

Editorial	2
Einladung zur Mitgliederversammlung	2

Inhalt

Aktuelles	
Herbstsymposium 2003	3
2. Blended Learning Symposium	3

Szene	
Stärken stärken	4
Die Balance von Geben und Nehmen	6
Führungskraft oder Führungspersönlichkeit?	7

Tools/Methoden	
Gedanken zum Transfer	10
Tools für Trainings und mehr	12
Farbharmonie	13
Persönlichkeitsmodelle: IGL	15

Literatur	
Trendstudie	
Weiterbildungsszene	16
Mut zum Handeln	17
Lernen als Abenteuer	17
Bei Anruf: souverän, schlagfertig und kompetent	18
Robbin Gettup fragt ...	18

Kooperationen	
1. Lernkongress	19
Dozentenbörse	19

Aktivitäten	
Projekte/Arbeitskreise	20
Regionalgruppen	21

Service	
Adressenliste	23
Impressum	23
Veranstaltungskalender	24

Erfolgreich gegen den Trend



GABAL-Herbstsymposium am 24./25. Oktober in Hannover

Editorial



Liebe GABAL-Mitglieder,

„Das Ende der Spaßgesellschaft“, so lautete der Titel eines Vortrags von **ZDF-Moderator Peter Hahne** vor einigen Wochen in Hannover. Zu diesem Vortrag bin ich ohne große Erwartungen gegangen, mal sehen was der bekannte Moderator zu sagen hat. Hier einige Auszüge:

- Was uns heute als Toleranz verkauft wird, ist die Einladung zur Intoleranz.
- Was vererben wir denn der nachfolgenden Generation jenseits der materiellen Werte? Was geben wir unseren Kindern denn an Grundlagen für das Leben, was wirklich wichtig ist?
- In meinen Augen ist das wichtigste zur Verminderung der durch die PISA-Studie festgestellten Mängel: Wir müssen die Autorität der Lehrer, Ausbilder und Meister wieder herstellen.
- Führende Wirtschaftsleute sagen, dass ethische Maßstäbe eigentlich im allgemeinen Umgang keine Rolle mehr spielen. Jeder sieht zu, dass er seinen Vorteil kriegt und „geht dann über Leichen“.
- Laut Trendforscher Opaschowski leben wir in einer Zeit der Normlosigkeit.
- Wenn Sie eine Firma wieder flott kriegen wollen, muss es Ihnen gelingen, die Energie, die in der Freizeit vergeudet wird, an den Arbeitsplatz zurückzuholen.

Für diesen Vortrag wurde Herr Hahne von 2500 Teilnehmern mit stehenden Ovationen bedacht, dies hatte es bei den vielen prominenten Rednern vorangegangener Veranstaltungen noch nicht gegeben.

Einige Wochen später wurde in Hannover ein Preis an den „**Unternehmer des Jahres**“ verliehen. Den Preis erhielt der Inhaber des größten Möbelhauses in Norddeutschland aus folgenden Gründen:

- Innovationsfreudigkeit und Mut des Unternehmers.
- Intensive Beschäftigung mit seinem Markt
- **Beteiligung und Training der Mitarbeiter**; z. B. Personalentwicklung und Coaching am Arbeitsplatz.

Was ist der gemeinsame Kern der beiden Veranstaltungen? Für mich sind es die Werte. Die Werte, die für unsere Gesellschaft generell angesprochen, gefordert werden und es ist das konkrete wertorientierte Handeln des Unternehmers.

Welche Bedeutung habe Werte in der Praxis, **wie sind Ihre Beobachtungen?** Im Rahmen des Symposiums wird Herr Prof. Bertram über **Werte – Kraftquelle in Veränderungsprozessen** sprechen. Aufgrund seiner langjährigen Arbeit in Unternehmen ist er der Meinung, transparente Werthaltungen, die von möglichst vielen Mitarbeitern geteilt werden, sind wichtig und stellen eine Kraftquelle in Veränderungsprozessen dar. Er wird die Fragen behandeln, wie lässt sich Werteklarheit im Unternehmen herstellen

Führungskraft oder Führungspersönlichkeit, als Unterschied ergibt sich aus dem Beitrag von Herrn Dr. Siegert (Seite 7): Es sind die Werte.

Es 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

Einladung

Einladung zur Mitgliederversammlung am 25.10.2003

Gemäß § 11 der Satzung lädt der Vorstand zur ordentlichen Mitgliederversammlung in den Räumen der Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover ein. Die Mitgliederversammlung findet am Samstag, 25.10.2003, gegen 18.00 Uhr, im Anschluss an das Symposium, statt. Wir bitten um rege Beteiligung.

Folgende Tagesordnung ist vorgesehen:

1. Begrüßung
2. Verabschiedung der endgültigen Tagesordnung
3. Bericht des Vorstandes
4. Bericht der Geschäftsstelle
5. Bericht der Rechnungsprüfer
6. Entlastung von Vorstand und Rechnungsprüfer
7. Neuwahlen
 - 7.1 Vorstand
 - 7.2 Rechnungsprüfer
8. Verschiedenes

Wolfgang Neumann

Die Geschäftsstelle ist vom 14.08. bis einschließlich 02.09.2003 wegen Urlaub geschlossen.

Haben Sie sich den Termin schon vorgemerkt?

GABAL-Herbstsymposium am 24./25. Oktober in Hannover

- Gegen den Trend erfolgreich sein – **Chancen entdecken**
- Gegen den Trend erfolgreich sein – **Veränderungen managen**
- Gegen den Trend erfolgreich sein – **Persönliche Potentiale**

Erfolgreich gegen den Trend

Herbstsymposium der GABAL am 24./25. Oktober in Hannover

Erfolgreich gegen den Trend? So gelingt es nicht: Lehne alles ab, was neu ist. Suche nicht nach neuen Chancen. Höre nicht auf deine Mitarbeiter. Tue nichts für deine persönliche Weiterentwicklung und die der Mitarbeiter. Wenn Änderungen anstehen, dann entscheide von einem Tag zum anderen und setze sie ohne Rücksicht und Beteiligung der Betroffenen um.

Erfolgreich gegen den Trend: Geht das überhaupt?

Jeder kann in seiner eigenen Umgebung feststellen, es gibt kleine, mittlere und große Unternehmen, die gegen den Trend erfolgreich sind. Die trotz der vielfach täglich spürbaren Krisen nicht auf eine bessere Konjunktur warten, sondern die Chancen nutzen, die der Markt bietet. Wichtig ist es, den Blick für neue Chancen und deren Umsetzung zu weiten.

Zu prüfen ist: Stimmt unsere Strategie? Gibt es überhaupt eine Strategie? Wie die Praxis immer wieder zeigt, ist es besonders in schwierigen Zeiten wichtig, die Kräfte auf die eigenen Stärkenpotentiale zu konzentrieren und ein unverwechselbares Profil zu pflegen. Voraussetzung ist dafür zunächst, die eigene strategische Position zu erkennen.

Gegen den Trend erfolgreich sein –

Dazu bieten wir Ihnen Vorträge und vertiefende Workshops zu den Schwerpunkten:

- Chancen entdecken.
- Veränderungen managen.
- Persönliche Potentiale entwickeln und nutzen.

Die acht sehr erfahrenen Referenten bieten Ihnen konkrete Anregungen mit unmittelbar realisierbarem Nutzen. Zusätzlich haben wir bei zwei Unternehmen

angefragt, damit sie über ihre Erfolge gegen den Trend berichten.

Besonders freue ich mich, dass wir dieses Symposium in Kooperation mit der privaten **Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover** durchführen: Einige praxiserfahrene Dozenten der FHDW engagieren sich als Referenten, einige Studenten werden teilnehmen.

Seit dem ich das Symposium vorbereite, ist die Wahrnehmung hinsichtlich der **Unternehmen, die gegen den Trend erfolgreich sind**, geschärft. Hier ein **persönliches, appetitliches Beispiel:**

Wir waren an einem der heißen Sonntage im Juli mit einer Wandergruppe in der Nähe eines Kurortes unterwegs und suchten für den Abschluss noch ein Café. Von Kurgästen erhielten wir den Tipp, Café Spitz ist gut. In der Tat gegen 15.00 Uhr waren mit uns bereits weitere ca. 50–60 Kaffeegäste im Café Spitz. Das Gebäude in einer Nebenstraße, nicht besonders auffällig, aber der Kuchen war lecker, nicht zu klein und vergleichsweise preiswert. Der Service war trotz der Vielzahl der Gäste schnell und aufmerksam. Andere Cafés mit weniger Plätzen waren halb gefüllt. **Erfolgreich gegen den Trend: Es geht!**

Kennen Sie auch derartige leckere Beispiele? Tauschen Sie sich mit den anderen Teilnehmern des Symposiums über deren Erfahrungen aus. Ich freue mich, Sie beim Herbstsymposium begrüßen zu können.

Wolfgang Neumann

2. Blended Learning Symposium

Über 160 Besucher auf dem 2. Symposium „Blended Learning“ am 27. Juni 2003 in Mannheim: Chancen, Möglichkeiten und erste Erfahrungen mit Blended Learning überzeugten Bildungsexperten.

Immer mehr Trainer und Bildungsorganisationen setzen auf die Chancen und Möglichkeiten eines integrierten Lernkonzeptes, das die heute verfügbaren Möglichkeiten der Vernetzung über Internet oder Intranet mit den klassischen Lernmethoden in einem Lernarrangement nutzt. Nach insgesamt sechs Einzelvorträgen von Praxisexperten und einer abschließenden Podiumsdiskussion, welcher auch Renate Richter, Präsidentin des Dachverbandes der Weiterbildungsorganisationen e.V. beiwohnte, war sich das fachkundige Publikum einig: Blended Learning hat einen gerechtfertigten Platz in der Aus- und Weiterbildung. Einige Bildungsanbieter haben dazu bereits ihre „Hausaufgaben“ gemacht.

Interessierte können eine ausführliche Videodokumentation der Veranstaltung auf CD ROM inkl. der Tagungsunterlagen für insgesamt 35 € zzgl. MwSt. anfordern.

info@virtualcenter.de

1 Idee für GABAL

Sie kommen täglich mit vielen Menschen in Kontakt, stoßen auf interessante Literatur, besuchen viele Veranstaltungen, da ergibt sich doch sicherlich **eine Idee für GABAL.**

Wir freuen uns auf **Ihre Idee.**



Stärken stärken – Konzepte für die Managementpraxis

Talentzentriert leben – der Königsweg zu Glück und Erfolg



Nachhaltig erfolgreich und dauerhaft glücklich sind wir nur, wenn wir die Gelegenheit haben, unsere größten Talente und Begabungen zu entfalten und unsere Stärken zu entwickeln. Viele kennen zwar die Maxime des „Stärken stärkens“, doch nur wenige richten ihr Leben danach aus und beherrschen die Fähigkeit, die eigenen Begabungen zu erkennen und optimal zu nutzen. Talent-Intelligenz eröffnet jedoch völlig neue Perspektiven zur Entwicklung eines erfolgreichen – beruflichen und privaten – Lebensweges.

Leider lebten wir bis vor wenigen Jahren in einer Welt, in der unsere einzigartigen Begabungen und unsere individuellen Talente aus Gründen der political correctness geleugnet wurden. Für den Irrglauben vieler Demokraten, die Gleichheit der Menschen vor dem Gesetz ergebe sich aus der Gleichheit der Menschen selbst, haben wir in unserem Bildungssystem einen hohen Preis gezahlt. Die angeborenen Unterschiede in Talenten, die Eltern, Lehrer und Erzieher deutlich zu erkennen glauben, sind durch zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen belegt worden. Gleichwohl hält sich bei uns das Tabu, diese Ungleichheit nicht anzurühren, um die Gesellschaft nicht zu spalten.

Verschwendung menschlicher Ressourcen
Es wird sicher noch Jahrzehnte dauern, bis unser Bildungswesen beginnt, unsere

Talente und Begabungen systematisch zu erheben und individuell zu fördern. Es fehlt die Bereitschaft, Talente wie Kreativität oder künstlerische und musikalische Begabungen zu fördern, denen in unserer Gesellschaft nur ein geringer Stellenwert zukommt. Unsere Pädagogen sind auch mit dem Konzept unterschiedlicher Lernstile nicht vertraut, weshalb assoziativ-kreativ begabte Kinder es in einer logisch-analytisch strukturierten Lernwelt doppelt schwer haben. Wir formen bis heute im Elternhaus, in der Schule und in der beruflichen Weiterbildung Menschen mit Lerninhalten und Lernmethoden, ohne das individuelle Begabungsprofil eines Menschen zu berücksichtigen.

