

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

Editorial 2

Inhalt

Aktuelles

Ergebnisse der Mitgliederversammlung 3
Neue Vorstandsmitglieder stellen sich vor 4

Szene

Mittelstandszukunft sichern 5
Erfolg und Misserfolg 7
Erfolgreiches Delegieren 9
Lebendige Trainings inszenieren 11

Tools/Methoden

Tools für Trainings und mehr 12
Die Botschaft von Farben 14
Persönlichkeitsmodelle: Insights MDI® 15

Literatur

Mehr Bewegung ins Lernen bringen 16
Don't hurry 16
Robin Gettup fragt ... 17

Kooperationen

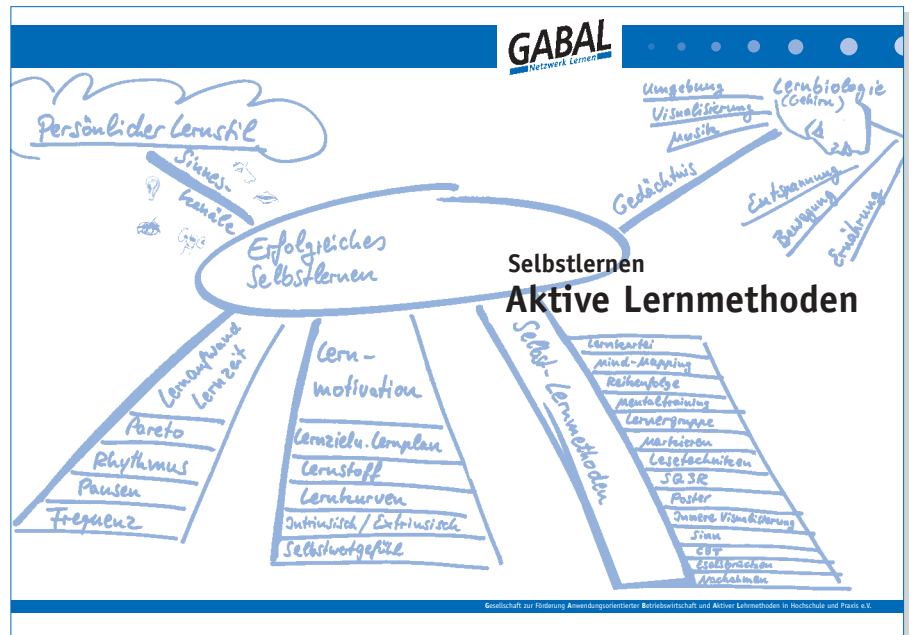
Bericht zu Lernlandschaften-Kongress 18

Aktivitäten

Nachlese Herbstsymposium 18
Projekte/Arbeitskreise 19
Regionalgruppen 21

Service

Adressenliste 23
Impressum 23
Veranstaltungskalender 24



Die neue GABAL-Broschüre des AK Aktive Lehrmethoden

Haben wir Ihre E-Mail-Adresse?
Wie lautet sie?

Editorial



Liebe GABAL-Mitglieder, haben Sie auch manchmal Angst vor Unbekanntem, vor unsicheren Situationen? Zu diesem Thema erhielt ich vor einigen Wochen von einem Mitglied folgenden Text als Einleitung zu einem persönlichen Newsletter:

„Vor kurzem hatte ich für einige Wochen meinen Arm in Gips. Danach musste ich wieder lernen, ihn richtig zu bewegen, was anfangs noch recht schmerzhaft war. Die interessante Entdeckung dabei: Die Angst vor dem Schmerz war viel größer als der Schmerz selbst.

Letztlich war es keine große Angelegenheit. Ich erzähle Ihnen davon, weil mir plötzlich wie Schuppen von den Augen fiel: Was ich hier im Kleinen erlebte, ist symptomatisch für jede Form von Veränderung und Lernen: Die vorherige Angst ist viel schlimmer als die tatsächliche Situation.“

Nun diese Mail erreichte mich in einer Zeit, als für mich der Termin einer Augenoperation immer näher rückte. Der operierende Arzt gilt als Spezialist auf diesem Gebiet und nach seinen Informationen sei dies eine Routineoperation, die tausendfach durchgeführt wurde. Doch wenn man nur daran denkt, dass an diesem empfindlichen Organ operiert werden soll ... und dann war da ja noch die Einverständniserklärung zur Operation zu unterzeichnen, also ohne Risiko war es doch nicht ... So war die weitergegebene Erfahrung „Die

vorherige Angst ist viel schlimmer als die tatsächliche Situation.“ eine kleine Beruhigungspille. Die Operation habe ich übrigens gut überstanden, sie ist ohne Komplikationen verlaufen.

Dies sind zwei kleine, eher überschaubare Erlebnisse aus dem persönlichen Lebensbereich. Umbruch und Veränderung sind die beherrschenden Themen, die uns in Beruf, Familie und Umfeld immer häufiger beschäftigen. Der konstruktive Umgang mit Unsicherheit wird heute immer stärker zum persönlichen und unternehmerischen Erfolgsfaktor. Die unbearbeiteten Ängste und Unsicherheiten sind ein wesentlicher Grund mit dafür, dass ca. 80 Prozent der Projekte ihr Ziel verfehlen. Wichtig ist, dass die Rahmenbedingungen für Veränderungsprojekte stimmen und die Ängste der Mitarbeiter ernst genommen werden. Ängste blockieren Veränderungsprojekte. In deutschen Unternehmen leiden, so das Ergebnis einer Umfrage, ca. 60 % unter Angst am Arbeitsplatz. Die Unsicherheiten führen zu offenem oder verdecktem Widerstand der Mitarbeiter.

Angst stellt sich ein, wenn etwas als bedrohlich empfunden wird. Angst empfindet man angesichts der Ungewißheit bzw. undurchschaubarkeit der Situation bzw. der eigenen Lage. Man empfindet Angst, kann aber nicht zuordnen, warum sie auftritt.

Dass diese Ängste auch konkrete körperliche Krankheiten auslösen, ist allgemein bekannt. Vielfach, besonders im betrieblichen Umfeld, werden nur die Symptome, die Magengeschwüre, und nicht die Kette: ARBEITSPLATZ – ANGST – KRANKHEIT, als Ursache gesehen. Vielen Managern ist diese Kette nicht bekannt oder wird nicht berücksichtigt. Angst ist jedoch nicht nur ein individuelles oder betriebliches Problem, sondern auch ein volkswirtschaftliches. Die betriebswirtschaftlichen Kosten

der Angst wurden mit ca. 60 Mrd. € pro Jahr ermittelt.

