiger von Änderungen und Unterbrechungen gekennzeichnet sind, wird die Beratung in beruflichen Krisen und Umbrüchen weiter zunehmen“, sagte Hofmann. Jedem Arbeitnehmer komme heute die Aufgabe zu, seine „employability“ zu erhalten. „Aus diesem Grunde wird sich Newplacement immer mehr hin zur Karriereberatung in persönlichen Veränderungs- und Orientierungsprozessen entwickeln müssen“, so Hofmann.

„Klarheit, Zuversicht und Mut“ ist gefragt

„Mehr Mut in der Karriereberatung“ forderte zum Abschluss Dr. Hermann Refisch, Beratung und Workshops, Frankfurt/M., als Vorstandsmitglied der DGfK. „Menschen, die sich beruflich verändern wollen oder müssen, brauchen Mut und Visionen“, sagte Refisch. Nur dann seien sie in der Lage, zu überzeugen. Der Glaube an die eigene Kompetenz sei unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg als Berater. Daneben richtete Refisch seinen Appell auch an Vorgesetzte: Sie seien nicht nur für Aufgaben verantwortlich, sondern auch für die ihnen anvertrauten Mitarbeiter. Der Umgang mit Kritik und Selbstkritik, mit Schwächen und Schwächen sei wesentlicher Bestandteil moderner Führung. „Karriereberatung ist auch Chefsache“, so Refisch.

Weitere Informationen zur Tagung und zum Verband:

DGfK-Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e.V.
Auerfeldstraße 26
60389 Frankfurt am Main
Fon: 069.47884479
www.dgfk.org, info@dgfk.org

Transfer-Netzwerktag

Transfer-Netzwerktag in Kooperation mit GABAL

Am 18. Oktober 2003 wird in Bremen vom Autor des Buches „Transfer – Damit Seminare Früchte tragen“ in Kooperation mit GABAL e. V. ein erster Transfernetzwerktag durchgeführt.

Was soll an diesem Tag geschehen?

Angestrebt wird ein offener, anregender, gebender und nehmender Austausch von Erfahrungen im Feld der Nachhaltigkeit von Trainings, Coachings und Beratungen. Der Tag wird von der Bereitschaft der Teilnehmer leben, die eigenen Erfahrungen, Fragen, Erfolge und Misserfolge hineinzugeben. Es werden eher Gruppen mit gezielten Anliegen arbeiten, als dass es Vorträgen zu lauschen gilt. Lebendige Begegnungen zu gestalten ist das Ziel, die über den Tag hinaus weiter wachsen können. Miteinander Ideen und Konzepte schmieden, Interventionen austauschen, gemeinsame Experimente starten, sich an Ungewöhnlichem und Altbewährtem reiben, das soll herauskommen. Damit sich die Sichtweisen erweitern und sich der Resonanzboden verstärkt, sind einige (ehemalige) Studenten dabei, die ihre Diplomarbeiten zu diesem Thema vorstellen und aus ihrem forschenden Ansatz konkrete Praxiserfahrungen zur Diskussion stellen.

Der **18. Oktober 2003** ist der auserwählte Tag; von 9.00 bis 18.00 Uhr. Stattfinden wird er in den Seminarräumen vom Autor Ralf Besser in Bremen, Upper Borg 147. Der Beitrag für diesen Tag beträgt 50 €, einschließlich MwSt. und leckerer Verpflegung. Übernachtung ist zum Sonderpreis von 60/65 € in einem nahegelegenen Hotel möglich. Anmeldungen oder Fragen zur Veranstaltung bitte per E-Mail an: r.besser@t-online.de.

Ralf Besser

Projekte / Arbeitskreise

Ziele der Arbeitskreise ist, das GABAL-Netzwerk durch eine themenbezogene Zusammenarbeit „enger zu knüpfen“ und GABAL-relevante Themen weiter zu vertiefen. Nachstehend erhalten Sie eine Übersicht bereits bestehender Arbeitskreise. Interessenten melden sich bitte direkt bei den Koordinatoren.

Ein neuer Arbeitskreis kann gegründet werden, wenn sich mind. 3 Mitglieder bereit erklären, mit einer definierten Ziel- und Terminvorgabe an einem Thema zu arbeiten und in den *impulsen* über den Fortgang zu berichten. Kontakt über die Geschäftsstelle.