Bei dieser kulturell bedingten Begabungs- und Talentfeindlichkeit erstaunt es kaum, dass in internationalen Untersuchungen nur jeder fünfte Erwachsene aussagt, dass er an seinem Arbeitsplatz täglich die Gelegenheit hat, etwas zu tun, das seinen individuellen Stärken entspricht. Die Verschwendung von menschlichen Ressourcen und Talenten an der falschen Stelle, die seelischen Verkrüppelungen von vielen, die ein Berufsleben lang Dinge tun, die ihre Seele verstummen lässt, sollte uns betroffen machen und aus unserer Gleichgültigkeit reißen.

Die Wiedergeburt der Stärke(n)
Unsere Wirtschaft verändert sich in Riesenschritten und die Dynamik des Wandels hat ein atemberaubendes Tempo erreicht. Die neue Wirtschaft gilt als ein Hochgeschwindigkeits-Netzwerk von Informationsprozessen. Eine Kernthese lautet: Dadurch, dass sich Marktteilnehmer fast beliebig und zu geringen Kosten miteinander vernetzen und Informationen über den Markt austauschen können, werden die meisten Märkte in den nächsten

fünf bis sieben Jahren so transparent, wie der Kapitalmarkt es heute schon ist. Auf dem Weg zu dieser Markttransparenz haben Unternehmen noch eine drei- bis fünfjährige Schonzeit, um herauszuarbeiten und zu kommunizieren, wo sie für ihre Zielgruppe sichtbar besser sind als ihre Mitbewerber: Wer in Zukunft seinen Kunden keinen sichtbaren Nutzensprung kommunizieren kann, für den wird es mit zunehmender Markttransparenz immer schwieriger, Erfolg zu haben. Sichtbar besser als andere sind wir auf Dauer aber nur dort, wo wir im Kernbereich unserer Talente tätig sind: Dort wo sich automatisch hohe Lerngeschwindigkeit mit Motivation, Begeisterung, Durchhaltevermögen und dem Stolz auf das eigene Können zur Spitzenleistung verbinden. Dies gilt für Freiberufler genauso wie für mittlere oder große Unternehmen: Arbeitsteams können durch die geschickte Auswahl komplementärer Begabungen große Synergieeffekte in der Gesamtleistung erreichen.

Talente erkennen, aktivieren und entwickeln
Auch wenn es heute noch kein in sich abgeschlossenes, konsistentes Modell zur Talententwicklung in der Psychologie gibt, so existieren doch eine ganze Reihe höchst hilfreicher Tests und viele Übungen, die uns den Weg zu einem starken talenteszentrierten Leben weisen.

Auch wenn unser Bildungssystem für den Schritt von der Massenware zum maßgeschneiderten „Talententwicklungsanzug“ noch Zeit braucht: für uns, unsere Familie und die Teams, in denen und mit denen wir arbeiten, können wir den Weg des talenteszentrierten Lebens und Arbeitens bereits gehen. Die Basis dafür ist zunächst, als Fundament die eigenen Stärken und Talente kennen zu lernen.



Wer weiß, wonach er sucht, tut sich beim Finden erheblich leichter. Dies gilt für die Orientierung in der freien Natur genauso wie für jede geistige Arbeit: Wer eine Berghütte von früheren Besuchen her kennt, wird sie in der Dämmerung leichter finden als seine Kameraden, die diese Tour zum ersten Mal gehen, weil er eine Vorstellung von dem hat, was er sucht. Genau das gleiche gilt für die Suche nach unseren Talenten und Begabungen. Der Mann, der unser Verständnis von der Vielfalt menschlicher Fähigkeiten vielleicht am stärksten bereichert hat, ist der amerikanische Psychologe Howard Gardner, der 1983 in seinem Buch „Abschied vom IQ. Die Rahmen-Theorie der vielfachen Intelligenz“ sein inzwischen weltweit akzeptiertes Konzept der multiplen Intelligenz vorstellte und zehn Grundintelligenzen nennt:

1. Sprachliche Intelligenz
2. Logisch-mathematische Intelligenz
3. Assoziativ-kreative Intelligenz
4. Räumliche Intelligenz
5. Musikalische Intelligenz
6. Körperlich-kinestetische Intelligenz
7. Naturkundliche Intelligenz
8. Intrapersonale Intelligenz
9. Interpersonale Intelligenz
10. Spirituelle Intelligenz

Stärken stärken

Wenn diese 10 Grundintelligenzen die Tonleiter sind, dann sind unsere Talente die Akkorde, die wir darauf spielen: Die Kombination von Intelligenzen in einem bestimmten Funktionsbereich, deren Potential wir brauchen, um auf diesem Gebiet hervorragende Leistungen zu erbringen. Da die 10 Grundintelligenzen bei jedem Menschen in unterschiedlicher Ausprägung und Kombination vorliegen und bei jedem von uns durch kulturelle Einflüsse und persönliche Entscheidungen weiter ausdifferenziert werden, verfügt jeder Mensch über

ein Talentprofil, das genauso einzigartig ist wie sein Fingerabdruck oder die Kombination seiner Gene. Es gibt zwar nur 10 verschiedene Dimensionen von Rechnerleistung als Ausgangsbasis, aber es ist faszinierend, was jeder von uns daraus machen kann – frei nach dem Motto: „Die einzelnen Töne in der Musik waren schon immer da. Aber schauen sie sich an, was Beethoven daraus gemacht hat ...“

Wenn wir dort, wo wir unser größtes Potential haben, mit den besten verfügbaren Lernmethoden Wissen und Skills erwerben, dann stärken wir unsere Stärken und entwickeln uns zu Spitzenleistern.

Wie Sie genau Ihre eigenen Intelligenzen und Talente bestimmen, diese entfalten und dadurch ein stärken- und talentzentriertes Leben führen, zeigt Ihnen das neue Buch von Alexander Christiani und Frank M. Scheelen „Stärken stärken – Talente entdecken, entwickeln und einsetzen“ (ISBN 3-478-31310-4).

Weitere Informationen erhalten Sie bei der Christiani Unternehmer AG
Siegfried Haider
Maximilianstr. 9, 82319 Starnberg
Fon: 08151.26 86 00, Fax: 268 60 60
www.christiani-ag.de
s.haider@christiani-ag.de.



„Ich glaube nicht an Zufall. Die Menschen, die in der Welt vorwärts kommen, sind die Menschen, die aufstehen und nach dem von ihnen benötigten Zufall Ausschau halten.“

*George Bernard Shaw (1856–1950)
Nobelpreisträger für Literatur*

AZ Trainerkongress

Die Balance vom Geben und Nehmen oder die Rollenverteilung im Netzwerk

Rezepte gegen die „Frustfallen“ in der Netzwerkarbeit

„Noch mal eine Mail schicken? Zum x-ten Mal? Das bringt doch eh nichts!“ Wer sich in Netzwerken engagiert, vielleicht schon einmal einen Arbeitskreis oder gar eine Regionalgruppe initiiert hat, kennt ihn, diesen Stoßseufzer, der so sicher wie das Amen in der Kirche ist. Meist hört man ihn in der Startphase des Netzwerk-Prozesses, wenn sich Kolleginnen und Kollegen erst einmal „finden“, ihren Platz, ihre Aufgabe im Netzwerk für sich definieren wollen. Besonders für die schwierige Startphase gibt es einige praxiserprobte Tipps für Sie.

Und hier gleich der erste: Bleiben Sie locker und sorgen Sie für gute Laune, dann klappt's nicht nur mit dem Netzwerken!



Erfolgstipp Nr. 2: Die Rolle des Initiators

Eine Regionalgruppe, einen Arbeitskreis ins Leben zu rufen, bedeutet das **Ruhm und Ehre?** Weit gefehlt! Initiator einer solchen Gruppe zu sein, heißt in erster Linie harte Pionierarbeit im Netzwerk zu leisten. Wenn Sie eine Vision, ein klares Ziel vor Augen haben, dann wird Ihnen die Aufgabe leichter fallen. Nicht zuletzt weil Sie auch Ihre Rollen als **Motor, Macher, Ideenlieferant und Organisator** in einer Person vereinen. Denn ohne „Macherqualitäten“ wird der Netzwerkaufbau auf Dauer frustrierend verlaufen. Die drit-

te Terminabsage in Folge, Unterlagen oder Informationen, die so dringend gebraucht werden, kommen einfach nicht bei, versprochene Rückrufe, die dann doch nicht erfolgen – all das führt schnurstracks zu Unzufriedenheit und Ärger. Damit Sie nach der ersten Euphorie nicht in die „Frustfalle“ tappen, seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie für längere Zeit als „Antreiber“ fungieren. Wenn Sie glauben, es genügt, die ersten fünf Treffen zu organisieren und dann läuft der Laden, da gibt es nur einen Rat: Finger weg!

Zählen Sie jedoch **Durchhaltevermögen und Optimismus** zu Ihren ausgesprochenen Stärken, dann sind Sie vermutlich die richtige Frau, der richtige Mann an der richtigen Stelle. Sie schaffen Impulse, kurbeln den Austausch, die Kommunikation innerhalb der Gruppe an und organisieren regelmäßige Treffen? Wunderbar. Sie schaffen es auch, die netzwerk-unerfahrenen Kolleginnen und Kollegen zu motivieren und zu unterstützen? Hervorragend. Und bei all den Aufgaben bleiben Sie als Motor stets dezent im Hintergrund? Gratulation! Denn schließlich gilt auch für die GABAL-Aktivistinnen immer die oberste Netzwerk-Regel: **Zuerst Geben und dann Nehmen.**

Spätestens jetzt spüren Sie, dass Netzwerken keineswegs die einfachste Sache der Welt ist. Wer bisher überzeugt war, ein Netzwerk, einen Arbeitskreis oder eine Regionalgruppe als Plattform für **Egomarketing** nutzen zu können, den belehrt die Praxis eines Besseren. Der kurzfristigen Euphorie folgt die häufig lange Phase der Ernüchterung, der Kärner-Arbeit. Und erst hier zeigt sich dem wahren Netzwerk-Initiator dezent, aber lang anhaltend der Erfolg für seinen Einsatz.

So kommen Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen sicher ans gemeinsam gesteckte Ziel: Eine aktive Regionalgruppe, eine wirkungsvolle Arbeitsgruppe im GABAL-Netzwerk zu schaffen, damit die **Existenzsicherung der GABAListen** eine gute Zukunft hat.

Und weil Tipps für's erfolgreiche Netzwerken naturgemäß nicht auf eine Seite passen, lesen Sie in der Ausgabe *impulse* 4/2003 die Fortsetzung. Bis dahin grüßt Sie herzlich

Karin Ruck

Agentur für Dienstleistungsmanagement
Weinstraße 20, 60435 Frankfurt am Main
Fon: 069.560 433 24
info@kundenmarketing.de
www.kundenmarketing.de

Die Autorin lebt und arbeitet als selbständige Marketingberaterin und Trainerin in Frankfurt am Main. Sie ist begeisterte Netzwerkerin und schätzt das Arbeiten in Kooperationen und Netzwerken als *d e n* künftigen Wettbewerbsvorteil schlechthin für kleine und mittelständische Unternehmen.



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

Führungskraft oder Führungspersönlichkeit?

Wir erleben harte Zeiten. Der hehre Anspruch, im Unternehmen so etwas wie eine Führungskultur zu entwickeln, ist bei vielen als wenig realistischer Schmus längst auf später vertagt. Führungskräfte haben sich kraftvoll zu bewähren. Sie sollen mit einer gewissen Portion Rücksichtslosigkeit und Härte die Mitarbeiter dazu bewegen, erhöhte Ziele in noch kürzerer Zeit kostensparend zu erreichen. Sie werden ständig damit konfrontiert, noch mehr Mitarbeiter zu entlassen. Druck von oben, Druck von unten – das ist ihr Alltag. Da ist ihr erstes Ziel, die eigene Haut zu retten. Und dafür auch schon mal über Leichen zu gehen.