Wir werden uns in Zukunft mit dem Umgang mit Unsicherheit stärker beschäftigen und Ihnen Hinweise zur Bewältigung des schnellen Wandels geben.

Ich zitiere nochmals aus dem eingangs erwähnten Newsletter:

Daher heute mein Wunsch für uns alle: Lassen wir uns nicht unnötig von unseren Ängsten blockieren. Sie verschwinden nicht, wenn wir länger warten. Wenn wir uns aber trauen, den fälligen nächsten Schritt zu tun, besiegen wir sie.

Ich grüße Sie herzlich und wünsche Ihnen ein entspanntes und erfolgreiches Neues Jahr

Wolfgang Neumann

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

Besonders gratulieren möchte der Vorstand den Organisatoren und Aktivisten des im Juni veranstaltenden Wolzig Wochenendes. Das Team hat es in hervorragender Weise geschafft, dem Motto "Wir tun's" getreu, ein erfolgreiches Wochenende auf die Beine gestellt zu haben.

Allen Teilnehmern danken wir, GABAL gelebt zu haben und zum Erfolg dieser Veranstaltung beigetragen zu haben.

André Jünger, stellvertr. für den Vorstand

Mitgliederversammlung vom 25. Oktober in Hannover

Nachstehend informiere ich Sie über die wichtigsten Ergebnisse der Mitgliederversammlung vom 25.10.2003 in Hannover. Das vollständige Protokoll können Sie bei der Geschäftsstelle einsehen oder sich per E-Mail zusenden lassen. Mit der *impulse*-Ausgabe 3/2003 hatte der Vorstand fristgerecht zur Mitgliederversammlung eingeladen.

Bericht des Vorstandes

Der Vorstand informiert u. a. über folgende Vereinsaktivitäten:

Mitgliederentwicklung

Die Anzahl der Mitglieder betrug am 31.12.2002 1029. Aufgrund der normalen Kündigungsquote, aber weniger neuer Mitglieder, wird die Mitgliederzahl zum Jahresende 2003 bei etwa 950 liegen.

Vorstandsaktivitäten

Die Mitglieder des Vorstandes berichten u. a. über:

Die Kooperationsaktivitäten mit dem DVWO.

Durch Vorstandstätigkeit von Herrn Jünger können die Synergienmöglichkeiten leichter erschlossen werden: u. a. Hinweis auf den GABAL-Verein in dem Heft „Jahresplanung 2004“, den Sie mit der *wirtschaft & weiterbildung*-Ausgabe 11/12 2003 erhalten haben. Herr Siegert berichtet über die Pressearbeit des Vereins und die Ideen/Konzepte zu Junior-Ticket.

Der Arbeitskreis „Aktive Lehrmethoden“ hat nach der Broschüre „Aktive Lehrmethoden“ nun eine die Broschüre „Aktive Lernmethoden“ fertiggestellt, siehe hierzu den Bericht auf Seite 19.

Für 2004 sind zwei weitere Broschüren geplant. Zusätzlich ist mit den Referenten des Herbstsymposium und der FHDW die Erstellung eines Buches vereinbart worden.

Ein wesentlicher Teil in dem Bericht und in der Diskussion hat die Vorstellung der aktualisierten GABAL-Ziele eingenommen. Der Vorstand hatte unter der Moderation von Herrn Dr. Werner Siegert die derzeitigen Ziele überprüft. Ergebnis dieser Vorstandsarbeit ist, dass die Aktivitäten zukünftig stärker darauf ausgerichtet sein sollen, „die Zukunftsfähigkeit der Mitglieder zu fördern“. Die GABAL-Ziele haben weiterhin Bestand.

Wir werden über die Ergebnisse detailliert in den *impulsen* berichten.

Herr Siegert beendet mit dem Ablauf seiner Amtszeit seine Arbeit im Vorstand.

Regionalgruppen

Aufgrund der großen Bedeutung der Regionalgruppen für die Umsetzung der GABAL-Ziele, werden sich Ende November die Leiter der Regionalgruppen und der Vorstand in einem gemeinsamen Workshop u. a. folgende Themen diskutieren: Derzeitige Situation in den Regionalgruppen, das Ergebnis der Vorstandsüberlegungen zu den aktualisierten GABAL-Zielen, zukünftige gemeinsame Aktivitäten.

Finanzen/Bilanz für 2003:

Das Geschäftsjahr schloss mit einem Verlust von 7.718,02 € ab. Wenn man berücksichtigt, dass für das STUFEN-Projekt aus dem STUFEN-Sondervermögen 18.649,53 € entnommen wurden, so schloss die „normale“ Vereinsarbeit mit einem Plus von 11.000 € ab.

Bericht der Rechnungsprüfer

Herr Dr. Rudi Müller hat die Buchhaltung geprüft. Die Prüfung hat keine Beanstandungen ergeben. Die Entlastung von Vorstand und Rechnungsprüfer wurde ohne Gegenstimmen erteilt.

Neuwahl zum Vorstand

Die Wahlperiode endete für Herrn Dr. Werner Siegert. Die Mitgliederversammlung wählt Werner Siegert in Anerkennung sei-

nes langjährigen Engagements und seiner Vorstandstätigkeit zum Ehrenmitglied.

Nach dem Ausscheiden von Herrn Dr. Siegert war es notwendig, zu den noch gewählten Vorstandsmitgliedern André Jünger und Wolfgang Neumann neue Vorstandsmitglieder zu wählen. Als neue Mitglieder werden Frau Karin Ruck (bisher kooptiertes Mitglied) und Herr Hanspeter Reiter gewählt.

Als kooptiertes Mitglied wird Herr Carsten Dolatowski in den Vorstand aufgenommen.

Wolfgang Neumann

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

- GABAL-Symposien
- 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.

Neue Vorstandsmitglieder stellen sich vor



Karin Ruck

1959 in der Pfalz geboren, lebe und arbeite ich seit 1980 in Frankfurt am Main. Mein Sohn ist inzwischen 21 Jahre alt und aus dem „Gröbsten“ raus.

Nach einer kaufmännischen Ausbildung („Kind, Du bist gut in Deutsch. Du gehst ins Büro!“) landete ich eher durch Zufall im Marketing-Bereich. Nach einer berufsbegleitenden Weiterbildung zur Fachkauffrau für Marketing IHK und 18 Jahren Praxis in Marketing, Werbung, PR und Vertrieb gründete ich 1998 meine Marketingberatungsgesellschaft.

Heute berate und trainiere ich Geschäftsführer und Personal in mittelständischen Unternehmen zu den Themen Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Servicequalität und Dienstleistungs-Marketing.