AK Aktive Lehr- und Lernmethoden

Koordination: Dr. Rudolf Müller,
Spitzsteinstr. 24, 83229 Aschau-Sachrang,
Fon 08057.578, Fax -584,
Dr.Rudolf.Mueller@t-online.de

AK Blended Learning

Koordination: Carsten Wiegrefe,
Weigandufer 7, 12045 Berlin,
Fon: 030.623 36 66,
wiegrefe@web.de, www.wiegrefe.com

Herr Behrens, der Initiator des AK Blended Learning, ist von der Leitung des AK zurück getreten. Wir freuen uns, dass wir Herrn Wiegrefe für die Fortführung des AK gewinnen konnten. Herr Wiegrefe wird in den nächsten *impulsen* sein Konzept vorstellen.

AK Marketing

Koordination: Karin Ruck,
Agentur für Dienstleistungsmanagement,
Marketingberatung & Training,
Eichendorffstraße 11, 60320 Frankfurt,
Fon 069.56043324, ru-die@t-online.de

AK Netzwerk Nachwuchs im Netzwerk Lernen

Koordination: Carsten Dolatowski,
Griepstr. 18, D-45143 Essen,
Fon 0201.8631794,
carsten.dolatowski@uni-essen.de

AK STUFEN

Koordination: Michael Berger,
Agentur das Team GmbH,
Budenheimer Weg 67, 55262 Heidesheim,
Fon 06132.509-500, Fax -555,
Michael.Berger@STUFENzumErfolg.de

AK Verkaufstraining

Koordination: Andreas Loof,
Projekt Protos Consulting Loof & Partner GbR,
Stadthausbrücke 3, 20355 Hamburg,
Fon 040.37644-935, Fax -500,
andreas.loof@projekt-protos.de

MemoCards

Dieser *impulse-Ausgabe* liegt ein ungewöhnliches Handout bei, das auch auf der Bildungsmesse in Nürnberg Anfang des Monats verteilt wurde: Es handelt sich um einen perforierten Karton mit leicht abtrennbaren MemoCards (Lernkarten).

MemoCards sind ein bewährtes Instrument zum rationellen Wiederholungs-Lernen! Ihr Vorteil ergibt sich in erster Linie durch zwei Aspekte:

1. Durch die jeweilige Frage auf der Vorderseite versucht der Lernende, sich an den bereits aufgenommenen Lerninhalt zu erinnern. Durch die Muster-Lösung auf der Rückseite erhält er bei richtiger Antwort eine motivierend wirkende Bestätigung (Lernverstärkung). Andernfalls nimmt der Lernende wahr, dass er die Antwort noch gar nicht reproduzieren kann! In diesem Fall wird er die Muster-Lösung sehr viel aufmerksamer aufnehmen, als wenn er den Inhalt zum Beispiel durch erneutes Lesen eines Fachaufsatzes oder seiner eigenen Aufzeichnungen bearbeitet hätte.
2. Außerdem hat das Wiederholungs-Lernen per MemoCards den exklusiven Vorteil, dass der Lernende gewusste und noch nicht gewusste Lerninhalte

aussortieren(!) kann. Der sichtbar anwachsende Stapel der gewussten MemoCards wirkt motivierend; nochmals gelernt wird nur das, was noch immer nicht sitzt!

MemoCards sind auch geeignet, um affektive Lerninhalte (s. Karte Nummer 1362) ins Unterbewusstsein zu transportieren. Über die Erfolge solcher suggestiv wirkender MemoCards hat bereits Frank Bettger in „Lebe begeistert und gewinne“ berichtet.

Der angeheftete Flyer mit den sechs Abruf-Coupons erleichtert es Ihnen, eventuell gewünschte Informationen rasch und unkompliziert anzufordern.

Reinhold Vogt
Reinhold.Vogt@memoPower.de

RG Berlin-Brandenburg

Gelungener Start in das neue GABAL-Jahr

Am 25. Januar fand das nun schon traditionelle Neujahrstreffen der Regionalgruppe Berlin-Brandenburg statt. Den Rahmen bildete die attraktive Villa der Lessing-Hochschule. Dankbar sei hierbei angemerkt, dass man uns für unsere Neujahrveranstaltung wieder die gesamten Räumlichkeiten kostenlos zur Verfügung gestellt hatte.