Ist da noch Platz für Führungspersönlichkeiten? Was versteht man eigentlich darunter? Wodurch zeichnet sich eine Führungspersönlichkeit aus? Eine hervorragende Beschreibung finden wir in Schillers Drama „Wallensteins Lager“. Max Piccolomini zollt hier seinem Feldherrn höchstes Lob:

*„Und eine Lust ist's, wie er alles weckt
und stärkt und neu belebt um sich herum,
wie jede Kraft sich ausspricht, jede Gabe
gleich deutlicher wird in seiner Nähe!
Jedwedem zieht er seine Kraft hervor,
die eigentümliche, und zieht sie groß.
Läßt jeden ganz das bleiben, was er ist.
Wacht nur darüber, dass er's immer sei,
am rechten Ort: So weiß er aller Menschen
Vermögen zu dem seinigen zu machen.“
(1. Aufzug, 4. Auftritt)*

Ein hoher Anspruch für wahr an Führungspersönlichkeiten. Beschrieben wird die Kunst der Motivation, nicht durch die Kita-Methode („Kick in the arse“), nicht durch Manipulation, sondern ganz im Sinne der denkbar besten Führungsdefinition:

„Führen heißt, Mitarbeiter zu ihrer Entfaltung und zu Erfolgen kommen zu lassen“.

Es ist an der Zeit, sich wieder daran zu erinnern, denn die so genannte „Durchsetzungsfähigkeit“, die geforderte Härte erzeugen Widerstand und ruinieren sowohl das Betriebsklima als auch das Betriebsergebnis. „In Zeiten schlechter Konjunktur Menschen wie rohe Eier zu behandeln, ist Luxus!“ schrieb einst die angesehenen Manager-Zeitschrift FORBES. Ist das so? Erfordern nicht gerade Zeiten schlechter Konjunktur hervorragende Führungseigenschaften, die dazu beitragen, dass die – meist weniger – Mitarbeiter ihre Ideen, ihre Kreativität, ihre Leistungsfreude und ihr Engagement in verstärktem Maße einbringen? Verpflichtet sind sie dazu nicht. Und zwingen kann man sie dazu auch nicht. Wer glaubt, mit „hard management“ weiter zu kommen als mit „heart management“, der irrt. Das ist in zahlreichen umfangreichen Untersuchungen zutage getreten. Zuletzt in der Gallup-Studie, wie sie von Marcus Buckingham und Curt Coffman im Buch „Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln“ (Campus 2001) veröffentlicht wurde. Unternehmen mit Spitzenergebnissen führen „nach Wallenstein“.

Kann man sich zu einer Führungspersönlichkeit entwickeln? Oder handelt es sich nicht vielmehr um angeborene Eigenschaften, die der eine mitbekommt, ein anderer aber nicht? Da ist was dran, denn wer Kinder beim Spielen aufmerksam beobachtet, stellt rasch fest, dass sich da schon früh zukünftige Führungstalente entwickeln, denen sich andere unterordnen. Wer nun aus dem Elternhaus entsprechende Impulse, Verstärkungen und ethische Leitlinien erfährt, wer Zugang zu hohen Bildungsstandards findet, dem sind die Wege vorgebahnt, was nicht heißt, dass diese Wege stets auch in hohe Führungspositionen führen. Was dem einen angeboren, müssen sich andere erarbeiten. Das ist mühsamer, aber keinesfalls unmöglich. Wer das Glück und

das Geld hat, weltberühmte Kaderschmieden, Management-Akademien, Business Schools besuchen zu dürfen, wird fast immer als Führungspersönlichkeit zurückkehren.

Schillers „Pflichtenheft“ einer Führungspersönlichkeit umschreibt indes nur eine Facette. Wallenstein brachte mehr als nur diese Gabe mit. Nicht erwähnt ist seine Weitsicht, sein politisches Gespür, sein Geschichtsbewusstsein, seine Lebenskultur, seine Einstellung zur Transzendenz. Wallenstein, so geht es auch aus Golo Mann's Biographie hervor, war zudem ein exzellenter Manager.

Nun muss man sich bei der Suche nach Vorbildern von Führungspersönlichkeiten sicher nicht auf Wallenstein beschränken. Jeder von uns kann sofort einige Namen aus Vergangenheit und Gegenwart nennen, die unumstritten Persönlichkeiten darstellen, wobei wir die dämonischen, destruktiven Persönlichkeiten ausklammern wollen. Was ist ihnen gemeinsam?

- Alle zeichnet aus, dass sie zukunftsorientiert handeln. Sie fühlen sich dem Morgen und Übermorgen verpflichtet und haben eine visionäre Vorstellung wünschbarer Zukünfte.

- Ebenso wie ihr Blick nach vorn gerichtet ist, begreifen sie Gegenwart als Ergebnis einer Evolution. Ihr Geschichtsinteresse ist stark ausgebildet. Sie wissen, wo sie herkommen. Meist haben sie Krisen selber miterlebt und kennen das Auf und Ab der Entwicklung.

- Haben oder Sein? Man könnte diese Frage zum Entscheidungskriterium erheben: Eine Führungskraft ist am Haben, an der Einkommensmaximierung und den eigenen Vorteilen interessiert. Führungspersönlichkeiten ist das Sein wichtiger als das Haben. Daraus entwickeln sie ihre Lebens- und Führungsziele.

- Selbstdisziplin nimmt einen hohen Stellenwert ein. Wer andere überzeugend führen will, muss sich selber führen können. Dabei geht es nicht um die Führung von Zeitplanbüchern, sondern um Prioritäten in ihren Lebens- und Bildungszielen sowie um das Primat der Verantwortung.

- Allen Führungspersönlichkeiten ist soziales Engagement ein Bedürfnis und ein starkes Verantwortungsgefühl für das Gemeinwesen zu eigen. Sie scheuen sich nicht vor Gesprächen mit so genannten „einfachen Menschen“ und der Anteilnahme an deren Problemen. Führungspersönlichkeiten sind häufig tiefem Leid begegnet. Ein US-Konzern hat eine Zeitlang alle Führungskräfte, die für höhere Aufgaben vorgesehen waren, in ihrem „sabbatical year“ in Entwicklungsländer entsandt, damit sie dort den Realitäten weltweiter Not begegnen und selbst mit Hand anlegen, um das Elend zu mildern.

- Die Welt der Führungspersönlichkeit beginnt und endet nicht am Werkstor. Sie ist wahrhaft global. So gelten ihre Interessen und ihr Engagement auch der Wohlfahrt anderer Länder und Völker. Meist reisen sie gern abseits der Touristenströme, wobei ihnen ein Netzwerk von Freunden, Club-Mitgliedern (Rotary, Lions etc.) und Geschäftspartnern Stützpunkte bietet.

- Führungspersönlichkeiten ziehen andere interessante Menschen an. Es bilden sich Freundeskreise mit ähnlichen Interessen und Werten, Begegnungen der wechselseitigen geistigen Bereicherung.

- Lebenslanges Lernen ist für Führungspersönlichkeiten selbstverständlich. Wer mit Lernen aufhört, weil er glaubt, alles schon zu wissen, hat das Zeug nicht, eine Führungspersönlichkeit zu werden.

- Kultur in jeglicher Ausdrucksform ist Lebenselixier für Führungspersönlichkeiten. Ohne intensives Erleben von Kunst ist ihr Leben und Schaffen nicht denkbar. Nicht

wenige musizieren, malen, sind literarisch tätig. Wenn Führungskräfte behaupten, sie kämen nicht mehr zum Lesen von anspruchsvoller Literatur, hätten keine Zeit für Konzert-, Theater- oder Ausstellungsbesuche, zeigt dies, dass sie in ihrer Persönlichkeitsbildung stecken geblieben sind. Sie sind Sklaven ihrer Karriere. Zeit für kulturelles Erleben zu haben, ist eine Frage der Prioritäten.

- Die meisten Führungspersönlichkeiten haben Spaß an Spiel und Kreativität. Sie bleiben trotz ihrer hohen Verantwortung ein „homo ludens“. Verbunden wird dies häufig mit einem persönlichen Fitness- und Sportprogramm. Der gesunde Geist in einem gesunden Körper ist Leitlinie.

- Gott und die Welt – das ist nicht nur eine Floskel. Die Ehrfurcht vor der Schöpfung und dem Schöpfer ist bedeutsame Kraftquelle. Demut ist Stärke, Hochmut Schwäche.

Aus diesen stichwortartig aufgeführten Eigenschaften und Anforderungen kann jeder für sich ein Stufenprogramm entwickeln. Er kann sich daran ausrichten, kann seine Gegebenheiten und seine bisherigen Defizite erkennen. Es mag auch die eine oder andere Facette geben, die hier nicht aufgeführt ist. So lassen sich Führungspersönlichkeiten ihre Individualität nicht zugunsten irgendwelcher Normen und Psycho-Raster einengen. Man muss nicht auf hohe Pfosten klettern, über Hochseile balancieren, einen Canyon auf einer Strickleiter überwinden, um sich das Prädikat „Persönlichkeit“ anheften zu können. Persönlichkeiten, an die wir uns spontan erinnern, hatten zumeist andere Herausforderungen und Abenteuer zu bestehen, die unmittelbar mit den Aufgaben zu tun hatten, die sie sich selbst gesetzt hatten oder mit ihnen durch ihr Schicksal konfrontiert wurden.

Werner Siegert
DrWerner.Siegert.Plus@t-online.de
www.ziele-siegert.de

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 Beilageschaltung 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.

AZ Lernlandschaften

Gedanken zum Transfer – Mitten aus der Praxis

Im ersten Teil des Artikels ging es um den grundsätzlichen Ansatz, transferorientierter Arbeit im Trainings- und Beratungsfeld. Eine Kernaussage, die darin herausgearbeitet worden ist, ist die Einwandorientierung. Einwände sind häufig ein effektiver Weg, Seminarinhalte an die Person und ihren Kontext anzupassen, um dadurch die Wahrscheinlichkeit des Transfer zu erhöhen. Durch das gezielte Verstärken von offen oder verdeckt geäußerten Einwänden, gelangt man zwar indirekt aber sehr genau an die unstimmigen Punkte, die ein Teilnehmer erst bearbeiten muss, bevor die Umsetzung von Maßnahmen für ihn möglich wird. Hier folgt jetzt eine erprobte Intervention für diesen Ansatz.

Ein methodischer Ansatz – Die Einwandbehandlung

Wie kann das nun konkret im Seminar-kontext aussehen: ein einwandorientierter Ansatz? Wenn Sie dem Ansatz zustimmen, dass über verdeckt oder offen ausgesprochene Einwände oder manchmal auch Vorwände, ein Weg zur Passung der Seminarthemen in die Praxis liegt, dann lohnt es sich für Sie vielleicht mit folgender Intervention zu experimentieren:

Treten Einwände auf, so lassen sie sich natürlich direkt bearbeiten. Liegen sie nur als Stimmung im Raum und lassen sie sich höchstens Erahnen, können Sie sie als Hypothesen aussprechen und die Reaktion darauf beobachten. Erhalten Sie Kopfnicken, förderliches Nachdenken als Feedback, ist Ihnen wahrscheinlich ein Treffer gelungen. Wenn nicht, werden Sie vielleicht Protest ernten und durch die Frage: „Was dann?“ etwas passenderes zu hören bekommen. Fragen Sie nach, schildern Sie Ihre subjektiven Wahrnehmungen.

Hat ein Teilnehmer einen Einwand geäußert – und sich damit gerade zu Beginn eines Seminars schon einmal weit vorangewagt – so heißt es, damit sensibel und konkret umzugehen. Langfristiges Ziel meiner Einwandbehandlung ist es, eine produktive Kultur im Training aufzubauen, mit Kritischem umzugehen. Drum arbeite ich bei dem ersten bedeutenden Einwand nie direkt mit dem Teilnehmer, der ihn geäußert hat. Ich würde alle Aufmerksamkeit auf ihn ziehen und er kann sich dadurch in Beweisnot wiederfinden. Daher frage ich, nach dem ich den Einwand verstanden habe, im Plenum nach, wer diese Kritik auch teilen kann. Mit diesen Personen arbeite ich dann. Die einzige Ausnahme ist, wenn der Einwandgeber von sich aus einfordert, ihn selbst zu bearbeiten.

Die erste Runde der Einwandbehandlung ist recht aufwändig. Eventuell bearbeite ich noch einen zweiten Einwand mit dieser ausführlichen Interventionsform. Spätestens bei dem dritten Einwand, greift dann die am Ende beschriebene Kurzform der Einwandbehandlung. Dann beginnt die Zeit der Ernte und der konkreten Transferoptimierung.