Als begeisterte Netzwerkerin engagiere ich mich nicht nur bei GABAL, sondern bin auch Mitglied im Marketingclub Frankfurt und im Frauennetzwerk „Business and Professional Women“ BPW Club Frankfurt. Aus langjähriger Netzwerk- und Kooperationsarbeit resultiert mein Ratgeber „Professionelles Networking“, der im Februar 2004 im Verlag redline wirtschaft erscheinen wird.

Schwerpunkte meiner Vorstandsarbeit im Bereich Marketing werden zunächst der aktivere Kommunikationsauftritt und der Relaunch der GABAL-Website sein. Die Regionalgruppe Rhein-Main liegt mir

ebenso am Herzen, wie die Weiterentwicklung des Junior-Tickets, das ich als wundervolle Möglichkeit der Mentorenschaft sehe.

Damit mir mein Ehrenamt neben Arbeit auch ordentlich Spaß bringt, wünsche ich mir ungeschminktes Feedback und viele anregende Begegnungen mit dem berühmten GABAL-Spirit und den Menschen, die ihn leben!

Karin Ruck
Agentur für Dienstleistungsmanagement
Weinstr. 20, D-60435 Frankfurt
Fon: 069.56043324
info@kundenmarketing.de
www.kundenmarketing.de



Hanspeter Reiter

Zuhause sind meine Lebensgefährtin und ich in Türkheim/Allgäu, „zwischen München und Bodensee“. Im Haus verfügen wir über zwei Home-offices und einen Seminar-Raum für kleinere Gruppen. Meine 14-jährige Tochter lebt bei der Mutter.

Ursprünglich bin ich Kommunikations- und Sprachwissenschaftler M.A., dazu Werbewirt BAW; Ausbilder-Eignungsprüfung, Prüfer Werbekaufleute IHK Mü/Obb. Kern-Kompetenzen aus 25 Berufsjahren:

- Marketing-/Vertriebs-orientiert: (Telefon-)Kommunikation (Telefonverkauf, Call Center) – z.B. Aufbau Außendienst-Organisation 100 MitarbeiterIn-

nen, (damals) 50 Mio. DEM p.a.

- Branche: primär Medien (Buch, Zeitschriften) – z.B. Entwickeln und Platzieren des Magazins (Anglo American) Spotlight (gehört heute zu Holtzbrinck)
- Aktiv als Berater, Trainer, Interim-Manager; freiberuflich/selbstständig seit 1983 (u.A. Vertriebs-Agentur SALE direct Dialog Center GmbH) – z.B. Service-Center-Entwicklung eines Buchclubs als „Manager auf Zeit“
- Diverse Veröffentlichungen zu diesen Fachthemen (3 Bücher, Artikel in Loseblattwerken bei VNR und Input, lfd. in Fachzeitschriften).

Übernahme im Vorstand die zentrale Aufgabe von Dr. Siegert: Öffentlichkeitsarbeit. Was bedeutet das für mich? Ziele, GABAL zusammen mit den Vorstands-KollegInnen und den Regionalgruppen-Leitern (letztlich im gesamten „GABAL-Rund“) weiter entwickeln, Nutzen daraus deutlich machen (nach innen wie nach außen). Ergo: „Greifbar kommunizieren, was ein Mitglied davon hat, Mitglied zu sein.“

Fragen in diesem Zusammenhang:

- wie schafft es GABAL, den Netzwerk-Gedanken auf mehr „win-win-Situationen“ für Mitglieder zu übersetzen?
- Welche geldwerten Vorteile kann ein Verband dieser Größenordnung für seine Mitglieder kreieren?
- Auf welche Weise kann GABAL eine Art von Akquise-Plattform für seine Mitglieder werden (innerhalb des eigenen Kreises und nach außen orientiert)?

Mit GABAL bin ich seit langen Jahren verbunden, zeitweise habe ich die Regionalgruppe München/Obb. betreut.

Näheres unter www.reiter-medienconsulting.de
Fon: +49-8245.966347
Fax: +49-8245.966349
reiterbdw@aol.com

Mittelstandszukunft sichern (Teil 1)

Raus aus der Zukunftsfalle



Der Mittelstand, Säule und Motor unseres Wohlstands, ist in eine bedenkliche Schiefelage geraten. Bei der Suche nach Lösungen wird die häufigste Ursache dafür, der Unternehmer selbst, meist ignoriert oder einfach verdrängt. Andererseits trotzen sogenannte „heimliche Gewinner“ allen noch so widrigen Umständen. Strategische Führer vermeiden Zukunftsfallen.

In einem zweiteiligen Beitrag soll zunächst behandelt werden, welche Fallen die Zukunftsfähigkeit vieler mittelständischer Unternehmen bedrohen. Im zweiten Teil wird auf die zentralen Schlüsseltreiber für Zukunftsfähigkeit eingegangen.

Firmen Krisen und „Fallen“

Wir beobachten: Trotz „besten Planung“ geraten Unternehmen – oft „über Nacht“ – in Turbulenzen und Krisen. Misserfolg ist in der Tat erklärbar.

Unternehmen sind heute geradezu umzingelt von Fallen aller Art.

Eine Erklärung finden wir im Umfeld der Unternehmen. Stichworte sind: Megafusionen, Internationalisierung, Steuerreform, Deregulierung, Neue Medien und Internet, immer „treulosere“ Kunden, neuerdings Rating-Verfahren, u.a.. Dabei kommen Veränderungen immer schneller und unverhoffter. Kaum meint man, eine Situation im Griff zu haben, entgleitet sie auch bereits wieder. Die Sorge vieler Mittelständler um ihre Zukunft ist insofern weit durchaus begründet.

Die Unternehmen selbst bieten ihrerseits ein gefährliches Muster gefahrvoller Verhaltensweisen. Die Fixierung auf „Geld und Zahlen“ etwa ist ausgeprägter als die öffnende Frage nach der Stellung des Unternehmens im Markt bzw. seiner herausragenden Stellung als Problemlöser für Kunden. Es ist Ausdruck introvertierter Betrachtung (auch: „Igel“-Syndrom), Kurzsichtigkeit, aber auch eines verankerten Egoismus-Prinzips. In Wirklichkeit gibt es aber keine Inseln mehr. Im Gegenteil.

Umfeldkräfte und eigenes Verhalten verbinden sich immer öfter zu geradezu unheilvollen Allianzen für Risiko.

Unternehmen geraten so immer tiefer in existenzbedrohende Fallen. Das Schlimme dabei ist: der Weg in den Exitus verläuft immer schneller und unumkehrbarer. Und immer häufiger trifft ein Scheitern unschuldig Betroffene.