Fachbezogener Programmpunkt war ein Erfahrungsaustausch über aktuelle Lehrmedien. Im Anschluss daran bildeten die Teilnehmer wechselnde Dreiergruppen für Kontaktgespräche, in denen sie sich näher kennen lernen sowie über ihre Tätigkeits- und Interessenfelder austauschen konnten. Nach einem Mittagsimbiss gab es als besondere Überraschung eine musikalische Einlage durch den außergewöhnlichen Pianisten Christian

Fischer. Mit nahtlosen Übergängen von Klassik über Jazz zu Pop und Rock stellte er seine beeindruckende Vielseitigkeit und Virtuosität unter Beweis.



Die gute Stimmung war auch daran zu erkennen, dass die Hälfte der Teilnehmer noch über den offiziellen Schluss hinaus zum gemütlichen Beisammensein bei Wein und Laugenbrezeln blieb.

... und in Wolzig soll es so weitergehen!

Inzwischen sind wir schon ein gutes Stück drin im neuen Jahr und bereiten das diesjährige Wolzig-Wochenende vor. Termin: **13.–15.06.03**. Die zahlreichen Anfragen der letzten Monate – auch aus anderen Regionen – haben gezeigt, dass die Beliebtheit dieser Veranstaltung stetig wächst. Die Einladungsprospekte an die Regionalgruppen-Mitglieder und -Freunde sind nunmehr versandt. Wer darüber hinaus interessiert ist, lasse es uns wissen.

Hartmut Laufer
MENSOR Institut
Postfach 30 36 30, 10727 Berlin
Fon: 030.2629640, Fax: 2625977
GabalBerlin@aol.com

RG Nord

Blended Learning: Trainer und Berater sind begeistert

Die GABAL-Regionalgruppe Nord veranstaltete zusammen mit dem GABAL-Verlag und anderen kompetenten Referenten ein Symposium über Blended Learning.

Das zurzeit aktuellste Thema für Trainer und Berater wurde von den folgenden Referenten:

Ralf Volkmer, Virtual Center
Ute Flockenhaus, Gabal-Verlag
Janet Baumbach, Expert Web
Andreas Menzinger, Referenz Film GmbH
Peter Senner, Coaching Concept GmbH und anderen ausführlich dargestellt.

In dem anschließenden Workshop konnte alles von den Einsatzmöglichkeiten, der didaktischen Umsetzung von vorhandenen Seminarinhalten, Trainertools bis zum Marketing bearbeitet werden. Jeder Teilnehmer hat etwas mitgenommen. Die Teilnehmer treffen sich seit dem in einem virtuellen Klassenzimmer: „Ich bin total begeistert. Seit dem Trainersymposium sind mir ein halbes Dutzend Einsatzmöglichkeiten eingefallen. Ich finde die Plattform klasse“ war der Kommentar eines Trainers.

Wir planen im Herbst eine weitere Veranstaltung zum Thema „Blended Learning anwenden“. Sie wird ebenso praxisorientiert sein. Den Termin werden wir rechtzeitig bekannt geben.

Die nächste Veranstaltung der RG Nord:

Schneller lesen, besser verstehen

Wozu sich als Erwachsener noch mit dem Lesen beschäftigen? Weil es die Flut von Informationen einfach verlangt. Es ist paradox, aber es stimmt: Je langsamer Sie lesen, desto weniger haben Sie verstanden.

Viele Menschen schweifen während des Lesens ab, manche empfinden Lesen als Stress. Sie nutzen die Möglichkeiten ihres Gehirns bei weitem nicht so, wie es sinnvoll wäre. Sie sollten schneller lesen, denn durch höhere Lesegeschwindigkeit ist ein hohes Textverständnis möglich. Das verstehende Lesen geschieht in der Regel ungefähr doppelt so schnell, wie Sie bisher gelesen haben. Dieses schnelle und verstehende Lesen kann sich jeder leicht aneignen.