Zuerst also die Langform:

Im Seminarraum werden eine Einwand- und eine Ideen-Position auf dem Boden markiert. Jeweils zwei Teilnehmer, die den Einwand/die Kritik teilen können, nehmen die markierte Position des Einwandes ein. Auf einer zweiten Position nehmen zwei Teilnehmer den Ort der Ideen ein. Zuerst formuliert die Einwandposition den Einwand/die Kritik. Die Formulierung wird auf dem Flipchart mitprotokolliert. Das Plenum spricht Vermutungen aus, was die positiven Absichten bzw. der versteckte Nutzen des Einwandes sein kann. Es wird überprüft, ob die beiden Teilnehmer auf der Einwandposition davon etwas akzeptieren können. Erst

dann wird auch der wahre Einwandgeber befragt, ob er sich auch in der Sammlung wiederfindet. Oft spricht er dann überraschend ausführlich über die Hintergründe seines Einwandes. Diese positive Absicht ist das Fundament für die anschließende Ideenfindungsphase. Die gute Absicht sollte unbedingt berücksichtigt werden. Auch die positiven Absichten werden auf dem Flipchart mitprotokolliert und die bestätigten werden zusätzlich besonders gekennzeichnet.

Dann kommt die Ideenposition zu Wort. Die beiden Teilnehmer können sich über ihre Ideen untereinander austauschen und teilen sie anschließend der Einwandposition mit. Es soll keine Diskussion zwischen den Positionen entstehen, sondern lediglich Ideen gesandt werden. Die Ideen werden wieder mitprotokolliert. Nach ca. 5 Ideen wird die Einwandposition gefragt, ob attraktive Ideen-Angebote dabei gewesen sind. Wenn weitere Ideen oder die Optimierung einer ausgewählten Idee gewünscht wird, können weitere Anregungen von der Ideenposition genannt werden.

Haben Teilnehmer aus dem Plenum eine Idee oder ein Teilnehmer aus der Einwandposition, kann und soll sie natürlich ausgesprochen werden. Das geht jedoch nur von der Ideenposition aus. So kann die Situation entstehen, dass ein Teilnehmer auf der Einwandposition eine Idee hat, zuerst zur Ideenposition eingeladen wird, um sie dort auszusprechen. Anschließend geht er auf die Einwandposition zurück, hört sie sich innerlich noch einmal an und bewertet sie dann für sich. Diese konsequente Art der rituellen Kommunikation ist von großer Bedeutung für die Wirksamkeit dieser Intervention.

Ist eine Idee in den engeren Fokus gelangt und wird von der Einwandposition die Brauchbarkeit bestätigt, wird der wahre Einwandgeber befragt, welche Idee für ihn die passendste ist. Und es wird

noch überprüft, ob die positive Absicht damit auch angemessen berücksichtigt ist. Manchmal ist es so, dass es kein befriedigendes Ergebnis gibt; trotz aller Suche und kreativer Ideen. Dann kann es sein, dass es vielleicht keine Möglichkeit zur Veränderung der Situation gibt. Das Thema, das sich dann öffnet, ist das konstruktive Umgehen mit einem nicht zu verändernden Rahmen.

Manchmal werfe ich mir selber vor, dass die Übung eigentlich viel zu einfach ist und noch nicht einmal eine vernünftige Ursachenanalyse beinhaltet. Ich habe damit experimentiert und bin zu dem Prinzip „So einfach wie möglich“ gekommen. Zu 90% der Fälle entsteht gerade durch die einfache, aber aufwändig rituelle Bearbeitung eine erstaunlich Tiefe und Genauigkeit der Auseinandersetzung. Der starke lösungsfokussierte Ansatz produziert sehr schnell eine positive Atmosphäre im Raum, die mir besonders wichtig ist. In bestimmten Fällen spricht natürlich nichts gegen eine Phase der Ursachenanalyse. In dem der Einwand aber in dieser Form sehr konkret und wertschätzend bearbeitet wird, entsteht aus meiner Erfahrung bei allen Teilnehmern eine hohe emotionale Beteiligung. Innerlich gibt es bei den Teilnehmern eine sehr intensive Auseinandersetzung, die aber nicht unbedingt verbal veröffentlicht werden muss. Das schafft den Schutzraum, in dem der nächste Einwand um so eher und mutiger geäußert werden kann.

Ist diese Art der Einwandbehandlung förderlich gelaufen, kann für die zukünftigen auf die Kurzform zurückgegriffen werden. Das Bild und das Erleben, wie die rituelle Kommunikation abläuft, ist in jedem Teilnehmer verankert. Darauf kann aufgesetzt werden. Positionen müssen dann nicht mehr eingenommen und Regeln nicht mehr groß erklärt werden.

Wird ein Einwand geäußert, lässt es sich jetzt sofort fragen, ob man mit dem Teilnehmer, der ihn geschildert hat, direkt arbeiten kann. Er weiß jetzt, wie der Ablauf aussieht und kann sich dadurch leichter einlassen. Das Plenum wird so dann aufgefordert, Vermutungen über die positive Absicht des Einwandes zu äußern. Es wird kurz nachgefragt, ob für den Einwandgeber etwas dabei war. Dann kommt ebenso aus dem gesamten Plenum heraus die Ideenphase. Keine Diskussion, nur kurzes Ideenäußern ist erlaubt. Der Einwandgeber hat Muße, die Ideen kognitiv und emotional auf sich wirken zu lassen und innerlich zu reflektieren. Das wird eventuell in zwei oder drei Schleifen durchgeführt. Fast immer ist ein Ansatz dabei, der brauchbar ist. Innerhalb von 5 Minuten ist meist wirkungsvoll an dem Anliegen des Teilnehmers gearbeitet worden. Die Reibung der Seminarthemen an der Praxis der Teilnehmer steht so verbunden mit einer guten Empfindung im Raum. Das innerliche abchecken auf den eigenen Kontext hin, wird mehr und mehr zur förderlichen Gewohnheit im Training.

Machen Sie Ihre Erfahrungen mit dieser Interventionsform, experimentieren Sie mit dem Design auf Ihre Art und Weise weiter. Darum geht es mir.

Wenn Sie weitere Anregungen zu transferorientierten Interventionen möchten, dann verweise ich Sie auf mein Buch im BELTZ-Verlag „Transfer – Damit Seminare Früchte tragen“. Zur Zeit bereite ich meine Web-Site besser-wie-gut.de auf. Ich werde darin ein Forum für den Austausch von Erfahrungen zum Transfer einrichten und meine aktuellen Auseinandersetzungen mit diesem Thema dort auch zur Verfügung stellen.

Dipl.-Ing. Ralf Besser
T-Systems International GmbH
Ralf.Besser@t-systems.com



Management GmbH
Unternehmensberatung

Analysesysteme und Methoden:

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



ERKENNTOGRAMM



ZYKLOGRAMM



STRATEGOGRAMM

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-atlantis (Vanity-Nr.)
Fax: 0 83 36/8 03 38
www.atlantis-management.de
info@atlantis-management.de

Tools für Training und mehr (Teil 3)

Nachdem Sie nun einen Überblick bekommen haben und ein paar Ideen für die Personalentwicklung kennen gelernt haben, geht es in diesem dritten Teil der Artikelserie um das Thema: **Arbeiten mit Teams**. Dabei stellt sich die Frage, welche Tools ausgewählt werden, um ein Team im Prozess begleiten zu können.

Der erste Teil der Antwort basiert auf einem Rückblick auf Artikel zwei. Je nachdem, mit welcher Unternehmenskultur ein Team konfrontiert ist, erscheinen unterschiedliche Methoden sinnvoll. Und der zweite Teil der Antwort bezieht sich auf die Personen im Team. Welche Methoden könnten zu ihnen als Individuen passen und welche Methoden sind nur so konfrontativ, dass sie klären und lösungsorientiert arbeiten, dem Einzelnen aber gleichzeitig nicht zu nahe treten?

Schwierigkeiten birgt beispielsweise folgende Herangehensweise: Ein Trainer sucht besten Wissens bewährte Methoden aus, die stark aufdeckend arbeiten und Teammitglieder mit ihren Schattenseiten konfrontieren. Das ist eine Arbeit, die aus der Gruppentherapie stammt und oft mit Methoden wie Psychodrama, mit dem Gestalt-Ansatz oder auch der Transaktionsanalyse arbeiten. Diese Art an das Thema heran zu gehen, kann für den Einzelnen hilfreich sein und ihm ermöglichen, sein derzeitiges Verhalten besser zu verstehen. Manchmal geht man mit diesen Methoden zurück bis zu Kindheits-erinnerungen und entdeckt Situationen wieder, die das Verhalten des Kindes und des heutigen Erwachsenen nachhaltig prägen. Die analytische Kraft der Methoden bringen zielsicher Ursachen für ein bestimmtes Verhalten ans Licht.

Sehr wahrscheinlich ist es aber bei dieser Vorgehensweise auch, dass das Arbeitsteam mehr über eine Person erfährt, als dieser recht ist. Die Person liegt nun so-

zusagen wie ein offenes Buch vor der Gruppe, obwohl sie das nicht aktiv wollte. Und das kann negative Konsequenzen für die weitere Zusammenarbeit haben. Denn es entsteht die Vermischung zweier Ebenen: der Arbeitsebene und der privaten Ebene.

Sicherlich hängt das auch davon ab, wie die anderen Personen im Arbeitsteam mit diesen privaten Informationen umgehen. Aber man darf bei aller professionellen Arbeit nicht vergessen: ein Arbeits-Team weist nicht die Unverbindlichkeit einer Therapiegruppe und gleichzeitig nicht die Nähe und Solidarität eines Familiensystems auf. Ein Team arbeitet funktional mit austauschbaren Mitgliedern. Und dieser Situation angepasst sollte die methodische Auswahl erfolgen.

Es geschieht leider zu oft, dass ein Team mit ihrem Trainer oder Coach wunderbar voran kommt, ein intensiver Prozess ins Laufen kommt, das Team aber nach den zwei Tagen Training nicht in der Lage ist, mit den Ergebnissen umzugehen. Die Anfeindungen sind nach wie vor da und eine neue „Psychosprache“ wird nun benutzt, um den alten Konflikt weiter auszutragen. Beispielsweise hört man dann Aussagen wie „Hör bitte mal auf, aus dem Kindheits-Ich zu sprechen!“ oder „Wenn du das als Kind nicht abgeschlossen hast, dann brauchst du uns nicht damit zu nerven.“

Die Methodenauswahl hängt also mit der Unternehmenskultur und mit den Teamregeln zusammen. Wie aufdeckend möchte ein Team arbeiten? Wie nahe darf die Methode den Individuen treten? Welche Teamregeln bestehen? Wie können die Ressourcen des Teams methodisch am besten gestützt und verstärkt werden?

Wählt ein Trainer eine sehr lösungsorientierte Methode, wie zum Beispiel manche

Teile des NLP, manche Ansätze der Systemischen Therapie, konstruktivistische Ideen oder auch der Balance-Gedanke in der TZI (Themenzentrierte Interaktion), dann befindet er sich hier auf der sicheren Seite und riskiert keinen Gesichtsverlust auf Seiten der Teilnehmer. Die Methoden bereiten ein Team auch darauf vor, im Arbeitsalltag selbstständig weiterhin lösungsorientiert miteinander umgehen zu können.

Möglicherweise gibt es einen Teilnehmer, der mit seiner individuellen psychischen Disposition die Zusammenarbeit nachhaltig stört. In einem solchen Fall ist es zur Lösung des Problems aber wichtig, das Setting zu verändern und dieser Person Einzelgespräche anzubieten. Der Rest des Teams sollte sich nicht zu intensiv mit diesem Falls beschäftigen, um arbeitsfähig zu bleiben.

Mag sein, dass bei der Wahl einer der lösungsorientierten Methoden die Analyse zu kurz kommt. Es wird in der Regel nicht besprochen, wo die Ursache des Konfliktes liegt, sondern es geht um eine stark zukunftsorientierte Herangehensweise. Denn die zu Grunde liegende Hypothese sagt, dass die Lösung eines Problems nicht unbedingt etwas mit der Ursache zu tun haben muss. Entgegen der landläufigen Meinung, dass Lösungen auf der Analyse der Ursachen basieren, geht es in diesen Methoden darum, ganz unabhängig von der Ursache, eine Lösung zu finden, die das Team möglichst schnell und einfach realisieren kann, damit sich in der Dynamik etwas verändert.

Aber auch für diese Methoden sollte man sich Zeit lassen und zunächst einen lösungsorientierten Gedanken in das Team tragen und dem Einzelnen die Sicherheit geben, dass man für jeden Schritt sein O.K. abholt. Diese Sicherheiten sind Voraussetzung. Erst dann wird die Gruppe experimentierfreudig und kreativ arbeiten können.

Literaturtipp: Susanne Klein
„Trainingstools“, Gabal Verlag 2001

Dr. Susanne Klein
SHS-CONSULT GmbH & Co. Kg.
Gellershagenhof 8, 33613 Bielefeld
Fon: 0521.98919470 oder 0228.373859
S.Klein@shs-consult.de

Kontakt und Infos zum Seminar:
Tasks. Teams. Types, das Personalentwickler und Trainer 14 psychotherapeutische Methoden im Vergleich zeigt, Anwendungsfelder demonstriert und auf Chancen und Risiken aufmerksam macht (Start im November 2003).