„Geld- und Zahlen-Denken“ – trügerische Sicherheit

Geld-fixierte Betrachtungen unternehmerischer Aktivitäten erweisen sich regelmäßig als typische Zukunftsfalle. Mit anderen Worten: Wer nur auf die Zahlen schaut, sieht nur die Oberfläche. Das Wichtigste bleibt meist im Verborgenen. Der messbare Erfolg von heute ist das Ergebnis vergangenen unternehmerischen Handelns, aber kein Garant für die künftige Marktfähigkeit.

In einer schwierigen Situation werden fehlende Managementfähigkeiten häufig dadurch verdeckt, dass zusätzliches Fremdkapital gefordert wird. Es wird Sicherheit vorgetäuscht und abgewartet, statt die eigenen Kräfte zu mobilisieren. Dies treibt Unternehmen u.U. noch tiefer in Schwierigkeiten. Weiteres Fremdkapital verstärkt das ohnehin bestehende Dilem-

ma einer verbreitet zu geringen Eigenkapitalquote.

Der Blick auf die Zahlen hat eine weitere Brisanz. Allzu leicht verfallen Unternehmer in Selbstzufriedenheit, wenn es „gut läuft“. Diese Falle trifft „große“ genauso wie „kleine“ Unternehmen. Statt also gewonnene Spielräume für bessere Vorsorge zu nutzen, lehnt man sich mit dem Argument zurück: „Die Zahlen stimmen doch“.

Steigende Umsätze und Gewinne sind häufig die beste Tarnung für Management-Fehler.

Sorglosigkeit ist damit ein gefährliches Phänomen unternehmerischen Verhaltens. Die Zukunft bzw. die relative Stärke eines Geschäfts wird in einer statistischen Rückbetrachtung leicht ignoriert.

Das Problem von Ursache und Wirkung

Den Zusammenhang von Ursache und Wirkung kehren leider viele Unternehmer um. Das betrifft auch die „Planung“, wenn sie durch Extrapolation statistischer Ergebniszahlen erfolgt. „Umsatz“ und „Rendite“ werden an den Beginn gestellt und zu fiktiven Vorgaben geschäftlichen „Erfolgs“ erklärt anstelle, von ganzheitlicher, strategischer Positionsbestimmung als Basis für die Richtungsfindung und Marschroute des Unternehmens. Der Markt des Geschäfts, die komplexen und differenzierten Wechselbeziehungen bis hin zur konkreten Darstellung wettbewerblicher Positionen und deren Bewertung sind auf diese Weise, weder gegenwarts- und schon gar nicht zukunftsbezogen, nicht erfasst. Da die Geschäftswirklichkeit anderen Gesetzmäßigkeiten folgt als die planerische Praxis auf dem Papier, sind Fehlentwicklungen vorprogrammiert. Zu erinnern sei auch an die vielen gescheiterten Börsengänge am Neuen Markt.

Geldbasierte Symptomsteuerung erweist sich allzu oft als Phantomsteuerung

Geht der Unternehmensgewinn infolge von Nachlässigkeiten bzw. nicht hinreichend eingeschätzten Entwicklungen dann zurück, kommt es rasch zu unreflektierten Reaktionen. Um Marktanteile zu schützen, wird wildwuchsartig diversifiziert oder vermeintlich erfolgreiche Wettbewerber einfach imitiert. Verzettlung der Kräfte, gleichzeitig eintretende Marktverschiebungen infolge besser aufgestellter Wettbewerber und ein sich beschleunigender Wettbewerb höhlen die eigene Marktposition – zunächst meist unmerklich – weiter aus. Bleiben wiederum die geplanten Geld-Erfolge aus, wird unbeachtet umso intensiver auf die Kostenbremse getreten. So geraten Unternehmen praktisch in eine 2. „strategische Falle“. Die Krise eskaliert weiter.

Falle „Risikomanagement“

Angesichts von endlosen und immer neuen Bedrohungen erscheint naheliegend, ein konsequentes „Management der Fallenabwehr“ zu betreiben. Vielerorts unter dem Begriff des „Risikomanagements“ bekannt. Allerdings kann dies bereits die nächste Falle auslösen, wenn es wiederum nur einseitig abwehrend betrieben wird.

Eine isolierte und undifferenzierte Verfolgung eines Risikomanagements kann allzu leicht in bürokratische Übertreibung und abträglichen, vor allem psychologisch hemmendes Sicherheitsdenken führen.

Praxis ist häufig, dass mit Hilfe einer speziellen Unternehmenssoftware quer durch die Organisation, bis an jeden Arbeitsplatz ein akribisches System zur Erfassung von Risiken aller Art installiert wird. Wenn dann die Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass sie bzw. ihre Tätigkeit aus „Kontroll“-Sicht (nicht „Controlling“-Aufgabe) heraus ein potentiell oder tatsächliches Risikofeld darstellen,

muss man den Sinn solcher Methoden ernsthaft hinterfragen.

Klar ist: Risiken müssen erkannt und vorgebeugt werden. Aber entscheidend ist doch, dass erstens Risiko nicht gleich Risiko ist und zweitens ein Unternehmer und sein Team vor allem anderen seine ureigenen Chancen erkennen und zur Grundlage seiner Zukunftsbestimmung machen muss, um in dieser Orientierung Risiken richtig einzuordnen, zu bewerten und schließlich mit wachen sowie eingebundenen Mitarbeitern, das heißt jeder an seinem Platz, aktiv und wirksam zu vermeiden.

Reparaturverhalten statt Vorsorge – Ausschnittdenken statt Ganzheitlichkeit

Ebenso fatal wie verbreitet ist es, immer erst dann zu reagieren, wenn die Krise oder Turbulenz bereits da ist. Meist verbunden mit harten Einschnitten. Die vorherige Sorglosigkeit rächt sich dann bitter.

Plötzlich werden die so genannten Kernkompetenzen entdeckt. Alles was stört, gehört weg. Aber einzeln oder situativ und isoliert herausgegriffene Unternehmensaspekte können problematisch sein. Zu erinnern sei u.a. an die unseligen Folgen vieler unter dem Begriff des „Business Reengineering“ gestarteter Rettungsaktionen bzw. Verschlingung (sog. Cost Cutting). Oft waren sie gleichzusetzen mit einer substanzaushöhlenden Auszehrung vieler Unternehmen.

Reparaturverhalten, panikartiger Aktionismus und Kippschalterpraxis anstelle von Vorsorge können ein Unternehmen auf Dauer zerstören.

Die Markt- und Mensch-Orientierung wurden oft schwer beschädigt. Unternehmen sind keine Maschinen.