Sie lernen in diesem Seminar:

- Wie Sie die Informationsflut bewältigen
- Wie Sie Informationen gezielt finden
- Was Sie gar nicht lesen sollten
- Wie Sie Lesefehler verlernen
- Wie Sie besser behalten
- Wie Sie schneller lesen.

Das alles zum Preis von 70,- € inkl. Tagungsgetränken.

Referentin: Rosemarie Dypka

Freitag, 20.06.03, 10.00–18.00 Uhr, in den Räumen von Kühlinger • John & Partner, Neuer Weg 33, 25469 Halstenbek (bei Hamburg)

Friedel John

Als ordentliches GABAL-Mitglied haben Sie ...

GELD-werte Vorteile

- Gratis-Jahresabonnement der Zeitschrift Wirtschaft&Weiterbildung
- Gratis-Jahresabonnement der Mitgliederzeitschrift Impulse
- Jährlicher Buchgutschein des GABAL Verlages
- Sonderkonditionen auf alle Medien des GABAL Verlages
- Je 1 Gästekarte zur Teilnahme an GABAL-Symposien zu Mitgliederkonditionen
- Teilnahme an Veranstaltungen der Kooperationspartner zu Mitgliederkonditionen

WERT-volle Vorteile

- Zwei GABAL-Symposien p.a.
- Veranstaltungen mit Werkstattcharakter
- Themenbezogene Mitarbeit an Projekten und Arbeitskreisen
- Regionalgruppen – Aktivitäten
- Vernetzung über das Internet
- Kooperationen mit Hochschulen und Weiterbildungsorganisationen

Durch Kooperationen und Projekte wird dieser Nutzen für Sie ständig erweitert.

Adressenliste

Vorstand

Sprecher des Vorstands

Wolfgang Neumann
Schneckenburger Str. 14, D-30177 Hannover
Fon: 0511.691341 (abends), Fax 6966280
neumann.wolfgang@gmx.net

Vorstandsmitglieder

André Jünger
Birkenweg 1, D-63292 Neu-Isenburg
Fon 06102.306642, Fax 30 66 43
andre-juenger@arcor.de

Karin Ruck (kooptiert)
Eichendorffstr. 11, D-60320 Frankfurt
Fon: 069.56043324
ru-die@t-online.de

Dr. Werner Siegert
Plus-Beratung
Zugsplatzstr. 6, D-82131 Stockdorf
Fon 089.8571317, Fax 85609896
DrWerner.Siegert.Plus@t-online.de
Internet: www.home.t-online.de/home/
drwerner.siegert.plus
www.ziele-siegert.de

Ehrenvorsitzender

Prof. Dr. Hardy Wagner
Richthofenstr. 12, D-76831 Billigheim
Fon 06349.996455, Fax 996456
hardy.wagner@bipol.de

Regionalgruppen

RG Berlin-Brandenburg

Hartmut Laufer, GABAL Berlin
Postfach 303636, D-10727 Berlin
Fon 030.2629640, Fax 2625977
GABALBerlin@aol.com

RG Franken

Martin M. Bittner
Angerstr. 3, D-90443 Nürnberg
Fon 0911.4805532
gaball-franken@gmx.de

RG Hannover

Wulf Pirkner
Parkstraße 14, 30952 Ronnenberg
Fon 05109.513240, Fax 513241
info@bauer-pirkner.de

RG Nord

Rosemarie Dypka
Coaching & Hypnose
Eppendorfer Landstr. 33, D-20249 Hamburg
Fon 040.473338, Fax 46773699
dypka@rosemarydypka.de

RG Oberbayern

Heiko Martens-Scholz
Hugo-Weiss-Str. 50, D-81827 München
Fon 089.95456981
easyfuture@t-online.de
www.easyfuture.de

RG Rheinland

Detlev Tesch
Tesch Training
Küdinghovener Str. 142, D-53227 Bonn
Fon 0228.473792, Fax 473788
gaball-rheinland@gmx.net

RG Rhein-Main

Stephan Kasperczyk
Lindenstr. 2, 35789 Drentenhausen
Fon 06472.831832, Fax 831834
s.kasperczyk@t-online.de