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.

Durch Farbharmonie zu mehr persönlicher Ausstrahlung

Teil 1: Die intuitiven Farben



„Irgendwie kommst du mir schwungvoller vor“, begrüßt mich eine Bekannte auf dem GABAL-Wochenende in Wolzig. Plötzlich blitzen ihre Augen auf: „Ich hab's! Du trägst andere Farben!“ Stimmt, denn ich setze inzwischen meine Erkenntnisse über die Welt der Farben bei mir bewusst um. Da spielen meine Ziele und Zielgruppen und vor allem mein Wohlfühlen eine Rolle. Denn Farben sind visualisierte Gefühle, die wir anderen kundtun bzw. bei anderen hervorrufen. Oft bleibt einem nicht die Zeit, seine Qualitäten zu präsentieren. Schon hat Ihr Gegenüber sein Urteil gefällt. Da spielen die „kleinen Nebensächlichkeiten“ eine Rolle, wie Erscheinungsbild, Auftreten und Ihre Ausstrahlung, die nicht unwesentlich auch durch Ihre Farben beeinflusst werden. Manchmal entscheidet schon ein Foto.

Dass uns manche Farben blass machen, andere aber zum Leuchten bringen, erkannte bereits Professor Johannes Itten (1888–1967) vor ca. 80 Jahren am Bauhaus in Weimar. Ihm war aufgefallen, dass sich die Mehrzahl der Studenten intuitiv passend zu ihrer Haar-, Haut- oder ihren Augenfarben kleidete. Forschungen untermauerten seine Annahmen. Fragen Sie sich doch einmal, zu welchen Farben Sie sich intuitiv hingezogen fühlen. Das müssen nicht unbedingt die Farben sein, die Sie tragen. Sind es mehr klare Farben oder eher gedeckte? Bevorzugen Sie lieber gelb-orange-rot oder ziehen Sie schwarz-weiß vor? Laut Professor

Itten werden die Farben, die einen subjektiv anziehen objektiv durch den jeweiligen Hautunterton bestimmt. Der Hautton eines Menschen ist genetisch festgelegt durch das Verhältnis von Pigmenten. Je nach Anteil besitzen die Menschen eher einen bläulich- bzw. rosakühlen oder einen gelb-warmen Hautunterton.

Der Natur abgeguckt



„Farb“-Stern von Johannes Itten

Es sind satte, klare Farben – immer mit einem Schuss Sonne, die einen **Frühlingstyp** am besten kleiden. Schweift Ihr Auge über eine **Sommerwiese**, so sehen Sie eher pudrige, leicht verwaschene Pastelltöne. Der **Herbsttyp** wiederum glänzt durch goldene, üppige Farben mit satten, erdigen Nuancen. Kompromisslos ist dagegen der Winter: eisig, klar – schwarze Bäume, weißer Schnee. Und so ist es auch ein **Wintertyp** – und nur der – dem klares Schwarz bzw. Weiß stehen. Testen Sie sich doch selber mal aus, in dem Sie sich A4-großes Tonpapier einmal in grüngelb und einmal in blaugrün besorgen. Setzen Sie sich dann am besten bei Tageslicht – Gesicht gut ausgeleuchtet – vor einen Spiegel und halten abwechselnd je ein Tonpapier unter Ihr Gesicht. Das Papier, bei dem Ihre Lebenslinien zurücktreten, Ihr Gesicht frischer und ausgeglichener wirkt, gibt dann die Richtung Ihres Hautuntertons wider. Wo bei Gelbgrün für einen warmen und Blau-

AZ GABAL Verlag

grün für einen kalten Hautunterton stehen. Sollten Sie sich immer noch unsicher sein, dann lassen Sie sich professionell analysieren (www.kimages.de).

Farben erzählen etwas über Sie. Ich lade Sie zum Hinhören ein.

Dipl.-Soziol. Katrin Seifert
kimages Training+Beratung für Persönlichkeit, Vertrieb und Image
Am Kolonieweg 26, 14798 Tieckow
Fon: 033834.40914 Fax: 40915
info@kimages.de
www.kimages.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.

Haben Sie sich den Termin schon vorgemerkt?

GABAL-Herbstsymposium am 24./25. Oktober in Hannover

- *Gegen den Trend erfolgreich sein – Chancen entdecken*
- *Gegen den Trend erfolgreich sein – Veränderungen managen*
- *Gegen den Trend erfolgreich sein – Persönliche Potentiale*

Persönlichkeits-Modelle

IGL Instrumentiertes Gruppen-Lernen

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.

Instrumentiertes Gruppen-Lernen (IGL) ist eine besonders aktive Lehr- und Lern-Methode, zugleich ein Prozess, der mit hoher Effektivität und Effizienz das Lernen nachhaltig erleichtert. Der Lerner übernimmt Verantwortung für sein Lernen, der gruppendynamische Prozess – in Verbindung mit sorgfältig entwickelten und erprobten Lerninstrumenten und Lernkontroll-Mechanismen sowie sogenannten Lern-Administratoren – unterstützen ihn dabei.

Die Methode wurde als „Instrumented Team Learning“ (ITL) von Robert Blake und Jane Mouton entwickelt. Besondere Bekanntheit erlangte IGL durch den Einsatz in den GRID-Seminaren, einem effizienten Führungs-Konzept. Die weltweite Verbreitung und große Anerkennung der GRID-Seminare wird nicht zuletzt dieser aktiven Lehr- und Lernmethode zugeschrieben.

Das Gesamt-Konzept von IGL besteht aus vier Einzel-Methoden, die lernziel- und lerner-orientiert eingesetzt, gegebenenfalls kombiniert werden können:

- (1) Gruppen-Leistungs-Methode (GLM),
- (2) Gruppen-Mitglieder-lehren Gruppen-Mitglieder-Methode (GLGM),
- (3) Leistungsbeurteilungs-Methode (LBM),
- (4) Methode zur Klärung von Einstellungen (MKE).

Die Methoden eignen sich für das Erreichen unterschiedlicher Lernziele: Aneignung von Wissen, Fähigkeiten, Klärung von Einstellungen. Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz der IGL-Methoden ist eine eingehende Vorbereitung, wobei bestimmte Voraussetzungen zu beachten sind:

- Klarheit über Lernziele und spezifische Voraussetzungen der Zielgruppe
- Auswahl bzw. Entwicklung geeigneter Texte (Grundlagen-Information)
- Auswahl der für den und die Zielgruppe am ehesten geeigneten Methode oder des Methoden-Mix
- Entwicklung der Kontroll-Instrumente (z. B. Mehrfach-Wahlfragen-Test), die die wichtigsten Lernziele beinhalten und abprüfen
- Entwicklung einer Ergebnis-Kontroll-Liste
- Durchführung von mind. 1 Pilotseminar mit Teilnehmern der Zielgruppe
- Konzept-Überarbeitung nach Maßgabe dieser Erfahrungen
- Neuer Durchlauf

Der Lernprozess läuft in mehreren Stufen ab:

- Bildung von teilnehmer-konstanten Lern-Gruppen (bis zu sieben Teilnehmern);
- Individuelle Vorbereitung durch Lesen vorbereiteter Lerntexte inkl. Beantwortung von instrumentierten Kontrollfragen, womit dem Lerner gemäß seinen Fähigkeiten ein individuelles Lern-tempo ermöglicht wird;
- Bearbeitung derselben Aufgaben (mit Diskussion) in Gruppen mit einem gemeinsamen Gruppen-Ergebnis;
- Überprüfung der individuellen Ergebnisse sowie des Gruppen-Ergebnisses anhand der Kontroll-Liste;
- Vergleich Gruppenergebnis mit dem Durchschnitt der Einzelergebnisse nach einem speziellen Leistungs-Potential-Verfahren;

- Kritische Reflexion des Gruppen-(Lern- und Abstimmungs-)Prozesses auf der Grundlage des Gruppenergebnisses und der Rangfolge der eigenen Gruppe im Vergleich zu anderen Gruppen;
- Begleitung des gesamten Lernprozesses durch Lern-Administratoren für die Organisation und Beantwortung nichtinhaltslicher Fragen.

Besondere Nutzen-Aspekte des IGL:

Individuelle Vorbereitung, messbarer Lernerfolg, Wiederhollernen in der Gruppe mit Diskussion, Wettbewerb in der Gruppe und zwischen den Gruppen, kritische Reflexion des gruppenspezifischen Prozesses und seiner Wirkung auf das Leistungsergebnis, Abbau eventueller Lernbarrieren (auch im Hinblick auf Experten-Autorität); Erkennen der Vorteile unterschiedlicher Lern- und Verhaltens-Typen für Prozess und Ergebnis, ggf. Ermutigung introvertierter Lerner; günstige Preis-/Leistungs-Relation durch beliebig häufigen Einsatz der Lern-Instrumente sowie Einsatz von Lern-Administratoren statt hochkarätiger Experten.

Die IGL-Methoden erfreuen sich auf dem Trainings-Markt, z. B. in großen Handels-Organisationen, zunehmender Beliebtheit, da in relativ kurzer Zeit hocheffektives Training kostengünstig mit großen Zielgruppen durchführbar ist.

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

Literatur:

Blake, R./Mouton, J.: Instrumentiertes Lernen in Gruppen, Würzburg 1978
Holzer, U. M./Eigenschin-Holzer, U. J.: Miteinander besser lernen – Handbuch für Trainer und Lehrende – Effektiver mit dem Instrumentierten Gruppenlernen (IGL) für Unterricht und Weiterbildungspraxis, Speyer 1994
Wagner, H.: Instrumentiertes Gruppen-Lernen (IGL), in: Management heute, Dokumentation Symposium GABAL/ARGE Führungslehre, Bielefeld 1982

Trendstudie Weiterbildungsszene Deutschland

Jürgen Graf, Weiterbildungsszene Deutschland 2003

Studie über den Weiterbildungsmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz, managerSeminare, 2003, kartoniert, 214 S., 99,90 €, ISBN 3-931488-94-2



Im Jahr 2001 war die Welt noch in Ordnung: Gute Geschäftsbilanzen, gutes Konsumverhalten und von Seiten deutscher Unternehmen eine sehr hohe Bereitschaft in die Qualifizierung ihrer Belegschaften zu investieren. Das Geschäft mit der Weiterbildung boomte, täglich drängten neue hoffnungsvolle Bildungsanbieter mit hohem Kompetenzanspruch in diesen reizvollen, aber hart umkämpften Markt.

Inzwischen schlägt sich die schlechte wirtschaftliche Stimmung auch auf die Situation in der Weiterbildungsbranche nieder: Die guten Zeiten mit bis zu zweistelligen Wachstumsraten sind für Bildungsanbieter vorerst passé, was die neueste Trendstudie des Verlags managerSeminare „Weiterbildungsszene Deutschland 2003“ belegt. Demnach beklagt bei- nahe jeder zweite von insgesamt 437 befragten deutschen Trainern eine teilweise starke Verschlechterung seiner Auftragsentwicklung. In Österreich zeichnet sich zurzeit ein ähnliches Bild ab, wäh-

rend sich schweizer Bildungsanbieter vorerst noch über eine recht stabile Auftragsituation freuen können.

Ausgelöst wird dieser Trend dadurch, dass in schwierigen Zeiten stets zunächst an der Mitarbeiterweiterbildung gekürzt wird. Diese Entwicklung wiederholt sich automatisch mit jedem Konjunkturzyklus, wie man zuletzt in 1994 beobachten konnte. Weiterbildung findet statt, muss aber effizient sein, so die Vorgabe auftraggebender Unternehmen. Zahllose Weiterbildner berichten nicht nur über immer komprimiertere Lerninhalte, die in einem bis maximal zwei Tagen vermittelt werden sollen, sie stellen inzwischen auch eine Änderung im Themenkanon fest. Wen wundert es dabei, dass aktuell Weiterbildungsthemen bevorzugt werden, die handfestes Know-how zur Bewältigung der schwierigen wirtschaftlichen Situation vermitteln.