Ich gewinne – du verlierst

Starre, hart auf immer mehr Effizienz getrimmte Organisationen sind auf den nach außen geforderten Wandel denkbar schlecht vorbereitet. Es ist die vielleicht

größte Falle. Sie ist aber oft tief verankert bzw. weit verbreitet. Viele Unternehmer sind einseitig nur auf ihren Vorteil bedacht. Chef-Podest-Verhalten, Shareholder-Value und das Argument, der Unternehmer „trage ja das Risiko“, sind Ausdruck dafür. Diese Einstellung und Selbstsicht bergen aber einen folgenreicheren Trugschluss. Auf lange Sicht wird dieses Verhalten sich rächen. Spätestens, wenn das Unternehmen eine schwierige Phase überstehen muss, ist es auf eine faire und partnerschaftliche Beziehung zu allen Beteiligten seiner geschäftlichen In- und Umwelt angewiesen. Besinnt sich also der Unternehmer auf die alte Tugend des sog. „Gewinner-Gewinner-Gesetzes“, das den Gemeinschaftsgeist in den Vordergrund rückt, hat er für eventuelle Geschäftsturbulenzen denkbar besser vorgesorgt.

Geht es um Zukunft, müssen viele Unternehmer ihre eigene Rolle womöglich selbst neu definieren.

Geht es um tragfähigen Erfolg in der Zukunft, müssen alle Beteiligte, Unternehmer und Mitarbeiter, an einem Strang ziehen. Um äußeren wie inneren Fallen wirklich zu begegnen, müssen vor allem Hierarchien, Obrigkeitlichkeit und starre Strukturen überwunden werden. Doch ohne klare Marschrichtung, ohne Strategie laufen alle Bemühungen ins Leere. Das Unternehmen als Ganzes muss am eigenen „Thema Zukunft“ erfahren, was sich hinter strategischem Denken und strategischer Führung verbirgt. Am Ende müssen beide Seiten – Strategie und Organisation – ein stimmiges und vitales Ganzes bilden.

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

„Wir haben immer genug Zeit, wenn wir wollen und sie richtig nutzen.“
(Johann Wolfgang v. Goethe)

Erfolg und Misserfolg – ein Erbe aus unserer Familie?

Ist es möglich, dass unser beruflicher und persönlicher Erfolg und unsere innere Zufriedenheit mehr mit unserer Familiengeschichte zu tun haben kann, als uns bewusst ist? Die neue Methode der Familienaufstellung, die von Bert Hellinger entwickelt wurde, erschüttert etwas von den weit verbreiteten Überzeugungen, die sich zeigen in einem Satz wie: „Jeder ist seines Glückes Schmied“.

Kinder sind dem Misserfolg ihrer Familie treu

Kinder sind, wie Aufstellungen zeigen, ihren Eltern und ihrer Familie treu. Aus der Treue zu ihrer Familie wiederholen sie ähnliche Schicksale und ähnliches Unglück. Aufstellungen zeigen, wie sehr Kinder ihren Eltern und ihrer Familie auch im Erfolg – dem inneren und dem äußeren – treu bleiben.

Es geht um die unerwartet aufgetretenen Schwierigkeiten eines Arztes. Im Laufe einer Reihe von Jahren hatte er es geschafft, seine Jugendträume in die Tat umzusetzen. Er hatte seine Kassenzulassung zurückgegeben, sich neue Praxisräume angemietet und wollte sich nun ganz den geliebten alternativen Heilmethoden widmen. Plötzlich jedoch, als alles für den neuen Start bereit war, kam ein seelisches Tief und er verlor das Selbstvertrauen und den Schwung.

Als ich ihn nach beruflichen Erfolgen oder Misserfolgen in der Herkunftsfamilie frage, fällt ihm sofort sein eigener Großvater ein. Ihn liebte er heiß und innig. Der Großvater kam nach dem Krieg beruflich nicht mehr auf die Beine und musste als Vertreter durch die Lande tingeln, was die ganze Familie als eine Schande betrachtete. Aber der Enkel schloss ihn in sein Herz. Hätte der Klient jetzt beruflichen Erfolg, würde er – tief in seinem Inneren – dem geliebten Großvater untreu werden.

Viele mir bekannte Therapierichtungen sehen Kinder mehr als die Opfer ihrer familiären Umstände. Die Kinder sind passiv, bedürftig nach Liebe und imitieren deshalb die Eltern. Aufstellungen zeigen etwas anderes, nämlich dass Kinder selbst aktiv sind und mit einer enormen Kraft und Hingabe lieben. Sie wollen aus dieser Liebe heraus kein besseres Leben haben als ihre Eltern. In der Tiefe sind sie dann glücklich, wenn sie gleich sind, d.h. wenn sie ein ähnliches Schicksal haben. An der Oberfläche nimmt jemand diese Liebe und Verbindung zu seiner Familie meist nicht wahr. Ja oft wehrt er sich bewusst und ausdrücklich dagegen. „Ich will nicht so sein wie mein Vater.“ „Ich werde es ganz anders machen als meine Mutter“. So sind die Sätze, die jemand oft benutzt. Gerade mit diesem Widerstand ist oft auch die Ähnlichkeit gegeben. Denn auch der eigene Vater oder die eigene Mutter wollte anders werden als ihr Vater und ihre Mutter. Es gehört sozusagen mit zur Familientradition, auf keinen Fall so wie die Eltern werden zu wollen. Es geschieht also das Paradox: Wenn ich als Kind zu dieser Familie gehören will, muss ich anders werden wollen als mein Vater und meine Mutter. Aber tatsächlich bin und werde ich genauso! Dieses heimliche Glück aus der Verbundenheit heraus zeigt sich bisweilen in dem leisen Lächeln, mit dem jemand von seinen unglücklichen Lebensumständen erzählt. Kraft zur tatsächlichen Veränderung gibt es in einer solchen Situation kaum.

Auf einer Reise hatte ich eine Art Lebenskünstlerin kennen gelernt. Die 40-jährige Frau hatte von ihrem Vater 180 000 DM geerbt, das Geld angelegt und lebte von den Zinsen im Jahr 6 Monate auf Mallorca in einem einfachen kleinen Bauernhäuschen ohne elektrischen Strom und die anderen 6 Monate in Indien.

AZ
Prolog

Suche fachliche Hörbücher in englischer oder deutscher Sprache.