RG Rhein-Neckar

Wanda Decker
Schwetzingen Str. 6a, D-68519 Viernheim
Fon 06204.975259, Fax 3974
wanda.decker@t-online.de

RG Ruhrgebiet

Hartmut Pötzsch
Prinzenstr. 86, D-47058 Duisburg
Fon 0203.335535, Fax 3173861
hartmut@scientific-addresses.com

RG Sachsen und Umgebung

Sven Lehmann
SL Marketing & Management
Samuelisdamm 12c, D-04838 Eilenburg
Fon 03423.603406, Fax 604672
aktuell@gabal-rgsachsen.de
www.gabal-rgsachsen.de

RG Sachsen-Anhalt

Jörg Petermann
Online-Netzwerk-Lernen
Thomas-Müntzer-Str. 2, D-39343 Rottmersleben
Fon 039206.9049-7, Fax -8
aktuell@online-netzwerk-lernen.de
www.online-netzwerk-lernen.de

RG Schwarzwald

Emmerich Weber
St.-Nepomukstr. 1/1
D-78048 Villingen-Schwenningen
Fon 07721.58389
weber@villingen-schwenningen.ihk.de

RG Stuttgart

Anfragen bitte an die Geschäftsstelle

GABAL Österreich

Prof. Ursula Holzer
Lernstudio
Promenadegasse 18, A-1170 Wien
Fon (0043) 01.5335497, Fax 5326596
ursula.holzer@lernstudio.at
www.lernstudio.at

GABAL Schweiz

Prof. Dr. phil. Jürg Meier
JUMEBA
Bergmattenweg 101, CH-4148 Pfeffingen
Fon (0041) 061 75383-33, Fax -32
j.meier@jumeba.ch

GABAL Service

Unter dem Motto „Mitglieder werben Mitglieder“ können Sie GABAL-Infomaterial in Ihren Netzwerken streuen.

Fordern Sie nachfolgende Unterlagen kostenlos in der Geschäftsstelle an:

- Flyer „GABAL stellt sich vor“
- Aktuelle *impulse*
- Broschüre „Aktive Lehrmethoden“
- Internetcard

Für jedes geworbene Neumitglied erhalten Sie einen Geschenkbuchgutschein im Wert von 40 € auf alle Medien des GABAL Verlages. Den aktuellen Verlagskatalog erhalten Sie direkt vom Verlag (kerstin.ulmer@gabal-verlag.de).

Impressum

Herausgeber und Vertrieb:

GABAL[®] – Gesellschaft zur Förderung Anwendungsorientierter Betriebswirtschaft und Aktiver Lehrmethoden in Hochschule u. Praxis e.V. Bundesgeschäftsstelle:
Erna Theresia Schäfer (Leitung)
Budenheimer Weg 67, D-55262 Heidesheim
Fon 06132.509-590, Fax -599
info@gabal.de
www.gabal.de

Neue Geschäftszeiten:

montags bis freitags von 8.00 bis 12.00 Uhr

Bankverbindung:

HypoVereinsbank Mainz
BLZ 550 204 86, KTO 4430 37 27 99

Redaktion:

Wolfgang Neumann, Erna Theresia Schäfer

Layout:

PROCON GmbH, Hannover

Druckkoordination und Versand:

Willers Druck, Oldenburg

Beilage: MemoCards

Die Impulse erscheinen vierteljährlich, Auflage 1.400 St.

Wir begrüßen Beiträge unterschiedlicher Art: redaktionelle Beiträge zu den GABAL-Themen, Leserbriefe, Buchbesprechungen, Cartoons und Informationen über Neuerscheinungen. Wir bemühen uns, alle Einsendungen, die für den Großteil der GABAL-Mitglieder von Interesse sein könnten, ggf. gekürzt, zu veröffentlichen!

Redaktionsschluss der nächsten

impulse: 15.07.2003

Namentlich gekennzeichnete Beiträge sowie Mitteilungen von Mitgliedern der Regionalgruppen unterliegen der Verantwortung der jeweiligen Urheber. Nachdruck, auch auszugsweise, bei Übermittlung von Belegexemplaren an die Redaktion mit Quellenangabe, ist erwünscht. © GABAL e.V.