Wichtigstes Thema ist und bleibt dabei der Bereich der Mitarbeiterführung, direkt gefolgt von Verkaufs- und Marketingmaßnahmen. Einen erheblichen Bedeutungszuwachs gegenüber dem Vorjahr erfahren vor allem Themen wie Coaching, Konfliktmanagement, Projektmanagement und Unternehmensführung. Die Gründe liegen auf der Hand: Coaching hat sich mittlerweile in Unternehmen etabliert und erweist sich als wesentlich effektiver als ein Potpourri zahlloser Einzelmaßnahmen. Im Bedeutungszuwachs des Themas Konfliktmanagement spiegelt sich die aktuelle wirtschaftliche Situation wieder. Ähnliches gilt für die eher „harten“ Themen Projektmanagement und Unternehmensführung: Arbeitsabläufe sind zu verschlanken und neu zu organisieren.

Die Geschäftsstelle ist vom 14.08. bis einschließlich 02.09.2003 wegen Urlaub geschlossen.

Mut zum Handeln

Die Zukunft für das Unternehmen gestalten: Wissen nutzen statt Stellen abbauen

Gisela Hagemann, Methodenhandbuch Unternehmensentwicklung

Ist-Situation analysieren, Strategie entwickeln, Marke positionieren
Gabler Verlag, 207 Seiten, € 44.–
ISBN 3-409-12402-0



Viele Unternehmen sind mit umwälzenden Veränderungen konfrontiert. Die Umsetzung der Entscheidungen dauert jedoch unnötig lang. Die Ursache: „Anstatt die Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung der Zukunft einzubinden und so das vorhandene Wissen zu nutzen, ist die Erarbeitung von Zielen und Strategien alleinige Sache des Top-Managements – oft in Zusammenarbeit mit externen Beratern“, analysiert Management-Trainerin Gisela Hagemann. Es fehlt die Akzeptanz der Betroffenen. Was über den Kopf der Mitarbeiter hinweg entschieden wird, führt zu Widerstand, Lähmung und Verunsicherung. Hagemann: „Das Wissen ist meist schon im Unternehmen vorhanden. Statt teurer Berater bedarf es eines methodenkundigen Facilitators, der oder die Besprechungen und Workshops moderiert und dem Unternehmen hilft, schnell akzeptierte Lösungen zu finden.“

Im **Methodenhandbuch Unternehmensentwicklung** bietet Hagemann allen Entscheidungsträgern ein breites Portfolio von neuen und praxiserprobten Werkzeugen zur Markenpositionierung, Analyse der Ist-Situation, Entwicklung von Zielen und Leitbildern, Verbesserung der Unternehmenskultur und Team- und Projektarbeit an. Die Beschreibung der Methoden ist kompetent und detailliert. Zahlreiche Checklisten, Arbeitsblätter und Grafiken helfen dem Leser bei der sofortigen Umsetzung in die Praxis. Ein Buch für jeden aktiven Manager.

Zur Autorin:

Gisela Hagemann, Diplom-Volkswirtin, international erfolgreiche Management-Trainerin und Buchautorin unterstützt Unternehmen bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Ihre Management-Fachbücher wurden in 12 Sprachen übersetzt.

Weitere Infos über Gisela Hagemann erhalten Sie unter www.erfolgsmethoden.de

Lernen als Abenteuer: Mit Lust und Neugier zu mehr Wissen

Verena Steiner: Lernen als Abenteuer: Mit Lust und Neugier zu mehr Wissen
Frankfurt am Main: Eichborn, 2002,
ISBN 3-8218-3933-3

Schade, wirklich schade, dass ich dieses Buch so lange habe liegen lassen. Dabei fand ich den Titel in der Presseankündigung gleich interessant und appetitanregend. Der Umschlag dagegen verführte mich dazu, das Buch erst einmal liegen zu lassen.

Dabei ist es ein fast rundum überzeugendes Werk. Verena Steiner ist ein exzellentes Buch gelungen, bei dem kaum ein Wort zu viel ist. Pointierte, passende Zitate, treffende Beispiele, praktische Tipps und eine klare Gliederung zeichnen das Buch aus. Sprachlich ist es klar und einfach, aber durchaus nicht simpel formuliert.

Der Focus liegt auf der Methode, ein Thema, das häufig vernachlässigt wird. Es ist aufgeteilt in fünf Kapitel. Zunächst spricht sie darüber, was exploratives Lernen ist, warum Lernen uns häufig so schwer fällt, was Konzentration ist und wie Denkstile wirken. Hier, im theoretischen ersten Teil, liegen auch die einzigen Schwächen, die ich fand. Sie gibt interessante Anregungen, erklärt die Grunddispositionen für ihren Ansatz, aber sie führt ihn leider nicht zum Schluss. Es ist spannend über Denkstile und -dimensionen zu lernen, aber wozu? Hier fehlt in einigen Fällen eine schlüssige Überführung in die Praxis.

Genau das passiert in den weiteren Kapiteln. Hier werden das Thema, der Sinn in der Anwendung, Funktionsweise und praktische Tipps für die Umsetzung in die Praxis gegeben. Hier wird das Buch dann auch zur Leselust, was für ein Sachbuch durchaus nicht selbstverständlich ist und auch eine Anregung für die Umsetzung in die Praxis.

Sicher – es ist nicht unbedingt die Fundtruhe für Lernideen, aber eine wunderbar überlegte Anregung und Anleitung zur Auseinandersetzung mit dem Lernen und dem Lernverhalten, das Lernmethodik thematisiert. Und mir bot sie so manche Antwort, die ich andernorts vergeblich gesucht habe.

Kompliment an die Autorin und an Sie: Lesen Sie's!

Claudia Grötzebach
A.I.P.
Hauptstraße 389, 51465 Bergisch Gladbach
Fon: 02202.33448, Fax: 458566
Groetzebach@t-online.de
www.a-i-p.de

Bei Anruf: souverän, schlagfertig und kompetent

Hanspeter Reiter, Bei Anruf: souverän, schlagfertig und kompetent. So kommen Sie am Telefon bestens an.

158 Seiten, broschiert, Beltz Verlag, Weinheim/Basel/Berlin 2003, € 14,90

Wer bisher zögernd ans Telefon geht, wenn es im Büro klingelt, tut gut daran, sich diesen Ratgeber zu gönnen: Der Autor lässt den Leser Alltagssituationen erleben und aus diesem Erleben heraus besser verstehen, welche psychologischen Abläufe „dahinter stecken“. Hinter dem Zögern beim Abnehmen des Hörers zum Beispiel. Oder: Wie lassen sich kritische Gesprächsmomente bestens meistern, vielleicht künftig gar vermeiden. Sie möchten leichter mit Reklamationsanrufen umgehen können? Sie suchen nach Gesprächseinstiegen, die das Telefonat um 30, 40 oder gar 50 Prozent kürzer werden lassen? Wünschen Sie Leitlinien für Bestelltelefonate, aus denen Ihre Mitarbeiter künftig 30, 60 oder 100 Prozent mehr Umsatz machen können?

Dies sind einige Beispiele von Telefonereignissen, für die Ihnen der Autor Lösungen präsentiert – besser: zu denen er Sie Lösungen erarbeiten lässt. Denn je mehr Sie selbst Schritt für Schritt nachvollziehen, was Ihnen belegt wird, desto rascher setzen Sie erfolgreich diese Gesprächsinstrumentarien in die Praxis um. „Aus der Praxis für die Praxis“ ist das Motto des Fachmanns für Telefonkommunikation, der nun sein drittes Fachbuch vorgelegt hat. Nach einem Arbeitsbuch für Telefonverkauf („Telefon-Marketing für Verlage und Buchhandlungen“, Hardt&Wörner, 1995) und einem Handbuch für alle, die Telefon-Aktionen planen und durchführen („Die 166 besten Checklisten für Tele-Marketing und Call-Center“, mi, 1999) liegt jetzt der Schwerpunkt auf Inbound-Telefonate: Wie gehen Sie mit Anrufen um, die Sie erreichen –

überraschend, d.h. mit wenig Chance, sich aktiv auf das Gespräch vorzubereiten.

Wenn Sie bis dato das Telefon vor allem als Aktiv-Instrument gesehen haben, tauschen Sie einfach mal die Rolle. Erkennen Sie so, wie „die andere Seite“ Sie erlebt – und schon gehen Sie mit den Angerufenen künftig anders um. Ziel ist immer, eine „win-win-Situation“ zu schaffen, zum Nutzen aller Beteiligten.

Das gelingt Hanspeter Reiter bestens. Ob es um Kundenanfragen, Reklamationen oder Recherchen geht – dieser gut verständliche Leitfaden führt die Leser direkt in die Praxis des Berufsalltags. Wobei sich die gegebenen Beispiele leicht in weitere Situationen übersetzen lassen. Leseprobe gefällig? Schauen Sie einfach einmal auf die Website des Verlags! Dann sehen Sie: Es geht neben der Gesprächsführung auch um den Einsatz unterstützender Technik am Telefon. Lesen Sie schmunzelnd: Auflockernde Karikaturen begleiten Sie durch das Buch.

Dr. Regina Mahlmann
info@dr.-mahlmann.de
www.dr.-mahlmann.de

Robin Gettup fragt ...

„Sind Sie sich auch ganz bewusst, dass Sie sich dessen wirklich bewusst sind?“

Also ich muss gestehen, dass ich kürzlich erst eine Visitenkarte geshreddert habe – Visitenkarten pflege ich nach ihrem Verfalldatum stets zu shreddern – auf der als Beruf „Bewusstseinstainerin“ angegeben war. Ich muss weiterhin gestehen, dass ich mir bisher stets bewusst zu sein glaubte, ich müsse mein Bewusstsein nicht trainieren. Jetzt wurde mir schrecklich bewusst, dass ich mutmaßlich einem Irrtum unterlag.

Ich engagiere mich seit rund 25 Jahren auch für Arbeitslose. Mit dem Ziel, diesen mehr oder minder Unglücklichen wieder zu einem Neuanfang und einem Arbeitsplatz zu verhelfen. Heute war ich zu einer Initiative eingeladen, die meinem Bewusstsein zufolge Ähnliches im Schilde führt. Doch wurde mir dort bewusst gemacht, dass ein Arbeitsloser oder eine Arbeitslose sich seiner/ihrer Arbeitslosigkeit erst einmal richtig bewusst werden muss. Ihnen muss die *Möglichkeit eines Perspektivwechsels auf die eigene Situation eröffnet werden*. Das war mir nicht bewusst. Ich dachte, dass man sich seiner plötzlichen Arbeitslosigkeit ziemlich schnell bewusst wird, ganz ohne Bewusstwerde-Workshop. Ich Tölpel hatte ein paar Arbeitsplätze mitgebracht. Für ICH-Vorstandsvorsitzende, aber auch für arbeitslose Journalisten, Graphik-Designer und Metallverarbeiter. Daran war man überhaupt nicht interessiert. Ich war mir dessen nicht bewusst, dass man vor dem Start in eine neue Arbeitsstelle sich erst einmal bewusst werden muss, dass die alte futsch ist – und dies nichts Ehrenrühriges, Schlimmes, sondern ein ganz normaler Vorgang ist. Bewussten Sie das? Ich hätte doch zu der Bewusstseinstainerin gehen sollen, statt die Visitenkarte zu streifeln. Denn wessen noch hätte ich längst bewusst werden können, hätte ich das trainiert! Übrigens war die damals auch ihrer Arbeitslosigkeit bewusst. Vielleicht ist sie es ja immer noch. Das ist nichts Schlimmes, so lange man sich dessen nicht bewusst wird.

Haben Sie sich den Termin schon vorgemerkt?

GABAL-Herbstsymposium am 24./25. Oktober in Hannover

- Gegen den Trend erfolgreich sein – **Chancen entdecken**
- Gegen den Trend erfolgreich sein – **Veränderungen managen**
- Gegen den Trend erfolgreich sein – **Persönliche Potentiale**

Was Lern-Verantwortliche von einem Vogelschwarm lernen können!

1. Lern-Kongress zum Thema „Innovatives Lernen in Organisationen“ am 10. Oktober 2003 in Freiburg

Wie schafft es ein Vogelschwarm, ohne Handy und 2. Führungsebene koordiniert um ein Hindernis zu fliegen? Das Zauberwort lautet „Schwarmintelligenz“. Was Lern-Verantwortliche in Organisationen aus solchen Forschungsergebnissen und vielfältigen Praxisbeispielen für ihre eigene Arbeit nutzen können, präsentieren Experten auf dem 1. Lern-Kongress LERN-LANDSCHAFTEN am 10. Oktober 2003 im Konzerthaus in Freiburg.