Angebote bitte unter:
Tel.-Nr. 02242/1660



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



Angesichts dieser Lebensumstände war ich recht erstaunt, als sie mich bat, ihr Aktieninformationen nach Mallorca zu schicken. Kurze Zeit später, rief sie mich an, weil sie an meinen Wohnort nach Freiburg kam. Sie hatte die Hälfte ihres Vermögens einem ihrer Freunde anvertraut, der einen Laden von dem Geld betrieb. Dieser Laden war vor dem Konkurs. Sie kam, führte ein paar Gespräche mit dem Freund, um etwas von ihrem Geld zurückzubekommen. Ich staunte, weil sie so freundlich und verständnisvoll blieb, während mein Eindruck war, dass sie betrogen wurde. Zusätzlich dazu erzählte sie mir, wie sie schon bei Abschluss dieses Geschäftes ein ungutes Gefühl hatte, sich aber trotzdem darauf eingelassen hatte.

Wie kommt so etwas? Ich verstand mehr, als ich sie nach der Geschichte ihrer Familie fragte. Ihr Vater hatte in den Nachkriegsjahren zweimal als Unternehmer alles Geld verloren. Das erste Mal lieb er einem befreundeten russischen Offizier Geld, bekam es nicht zurück und musste sogar ins Gefängnis. Das zweite Mal verlor er alles bei einer Spekulation. Schließlich wurde er Beamter, sparte ein Leben lang und hinterließ diese ganzen Ersparnisse seiner Tochter.

Wie kann ein Kind mit einer solchen Geschichte des Vaters dieses Geld einfach nur genießen? Es ist unmöglich. Aus der Treue zum Vater heraus muss es das Geld aufs Spiel setzen, ja es verlieren. Wenn jemand daher auf Dauer erfolgreicher ist als Vater oder Mutter oder auch ein anderes wichtiges Familienmitglied, verliert er diese Verbindung. Plötzlich ist er allein und lässt die anderen allein. Er fühlt sich schuldig. Und eine innere Instanz – Bert Hellinger nennt es eine Form des Gewissens – sorgt dafür, dass er sein aktuelles Glück beendet.

So erscheinen auch berufliche Neigungen, Stärken, Blockaden und auch der Umgang mit Geld mit dem Blick auf die Familie in neuem Licht. Auch hier erfüllen Kinder familiäre Aufträge. Wenn sie den Auftrag haben, möglichst beruflich erfolgreich zu

werden, dann werden sie alles einsetzen, um im Dienste der Familie Erfolg zu haben. Oder die Treue zur Familie verlangt von ihnen, erfolglos zu sein. Dann werden sie sich immer wieder selbst ein Bein stellen, um ihren beruflichen Erfolg zu sabotieren.

Innerer Druck und Stress: Früher Tod in einer Familie wirkt weiter

Eine weitere Entdeckung von Hellinger ist die große Bedeutung, die ein Todesfall in der Familie hat. Stress und innerer Druck haben sehr oft mit dem Tod in der Familie zu tun.

Wenn ein Kind tot zur Welt kommt oder jemand als jung, etwa bis zum Alter von 25 Jahren stirbt, hat der Tod weitreichende, tiefgehende Folgen auf die übrigen Familienmitglieder. In den überlebenden Geschwistern entsteht eine Art von Schuldgefühl, denn sie sind am Leben geblieben, während der Bruder oder die Schwester sterben musste. Tief drinnen wird es erlebt, als sei es ein Unrecht weiterzuleben. Aus diesem Gefühl heraus entsteht in den Lebenden eine Bewegung zum Tod, denn sie möchten dort sein, wo ihre Geschwister sind. Ein später geborenes Kind muss nicht einmal von der Existenz eines solchen Kindes wissen. Trotzdem spürt es diesen Tod. Ein früher Tod ist der, wenn ein Elternteil stirbt und Kinder zurück lässt. Auch diese Kinder bleiben mit dem toten Elternteil verbunden.

Daraus entsteht die Neigung zum Tod. Oft finden schwere Krankheiten in jungen Jahren hier die Ursache. Der Wille zum Leben ist geschwächt, und der Körper reagiert mit Krankheiten. Andere nehmen den Weg über Drogen. Wieder jemand anders liebt lebensgefährliche Sportarten und setzt sich so dem Tod aus. Manchmal wird dieser Sog hinter einer Art verzweifelter Lebenslust sichtbar. Oder er äußert sich in enormen Spannungen, die jemand zu Höchstleistungen antreiben, sei es im Spitzensport oder im Beruf.

Mit diesem Wissen erscheinen manche Ereignisse, die die Presse berichtet, in ei-

nem anderen Licht. Da wird zum Todestag von Elvis Presley, der mit 42 Jahren depressiv und 125 Kilogramm schwer starb, bemerkt: „Einer der finanziell erfolgreichsten Künstler aller Zeiten war qualvoll gestorben – an zu vielen Drogen, maßlosem Ruhm und einer Überdosis Einsamkeit.“ Dann wird ein Bild aus dem Elternhaus mit zwei Betten gezeigt, neben dem steht: „Zur Erinnerung an den bei der Geburt gestorbenen Zwillingbruder Jesse standen in Memphis immer zwei Betten.“ Aber die Bewegung zum Tod geht auch über an die nächste Generation. Wer selber später Kinder hat, dessen Kinder spüren die unheilvolle Anziehung. Kinder übernehmen diesen Drang zum Tod von ihren Eltern. So spielen bei meiner Tätigkeit oft die als Soldaten gefallenen toten Väter und die toten Brüder in die Familien hinein. Es hat sich mir gezeigt, dass bei der Spannung, die Manager zu ihren Leistungen antreibt, immer wieder ein solcher familiärer Hintergrund besteht.

Dr. Bertold Ulsamer
Ulsamer Coaching
Runzstr. 48
79102 Freiburg
bertold.ulsamer@t-online.de



Berufskodex



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.



Erfolgreiches Delegieren

Erfolg durch professionelles Delegieren. Wie Sie sich selbst entlasten und dabei Ihre Mitarbeiter fördern.

„Er kann gut delegieren“, ein Satz, der in Zeugnissen nicht unbedingt für den Beurteilten spricht. Dabei ist das Delegieren eines der wichtigsten Werkzeuge der Führungskräfte. Denn ein Chef wird nicht dafür bezahlt, dass er die Arbeit erledigt, sondern dafür, dass die Arbeit erledigt wird. Wer als Chef über zu viel Arbeit klagt, sollte einmal seinen Arbeitstag genau analysieren und festhalten, wie viel Zeit er für Tätigkeiten aufbringt, die andere Mitarbeiter erledigen könnten - oft besser, meist schneller, aber fast immer billiger. Delegieren heißt, von den Mitarbeitern mehr zu fordern. Das bedeutet gleichzeitig, die Mitarbeiter zu fördern, dabei aber nicht zu überfordern. Deshalb muss ein Chef über den Wissensstand und die Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter aktuell informiert sein.