THEMA	REFERENT/ORGANISATOREN	TERMIN/ORT	ANFRAGEN/ANMELDUNG (siehe Adressenliste auf der Vorderseite)
Wir können wir tun? Die Eigenverantwortung im Fokus	N.N.	06.05.2003	RG Sachsen-Anhalt
Das persönliche Zielemanagement	Prof. Dr. Walter Simon Koop.-Veranst. m. StrategieForum u. GfA	14.05.2003 Mannheim	RG Rhein-Neckar
Neue Medien-Herausforderung und Chance für die Weiterbildung	Heiko Martens-Scholz Kooperationsveranstaltung mit AK ZukunftsManagement und BDVT	20.05. 2003, 18.30–21 Uhr Raum München	RG Oberbayern
Entspannung	N.N.	27.05.2003	RG Sachsen-Anhalt
Mit der richtigen Strategie schneller zum Erfolg Koop.-Veranst. mit StrategieForum	Thomas Ruf StrategieForum	05.06.2003 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
Wolzig-Wochenende 2003 Wir tun's! Gemeinsam Ziele setzen und verfolgen	7 Referenten	13.–15.06.2003 Wolzig bei Berlin	RG Berlin-Brandenburg
Schneller lesen, besser verstehen Tages-Workshop	Rosemarie Dypka	20.06.2003, 10–18 Uhr Halstenbek	RG Nord
Ideenmanagement mit Pfiff	H. W. Schönell, StrategieForum Kooperationsveranstaltung	24.06.2003, 18–21 Uhr Raum München	RG Oberbayern
EKS – die Engpass konzentrierte Strategie Die Eigenverantwortung im Fokus	N.N.	28.08.2003	RG Sachsen-Anhalt
Konzept für eine integrative Führungsstrategie	Hinrich Weber Kurfalz Management	04.09.2003 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
Beamer und Softwareunterstützung	4 Referenten	27.09.2003 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
Teamarbeit mit der TA	Angela Eckard	02.10.2003 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
Entscheidungsmanagement	CS&P Bildungsmanagement GmbH	06.11.2003 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
Herbstsymposium Erfolgreich gegen den Trend	div. ReferentInnen	24.–25.10.2003 Fachhochschule der Wirtschaft Hannover	GABAL Geschäftsstelle
Projekt-, Prioritäten- Entscheidungsmanagement	Christian Schluder CS&P GmbH	06.11.2003 Speyer	RG Rhein-Neckar
Umgang mit Langzeitarbeitslosen	Dr. Rosemarie Henseler	13.11.2003 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
Jahrestreffen mit Brunch	Orga: Rosemarie Dypka und Friedel John	21.11.2003 Hamburg	RG Nord
Aus Mauern Brücken bauen Konfliktberatung im beruflichen Feld	Rita Geimer-Scherez Dialog Forum	04.12.2003 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar

Veranstaltungen von Kooperationspartnern

Gehirngerechtes Erwerben, Erweitern & Vertiefen von Wissen!	Vera F. Birkenbihl	24.05.2003 Frankfurt, Queens Hotel	GABAL Verlag, Fax 069.83006666 Kerstin.ulmer@gabal-verlag.de
Transfer – Austausch von Trainern, Beratern und Personalentwicklern	Ralf Besser	18.10.2003 Bremen	Ralf Besser Tel. 0421.274569, Fax 2769040, r.besser@t-online.de
Seminar- und Tagungsbörse	STB Bad Kreuznach	12.09.2003 Messe Düsseldorf	STB– kostenfreie Eintrittskarten anfordern unter Tel. 0671.83 40 19-23
Seminar- und Tagungsbörse	STB Bad Kreuznach	21.11.2003 Messe München	STB– kostenfreie Eintrittskarten anfordern unter Tel. 0671.83 40 19-23

Änderungen vorbehalten.

** GABAL-Mitglieder können zu Mitgliederbedingungen teilnehmen!

Zu allen GABAL-Veranstaltungsterminen sind selbstverständlich auch Noch-Nicht-Mitglieder willkommen, um erste GABAL-Luft zu schnuppern! Ihre Anmeldungen nehmen die Ansprechpartner der Regionalgruppen gerne entgegen.