Der Kongress stellt die besten Praktiken aus realisierten Lern-Projekten und Lern-Prozessen vor. In kompakten Bestandsaufnahmen werden etwa 30 praxis-erfahrene Referenten über Formen und Prozesse, Rahmenbedingungen und Erfolgskriterien des Lernens in Organisationen informieren. Neben Plenums-Vorträgen wird in über 20 Lern-Shops ein repräsentativer Querschnitt der aktuellen Lern-Praxis vermittelt. Unter anderen lassen sich Vertreter der Uni St. Gallen, der BASF AG, der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, der Lernenden Region Zollernalp, der Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. oder des Jugendhilfswerks Freiburg über die Schulter schauen. Daneben präsentieren sich im Innovations-Park Anbieter von state of the art Lern-Dienstleistungen und Lern-Produkten.

Das Motto dieses außergewöhnlichen Kongresses: Erfolgsmodelle auf dem Prüfstand – Praxis zum Anfassen. „Wir wollen den Kongress-Teilnehmern eine möglichst große Bandbreite an best-practice Lern-Beispielen vorstellen“, so Peter Miez-Mangold, vom Kongress-Initiator ETI e.V. (European Telecoaching Institute). So wird zum Beispiel ein Vertreter der Ciba Spezialitätenchemie AG über das Projekt Learning Networks berichten. „Hierbei findet Lernen in weitest gehender Selbst-

organisation statt“, so Kongress-Referent Max Mollenkopf. Kleine heterogene Gruppen von Führungskräften lernen über Monate hinweg miteinander und voneinander. LERN-LANDSCHAFTEN präsentiert praxiserprobte Lern-Konzepte, die den lernenden Menschen und nicht raffinierte Technik in den Mittelpunkt stellen. „Im virtuellen Klassenraum ohne Augenkontakt gelten andere Regeln als in einer Präsenzveranstaltung“, meint Kongress-Referentin Lore Reiß vom Lern-Anbieter Daten + Dokumentation GmbH, Friedberg. Kongress-Interessierte können sich ab sofort im Kongress-Büro informieren und anmelden.

Die Teilnehmerzahl ist auf 294 Plätze limitiert. Der Frühbucher-Rabatt ist speziell für Leser der GABAL Impulse bis zum 31. August verlängert. Ständig aktualisierte Kongress-Infos gibt es unter www.lern-landschaften.de.

Dozenten-Boerse

Kostenloser Schnupperzugang für Trainer Der Renner bei www.dozenten-boerse.de Am Tag vier nach dem Relaunch des virtuellen Marktplatzes für Weiterbildung nutzen knapp 50 neue Mitglieder die Gelegenheit: Trainer, Berater, Coachs und Dozenten präsentieren sich gratis online. Referenzen, Lebenslauf mit Adresse und Foto warten auf der www.dozenten-boerse.de darauf, gefunden zu werden. Interessierte Personaler können dann sofort die Initiative ergreifen und Kontakt aufnehmen.

Für Dozenten, die gern selbst die Initiative ergreifen, eignet sich allerdings eine reguläre Mitgliedschaft eher als der Schnupperzugang. Diese bringt viele Vor-

teile: Die Dozenten können die Ausschreibungen der registrierten Unternehmen einsehen und sich direkt online bewerben. Sie können Marketing für ihre eigene Person machen, indem sie News verfassen. Die News finden sich dann inklusive Kurzprofil auf der ersten Seite der Dozenten-Boerse. Die verbesserte Leistung der regulären Mitgliedschaft ist nur einen Mausklick vom Schnupperzugang entfernt.

Weitere Informationen unter: www.dozenten-boerse.de.

Rezensionen

Werden Sie Testleser für GABAL! Haben Sie Interesse, Neuerscheinungen des GABAL Verlages (und anderer Verlage) zu rezensieren? Dann informieren Sie sich auf unserer Homepage unter www.gabal.de/rezensionen, welche Titel verfügbar sind oder fordern Sie ein kostenloses Leseexemplar beim GABAL Verlag an (Kerstin Ulmer, Tel. 069/830066-45).

Sie haben vier Wochen Zeit, eine Buchbesprechung mit max. 1800 Zeichen (ca. 1/2 Text-Seite, Courier 12 pt, 1,5 zeilig) zu erstellen. Wichtig sind uns Aussagen über den Gehalt, die Gestaltung/Struktur, Verständlichkeit, Eignung und Relevanz. Das Buch dürfen Sie selbstverständlich behalten.

Die Rezensionen erscheinen auf unserer Homepage, je nach Platzangebot in den Impulsen und werden teilweise bei amazon.de veröffentlicht.

Für weitere Fragen wenden Sie sich bitte an Erna Theresia Schäfer unter info@gabal.de.

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.

Wenn Sie Arbeitskreise mit anderen GABAL-Mitgliedern gemeinsam realisieren wollen, wenden Sie sich bitte an die Geschäftsstelle. Ein Arbeitskreis kann dann gegründet werden, wenn sich mind. 3 Mitglieder bereit erklären, mit einer definierten Ziel- und Terminvorgabe an Themen zu arbeiten und mind. zweimal p.a. dem Vorstand über den Sachstand zu berichten.

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

AK Blended Learning – ein Kompetenzteam

Hiermit möchte ich mich kurz vorstellen: Mein Name ist Carsten Wiegrefe, ich lebe und arbeite in Berlin. Von der Ausbildung her bin ich Politologe. Seit zehn Jahren arbeite ich in der Erwachsenenbildung, hauptsächlich im öffentlich verantworteten Bereich (Volkshochschulen und private Bildungsträger im SGB-III Bereich). Ich habe mich spezialisiert auf EDV-Kurse im Bereich Internet, Webseitengestaltung und Contentmanagement. Die Berliner Volkshochschulen berate ich im Bereich e-learning und blended learning und biete spezielle Seminare an zur EDV-Didaktik und zur Online-Pädagogik. Lebenslanges Lernen bedeutet für mich, dass ich konti-

nuerlich Weiterbildungen im universitären Bereich zur Erwachsenenbildung belege.

Meine Ziele sind die Umgestaltung des AK Blended Learning und die Gewinnung neuer Mitglieder, um mit dem Arbeitskreis ein Team von Experten zu etablieren. Inhaltliche Schwerpunkte sollen sein: die Verbandsarbeit in Bezug auf Wissens-Management, e-learning und blended learning zu definieren, die Vermittlung eines Experten-Status nach außen zu kommunizieren und die Kontaktaufnahme zu anderen Expertengremien aufzunehmen. Die genaue Zielformulierung wird zur Zeit mit dem Vorstand abgesprochen und kann von mir bei Interesse abgerufen werden.

Inhaltlich werden drei Arbeitsfelder bearbeitet werden: das für mich wichtigste Feld ist die Klärung und Formulierung der Kompetenzen von TrainerInnen, die sowohl Präsenz- als auch Onlineveranstaltungen planen, durchführen und evaluieren. Damit zusammenhängend steht der Bereich der Konzeption und Implementation von blended learning in Firmen und Unternehmen: welche Personalentwicklungskonzepte sind notwendig für die „lernende Organisation“? Der dritte Bereich ist die Rezeption universitärer Forschung zum Thema e-learning sowie der Austausch zwischen Universitäten, Unternehmen und Weiterbildungsexperten.

AK Marketing

Koordination: Karin Ruck,
Agentur für Dienstleistungsmanagement,
Marketingberatung & Training,
Weinstraße 20, 60435 Frankfurt am Main,
Fon 069.560 433 24, ru-die@t-online.de

Ab August 2003 treffen sich die Mitglieder des AK Marketing zum regelmäßigen Austausch und Arbeiten. Erste Aufgaben sind die Planungen von Marketingaktivitäten für Projekte wie das Frühjahrs-symposium 2004 und die GABAL-Website. Weitere „Hausaufgabe“, die den AK Marketing längere Zeit beschäftigen wird, ist

ein zeitgemäßer Kommunikationsauftritt für GABAL. Es gibt viel zu tun, packen wir es an ...

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

Die nächsten Stufen von STUFEN

Die aus GABAL heraus gegründete Stiftung STUFEN zum Erfolg blickt seit Mai auf ihr einjähriges Bestehen zurück. Die Mitglieder des Arbeitskreises wie auch die ehrenamtlichen Aktivisten der Stiftung haben im vergangenen Jahr zahlreiche Gelegenheiten genutzt, um für das Aus- und Weiterbildungskonzept STUFEN zu werben.

Nach einem Gespräch mit dem rheinland-pfälzischen Ministerpräsidenten Kurt Beck im Dezember 2002 konnte Anfang Juli bei einem Gespräch mit der Kultusministerin von Hessen und Vorsitzenden der Kultusministerkonferenz Karin Wolff für STUFEN geworben werden. Aus beiden Gesprächen heraus bestehen Kontakte in die Ministerien, die verfolgt werden.

Am 17.05.2003 fand in Heidesheim ein Treffen des Arbeitskreises STUFEN statt. Neben bestehenden Arbeitskreis-Mitgliedern wurde die Runde durch STUFEN-Interessenten ergänzt, die durch persönliche Kontakte angesprochen oder durch die Internetseite zur Kontaktaufnahme motiviert wurden. Aus dieser Veranstaltung heraus konnten als Multiplikatoren und Stiftungsräte folgende Persönlichkeiten gewonnen werden: Frau Renate Richter, Präsidentin DVWO; Herr Jens Beutel,



OB Stadt Mainz; Herr Dr. Braun, Bayer CropScience AG; Herr Prof. Dr. Fritjof Vollstädt.

Neben der Fortsetzung bestehender STUFEN-Projekte findet am 02. und 03. August eine Trainerausbildung STUFE 2 Persönlichkeit und Kommunikation statt. Ein nächstes Treffen des Arbeitskreises ist anlässlich des GABAL-Herbstsymposiums geplant. STUFEN-Interessierte sind herzlich eingeladen sich auf der Internetseite www.STUFENzumErfolg.de über die neuesten Entwicklungen zu informieren.



RG Berlin



Wolzig-Wochenende 2003: „Wir tun's! – Gemeinsam Ziele setzen und verfolgen“

Ich gehöre zu den Stammgästen des Wochenendtreffens der Regionalgruppe Berlin-Brandenburg am idyllischen Wolziger See. Anfangs bin ich noch aus Osnabrück angereist, inzwischen habe ich es von Magdeburg aus nicht mehr ganz so weit. Schon die Teilnehmerliste weckt in mir Vorfreude. Ich kann mich auf einige „alte Bekannte“ freuen, bin gespannt auf die „Neuen“.

In diesem Jahr konnte ich mich ganz besonders über einen Stargast freuen: Den international bekannten Wolfsforscher Werner Freund kannte ich gut aus meinen Jahren in Saarbrücken. Seine Wolfsrudel im Kammerforst bei Merzig sind eine Attraktion für Besucher von nah und fern. Bei meinen Ausflügen dorthin erlebte ich, wie er inmitten seiner Wölfe uns Besuchern vom Verhalten seiner Tiere erzählte.

Nach der Teilnehmerliste interessierte mich das Programm. Wie in jedem Jahr wurde ein breites Spektrum an Themen zum Motto „Wir tun's!“ angeboten. Die

ruhige und idyllische Lage der Tagungsstätte direkt am Wolziger See garantiert Erholung und Entspannung und Raum für viel persönlichen Austausch.

Am Freitagnachmittag trafen die ersten Teilnehmer bei strahlendem Sonnenschein ein. Das gute Wetter sollte die Veranstaltung auch an den nächsten Tagen nicht im Stich lassen. Bis zum Grillabend im Garten kamen laufend neue Gäste hinzu, ich selbst konnte erst spät am Abend ankommen. Aber es reichte noch, um in die Wiedersehensfreude einzutauchen.

Am Sonnabendmorgen sorgte Martina Dettke mit Meridian-Dehnungsübungen für die Morgenfrische der Frühaufsteher. Nach einem guten Frühstück begrüßten die Organisatoren die Gäste, darunter einige sogar aus entfernteren Regionen: Hamburg, Rostock, Kassel, Hanau, Magdeburg, Merzig, Braunschweig, Frankfurt/M., Stuttgart, Leipzig, Marburg. Als GABAL-Vorstandsmitglied und Chef des GABAL Verlags begrüßte danach auch André Jünge die Teilnehmer und gab seinem Interesse an den Aktivitäten der Regionalgruppen Ausdruck.

In seinem mit Spannung erwarteten Einstiegsreferat zum Thema „Das Gesetz des Stärkeren“ berichtete Werner Freund in gleichsam humorvoller wie spannender Weise von seiner Arbeit mit Wolfsrudeln sowie von seinen Erlebnissen bei Expeditionen zu Naturvölkern Südamerikas, Afrikas und Asiens. Im Hinblick auf das Veranstaltungsmotto zog er überzeugende Parallelen von der Führungsrolle eines Leitwolfs und zu Führern menschlicher Teams. Wie eine Teilnehmerin später zutreffend bemerkte, hätten wir ihm noch Stunden länger zuhören können!