Die bekannten Bedenken, die gegen das Delegieren sprechen:

Wenn ich es selbst mache, kann ich sicher sein, dass es richtig gemacht wird.

Meine Mitarbeiter haben keine Zeit.

Mein Chef, meine Kollegen oder meine Mitarbeiter denken sonst, ich wäre faul.

Bis ich erklärt habe, was zu tun ist, habe ich es bereits selbst erledigt.

Was passiert, wenn etwas schief geht?

Alles legitime Fragen und Bedenken, die in „Erfolg durch professionelles Delegieren“ ausführlich beleuchtet werden. Delegieren setzt Vertrauen in andere Menschen voraus. Wer anderen misstraut, wird nie delegieren können. Mancher hat auch Bedenken, dass er durch Abgabe von Tätigkeiten im Unternehmen entbehrlich und ersetzbar wird. Dieses Denken stammt noch aus einer Zeit, in der man „Herrschaftswissen“ bunkern und dadurch einen Wissensvorsprung auf längere

Zeit behalten konnte. Obwohl viele über Belastungen am Arbeitsplatz klagen, fehlen den meisten Mitarbeitern echte Herausforderungen.

Stimmen von Mitarbeitern, die gerade den Arbeitsplatz gewechselt haben:

Es war langweilig.

Man hat mir keine neuen Aufgaben gegeben.

Mein Chef wollte alles selbst machen.

Es war nur noch Routine.

Der Tag kam mir immer zu lang vor.

Erfahrungsgemäß sind es die kreativsten und leistungsfähigsten Mitarbeiter, die sich solche Gedanken zuerst machen, die Konsequenzen ziehen und das Unternehmen verlassen. Delegieren macht die Arbeit also nicht nur attraktiver, sondern erhöht auch die Jobsicherheit des Mitarbeiters. Denn wer mehr kann hat bessere Chancen, sei es am derzeitigen oder am zukünftigen Arbeitsplatz. Beim Stichwort Delegieren denken viele zuerst an die Risiken – und weniger an die Chancen.

Selbstverständlich birgt jede Entscheidung im Leben einen gewissen Risikofaktor. Es wäre nahezu selbstmörderisch für die Karriere, wenn man sich vor dem Delegieren nicht mit eventuell auftretenden Problemen beschäftigen würde.

Viele der Hemmnisse sind aber eher psychologischer als sachlicher Natur. Da ist zum ersten die Angst vorm Versagen – auf beiden Seiten. „Kann der Mitarbeiter das überhaupt?“ oder „Schaffe ich das?“. Jeder Mensch hat seine eigenen Erfahrungen, seinen eigenen Arbeitsstil und seine eigenen Ideen über den richtigen Weg zum Ziel. Deshalb können nur Empfehlungen über einen bestimmten Weg zum Ziel sinnvoll sein, aber keine Vorschriften über den richtigen Weg. Denn entscheidend für den Erfolg ist das Erreichen eines vereinbarten (und messbaren) Ziels. Die Mitarbeiter erhalten neue Freiheitsgrade und gleichzeitig mehr Verantwort-

ung. Dadurch steigt das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter (ganz wichtig für diejenigen, die bisher nie mit Verantwortung „belastet“ wurden).

Weiterhin wächst der Wissensstand und die Erfahrung der Mitarbeiter, der gesamten Abteilung.

Für den Chef ergeben sich neue Freiräume: Die Führungskraft erhält mehr Zeit, um sich mit wichtigeren Aufgaben zu beschäftigen. Durch die gewonnene „Freizeit“ lassen sich zukünftige Krisensituationen leichter vorher denken.

Lösungsalternativen lassen sich nun ohne Zeitdruck entwickeln. Wenn alle mehr Neues am Arbeitsplatz erledigen steigt automatisch das Knowhow-Potenzial im Unternehmen. Das alles funktioniert aber nur, wenn einige Voraussetzungen erfüllt sind: Dem Mitarbeiter muss ausreichend Zeit für die Aufgabe zur Verfügung stehen – und dem Mitarbeiter müssen alle erforderlichen Hilfsmittel und Unterstützungen gewährt werden.

Besonders beim ersten Punkt sind Probleme vorprogrammiert, wenn dem Mitarbeiter Arbeiten zusätzlich aufgehalst werden, ohne gleichzeitig die erforderliche Zeit zur Verfügung zu stellen. Die Auslastung der Abteilung (und auch die Notwendigkeit mancher Arbeiten) ist daher regelmäßig zu überprüfen. Delegieren zwingt zur besseren Organisation von Abläufen. Delegieren heißt abgeben, loslassen. Bei „unangenehmen“ Aufgaben wird das Abgeben leichter fallen als bei den Tätigkeiten, die vom Chef selbst gerne ausgeführt werden, die eher zu seinen beruflichen Hobbies zählen. Einer der Hauptgründe für das Scheitern von Delegationsprojekten ist die unprofessionelle Prozedur bei der „Stabübergabe“. Mehr oder minder zwischen Tür und Angel, oft auf Zuruf, werden Aufgaben übertragen. Kommunikation- und Verständnisprobleme sind somit vorprogrammiert. Deshalb



ist es sinnvoll, einen „Delegationsvertrag“ abzuschließen. Wie bei einem richtigen Vertrag sind alle wesentlichen Punkte, die vereinbart werden, auf Papier fest zu halten. Dazu gehören:

Wer macht was?

Ziel der Aufgabe?

Welche Hilfen und Hilfsmittel stehen zur Verfügung?

Bis wann müssen welche Aufgaben erledigt sein?

Wer informiert wen bei welchen Abweichungen?

Wie wird das Resultat gemessen, Messlatte?

Was sind die Konsequenzen (und für wen), wenn der Vertrag nicht eingehalten wird?

Gerade der letzte Punkt lässt die Bedeutung einer Aufgabe deutlich werden. Häufig scheitern selbst einfache Projekte daran, dass eine Tätigkeit nicht wichtig genug genommen wird. Der Vertrag verpflichtet beide Seiten zu Leistungen. Der Auftraggeber stellt alle erforderlichen Hilfsmittel zur Verfügung und der Auftragnehmer bringt seine ganzen Fähigkeiten ein, den Vertrag zu erfüllen. Delegieren heißt, einen Auftrag zu erteilen – und dann los zu lassen. Kontrolliert wird nur noch bei den Meilensteinen. Das sind die Punkte, an denen gemeinsam der Fortschritt der Arbeiten besprochen wird, ein Soll/Ist-Vergleich durchgeführt wird. Bei erfahrenen Mitarbeitern werden die Zeiträume weitmaschiger sein als bei „Anfängern“ im Delegationsgeschäft.