Am Nachmittag folgten drei Themenzirkel. Gönke Petersen ließ wissen, wie ein „winning-team“ entsteht. Dieter Bollmann simulierte eine schwierige Situation in einer Projektteamsitzung unter dem Thema „Teamführung durch emotionale

Kompetenz“ und Bernhard Haas trug mit dem Thema „Teams leben vom Gedankenaustausch“ zur Verbesserung von Kommunikation und Information bei. Zum Ausklang bewunderten wir den Wettbewerb um die beste „Eierflugmaschine“, der von zwei Teams aus dem Kreis um Bernhard Haas veranstaltet wurde.

Der Sonnabendabend im Garten mit Grill und umfangreichem Büffet wurde durch nahezu professionelle kabarettistische Einlagen einiger Teilnehmer aufgelockert. Besonders Gönke Petersen und ihre Workshop-Gruppe regten mit ihren Auführungen immer wieder zu Lachstürmen an. Noch bis weit in die Nacht saß man bei Wein und Bier zusammen und es fanden sich viele „Freundschaften im Geiste“, sei es durch Wissen oder Erfahrung und hier wiederum durch Gleichklang oder Widerspruch.

Die müden Geister konnten am Sonntag früh mit Birgit Barkholz aufmerksam in den Morgen gehen: Qi Gong war angesagt. Für meine Fotos besuchte ich die drei folgenden parallelen Themenzirkel: So konnte ich Norbert A. Klis bei seinen „Visionen im Team umsetzen“ ein Stück weit zuhören und auch Klaus D. Krebs, der Auswirkungen von Wandlungsprozessen auf die Zusammenarbeit unter dem Titel „Wie wird's anders? Wie wird's besser?“ aufzeigte. Petra Röhr ließ ihre Teilnehmer Einblick nehmen in die Arbeitsweise und Entwicklung eines aktuellen Projektes zur Entwicklung interdisziplinärer Zusammenarbeit in einem Krankenhaus. Der Titel sagt alles: „Von elitären Spezialisten zum Erfolgsteam“.

Am Sonntagvormittag dann der Ausklang in großer Runde: Mit einem wilden „Pferderennen“ brachte uns Joachim v. Prittitz noch einmal kräftig auf Trab. Nach Dankesworten an die Organisatoren Hartmut Laufer, seine Frau Niki, Olaf Graßnick und Margarete Haberhauffe galt es schließlich sich zu verabschieden.

Die Veranstalter konnten sich über 29 Vormerkungen für das nächste Jahr freuen. Außerdem ergab eine spontane Sammlung stolze 146 Euro für Werner Freund und seinen „Förderkreis Merziger Wolfsgehege“, wofür er allen Spendern seinen Dank ausrichten lässt.

Eine Fotoserie finden Sie im Internet unter: www.online-netzwerk-lernen.de.

Jürgen Keiten, Magdeburg

RG Hannover



Liebe GABAL-Leserinnen, liebe Leser,

um Hannover herum soll es eine GABAL-Regionalgruppe geben! Seit Beginn des Jahres arbeiten Wolfgang Neumann und ich daran. Wir wollen ein Forum schaffen für Menschen, die sich für Lernen, Wachstum und Entwicklung von Mensch und Unternehmen interessieren, die Austausch und Gestaltung suchen. Erste Angebote gibt es bereits ...

Nachdem ich seit 1998 Mitglied bei GABAL bin und seit 2 Jahren in der Region Hannover lebe, übernehme ich nun die Leitung dieser Regionalgruppe.

Was Sie über mich wissen sollten: Einseitige Sichtweisen haben mich noch nie zufriedengestellt. Auch nicht, als ich als Ingenieur im Bereich der Technischen Informatik tätig war. Nach Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen in den Bereichen Produktentwicklung und Projektma-

nagement entschloss ich mich daher, parallel zur Arbeit einige Jahre Philosophie und Psychologie zu studieren. Ausbildungen u.a. in Persönlichkeitsentwicklung, Transaktionsanalyse, systemischer Organisationsentwicklung schlossen sich an. Heute, mit 42 Jahren, bin ich seit 6 Jahren selbständiger Berater und Trainer mit den Arbeitsschwerpunkten: soziale Dynamiken in Veränderungsprozessen, Teamentwicklung sowie Praxisberatung und Begleitung von Führungskräften. Durch meine unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen liegt mein Augenmerk beim guten Zusammenwirken von Unternehmensstrukturen und Prozessen und dem persönlichen Wachstum von Führungskräften und Mitarbeitern.

Mein berufliches wie privates Interesse liegt im Verstehen von Kommunikation, Verhalten und persönlichen Entwicklungsprozessen. Mit großem Interesse beobachte ich, wie wir uns in und mit unseren unterschiedlichen Rollen- und Lebenswelten entwickeln und diese auf die verschiedensten Weisen ausfüllen, mit welchen Haltungen wir uns Themen wie „Arbeiten“, „Lernen“ und „Veränderung“ nähern, wie wir sie für uns bearbeiten und dabei unsere Zukunft gestalten. Ich freue mich, dieses mit GABAL weiterzuentwickeln.

Wulf Pirkner
Hinter den Wiesen 15, 30974 Wennigsen
Fon: 05103.705551
wp@bauer-pirkner.de

RG Stuttgart

Liebe GABAL-Kolleg(inn)en und -Partner(innen), die regionalen Partneraktivitäten im Raum Stuttgart waren einige Zeit lang verwaist. Es wurde deswegen höchste Zeit, um einen neuen IMPULS zu geben, ohne zu viel zu versprechen oder „große“ Ziele zu verkünden.



Entscheidend ist, dass sich die Aktivitäten und Gemeinsamkeiten neu entfalten. Wir alle befassen uns mit einem der herausragendsten Themen und Arbeitsgebiete, die für den Einzelnen, die Unternehmen sowie den Staat und die Gesellschaft ganz vorne stehen, wenn es um Zukunft und ihre verantwortliche und tragfähige Gestaltung geht. Dafür einen Beitrag zu leisten, sehe ich als eine besondere Aufgabe an. Daher habe ich mich bereit gefunden, die Koordination der Regionalgruppenarbeit in Stuttgart zu übernehmen.

Mein Name ist Hubertus Wolf, bin 59 Jahre alt und seit 1984 selbständiger Unternehmensberater. Meine ganze Konzentration gilt dem Arbeitsgebiet der strategischen Unternehmensentwicklung. Kernpunkt qualifizierter Strategien ist die Lebensfähigkeit im Wettbewerb. Dabei haben drei Faktoren Schlüsselbedeutung: die Qualität der „Strategie“, die Rolle der betroffenen und beteiligten „Menschen“ und die „Führung“ in ihrer besonderen Rolle und Verantwortung für das Unternehmen bzw. eine Organisation. Jeder dieser Faktoren ist für sich bedeutsam, aber ihr Zusammenwirken ist „spielentscheidend“.

Hubertus Wolf
Hubertus Wolf Unternehmensberatung
Praxisteam für strategische
Geschäftsentwicklung
Rosenstr. 17, 73565 Spraitbach
Fon: 07176.891, Fax: 3967
hubertus.wolf@hwub.de

Adressenliste

Vorstand

Sprecher des Vorstands

Wolfgang Neumann
Schneckenburger Str. 14, D-30177 Hannover
Fon 0511.691341, 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)
Weinstr. 20, D-60435 Frankfurt
Fon 069.56043324
info@kundenmarketing.de
www.kundenmarketing.de

Dr. Werner Siegert
Plus-Beratung
Zugspitzstr. 6, D-82131 Stockdorf
Fon 089.8571317, Fax 85609896
DrWerner.Siegert.Plus@t-online.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 303630, D-10727 Berlin
Fon 030.2629640, Fax 2625977
GABALBerlin@aol.com

RG Franken

Martin M. Bittner
Fon 0162.5979524
gaball-franken@gmx.de

RG Hannover

Wulf Pirkner
Hinter den Wiesen 15, D-30974 Wennigsen
Fon 05103.705551
wp@bauer-pirkner.de

RG Nord

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

RG Oberbayern

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

RG Rhein-Main

Anfragen bitte an die Geschäftsstelle

RG Rheinland

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

RG Rhein-Neckar

Wanda Decker
Schwetzinger 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

Hubertus Wolf
Unternehmensberatung
Rosenstr. 17, D-73565 Spraitbach
Fon 07176.891, Fax 3967
hubertus.wolf@hwub.de

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
JUMEDA
Bergmattenweg 101, CH-4148 Pfeffingen
Fon (0041) 061 75383-33, Fax -32
j.meier@jumeba.ch

Die Geschäftsstelle ist vom 14.08. bis einschließlich 02.09.2003 wegen Urlaub geschlossen.

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: STB Düsseldorf

Die *impulse* erscheinen vierteljährlich, Auflage 1.400St.

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: 01.11.2003

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)
Umgang mit Widerständen in Veränderungsprojekten	Wulf Pirkner, Bauer & Pirkner Hannover	25.08.2003, 18.00–20.30 Uhr FH Hannover	RG Hannover
EKS – die Engpass konzentrierte Strategie Die Eigenverantwortung im Fokus	N.N.	28.08.2003	RG Sachsen-Anhalt
Brunch und GABAL-Stammtisch im Alpenclub Schliersee	Heiko Martens-Scholz, München	07.09.2003, ab 11.00 Uhr Alpenclub Schliersee	RG Oberbayern
Konzept für eine integrative Führungsstrategie	Hinrich Weber Kurpfalz Management	04.09.2003 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
Schneller lesen	Orga: Rosemarie Dypka und Friedel John	09.09.2003, 18.00 Uhr Hamburg	RG Nord
Glaube & Wissen Kooperationsveranstaltung mit BDVT, AK Süd und StrategieForum	N.N.	16.09.2003, 18.30–21.00 Uhr München	RG Oberbayern
Es soll so bleiben wie ICH will! (Selbst-)Motivation	Carmen Kuntze, Ronneberg	22.09.2003, 18.00–21.00 Uhr Raum Hannover	RG Hannover
Mehr Pep für Seminare mit Notebook, Beamer und interaktiven Whiteboard	Jens Lindemann, Ines Schulz-Bücher, Louis Sterck	27.09.2003 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
Teamarbeit mit der TA	Angela Eckard	02.10.2003 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
Virtual Meeting – neue Wege im Networking & Kundenbindung	N.N.	17.10.2003, 18.30–21.00 Uhr München	RG Oberbayern
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 für die Wirtschaft Hannover	GABAL Geschäftsstelle
Projekt-, Prioritäten-Entscheidungsmanagement	Christian Schluder CS&P GmbH	06.11.2003 Speyer	RG Rhein-Neckar
Leipziger Reden-Tag Reden schreiben-Reden halten	Div. ReferentInnen	08.11.2003 Leipziger Raum	RG Sachsen und Umgebung
Umgang mit schwierigen SeminarteilnehmerInnen	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
Organisationsentwicklung in der Justizvollzugsanstalt Hannover	Brigitte Elgeti-Starke JVA Hannover	24.11.2003, 18.00–21.00 Uhr JVA Hannover	RG Hannover
Aus Mauern Brücken bauen Konfliktberatung im beruflichen Feld	Rita Geimer-Scherez Dialog Forum	04.12.2003 Bistumshaus Speyer	RG Rhein-Neckar
Frühjahrsymposium	Orga: KarinRuck	15.–17.04.2004 Raum Rhein/Main	GABAL Geschäftsstelle
Veranstaltungen von Kooperationspartnern			
Trainerkongress	div. ReferentInnen	30.–31.08.2003 Hohenroda	Die Bildungsgruppe Weinheim, Tel. 06201.9020450, www.trainerkongress.de
Seminar- und Tagungsbörse	STB Bad Kreuznach Messe Düsseldorf	12.09.2003	STB– kostenfreie Eintrittskarten anfordern unter Tel. 0671.83 40 19-23
BeGEISTert lernen!** DGSL Lernlust Kongress	div. ReferentInnen	03.–05.10.2003 Holiday Inn Frankfurt-Rodgau	DGSL e.V., Tel. 08124.444111, www.dgsl.de
Lernlandschaften Innovatives Lernen in Organisationen	div. ReferentInnen	10.10.2003 Konzerthaus Freiburg	Event Now GmbH Freiburg, Tel. 0761.4793410, info@lern-landschaften.de
Seminar- und Tagungsbörse	STB Bad Kreuznach Messe München	21.11.2003	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.