Falls Sie unsicher sind, ob der Delegationsprozess wie geplant abläuft, können Sie stufenweise mit dem Delegieren beginnen:

- Der Mitarbeiter arbeitet Schritt für Schritt nur auf Anordnung, seine Entscheidungsbefugnisse sind stark eingeschränkt.
- Der Mitarbeiter muss sich vor jedem Schritt Ihr OK einholen.
- Der Mitarbeiter muss regelmäßig Bericht erstatten.
- Der Mitarbeiter arbeitet eigenverantwortlich, nur der Erfolg zählt.

Auf der letzten Stufe haben Sie die Höchstform des Delegierens erreicht, Sie müssen sich tatsächlich nicht mehr um die Details kümmern. An wen aber sollten Sie delegieren? Welcher Mitarbeiter ist geeignet, eine Aufgabe zu erledigen? Am Sichersten ist die Vergabe eines Auftrags an denjenigen, der die Aufgabe schon immer erledigte. Auf der anderen Seite verbreitern Sie die Fähigkeiten Ihrer Abteilung nur dann, wenn Sie auch den Mitarbeitern, die noch nicht ganz so fit sind, ein Projekt übergeben. Dadurch entsteht ein zusätzlicher Motivationsschub für den Mitarbeiter. Aber bitte, zeigen Sie auch Ihr Vertrauen deutlich. „Ich will mal sehen, ob Sie das schaffen“ sendet eine andere Botschaft aus als „Ich bin mir sicher, dass Sie das schaffen“.

Nur wer gefordert wird erhält die Chance, besser zu werden.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Dieser bekannte Spruch geht Ihnen vielleicht durch den Kopf, nachdem Sie eine Aufgabe an einen Mitarbeiter delegiert haben. Wie können Sie sicher sein, dass alles „ordnungsgemäß“ läuft, dass das angestrebte Resultat auch erreicht wird?

Hier gibt es unterschiedliche Stufen der Kontrolle.

- Da gibt es zuerst die begleitende Kontrolle. Bei Abweichungen vom Soll kann sofort eingegriffen werden. Bei Tätigkeiten mit einem sehr hohen Risikofaktor kann diese Stufe durchaus der Normalfall sein.
- Eine weitere Kontrollstufe ist die Stichprobenkontrolle. Hier wird nicht mehr zeitnah überprüft, der Aufwand ist geringer, der Risikofaktor dafür etwas höher.
- Die reine Ergebniskontrolle. Wenn nur Ergebnisse kontrolliert werden, können Fehler unter Umständen erst recht spät bemerkt werden. Eingreifen ist nur im Nachhinein möglich.
- Die Kontrolle, die von allen Beteiligten das höchste Vertrauen abfordert, ist die Selbstkontrolle durch den Mitarbeiter.

Im Falle einer „Notbremung“ bei gravierenden unvorhergesehenen Ereignissen sind die verbalen diplomatischen Fähigkeiten eines Chefs gefragt. Der Mitarbeiter darf in einer solchen Situation nicht bloßgestellt werden: „Ich habe Sie hoffnungslos überschätzt“. Schalten Sie nicht in den Panikmodus und verteilen Schuldzuweisungen (außer vielleicht an sich selbst). Motivierender – und Erfolg versprechender ist zum Beispiel der Satz: „Ich habe das Projekt offenbar unterschätzt und sehe, dass Sie Hilfe benötigen. Wer kann Sie Ihrer Meinung nach am Besten unterstützen?“. Delegieren ist ein Lernprozess für alle Beteiligten. Wo gearbeitet wird passieren Fehler. Falsch wäre, bei Pannen zu resignieren: „Ich habe mir gleich gedacht, dass das mit dem Delegieren bei uns nicht funktioniert“. Die Konsequenz aus dieser Einstellung: mehrere frustrierte Mitarbeiter und ein Chef, der alles wieder selbst macht. Wer trägt die Verantwortung beim Delegieren? Immer der Verantwortliche, die Führungskraft. Aus diesem Grunde wagen viele Chefs nicht, konsequent zu delegieren. Wer schwimmen lernt, lernt zuerst, Wasser zu schlucken. Delegieren ist ein Lernprozess, der sich nicht delegieren lässt. Delegieren bietet also eine große Chance, ein gemeinsames Verantwortungsgefühl in einer Abteilung zu generieren, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und wachsen zu lassen. Zum Schluss noch die Frage: Was lässt sich eigentlich alles delegieren? Darauf eine einfache Antwort: alles – außer der endgültigen Verantwortung für den eigenen Verantwortungsbereich. Delegieren muss gelernt und geübt werden – von beiden Seiten. Deshalb ist eine ausreichende Vorlaufzeit erforderlich. Delegieren lässt sich nicht in Krisensituationen erlernen, schließlich lernt man Segeln auch nicht bei Sturm.

Jürgen W. Goldfuß
MTD Marketing – Training – Dokumentation
D-78549 Spaichingen, Albstraße 13
Fon: 07424-6319, Fax: 5422
info@goldfuss.com, www.goldfuss.com

Lebendige Trainings inszenieren

Neue Ausbildung zum Moderieren mit Spielen von Amelie Funcke und Axel Rachow

Die Inszenierung beginnt schon im Vorfeld

Als ich das Hopper betrete taste ich zum dritten oder vierten Mal nach der Einladung mit dem Schlüssel. „Bloß nicht vergessen!“ hatten mich die Briefe und E-Mails von Amelie Funcke und Axel Rachow vor Beginn des Seminars gemahnt.



„Was es wohl damit auf sich hat?“ Zum ersten Mal erlebe ich am eigenen Leib, was sonst Theorie ist. Zum ersten Mal bin ich als Teilnehmer so sorgfältig vorbereitet. Schon hier, im Vorfeld des Seminars, beginnt die erhöhte Effizienz des Trainings mit Spielen. „Ich lass' mich mal überraschen!“ delegieren Teilnehmer gerne die Verantwortung für den Erfolg der Fortbildung an den Trainer: Und welcher Trainer schüttelt sich nicht bei solchen Sätzen? Diese Inszenierung, schon vor Seminarbeginn, veranlasst mich als Teilnehmer zur Auseinandersetzung mit dem Thema, im Idealfall mit konkreten Zielsetzungen.

Neugier wecken für's Gedächtnis

An einer Tür droht eine rot-weiße Baustellenbanderole: „Gesperrte Zone“, daneben ein Schild: „Koffermuseum“. Ich recke den Hals. Und genau das ist eines der zentralen Ausbildungsziele: Neugierde wecken, damit wir Teilnehmer uns intensiver mit den Inhalten beschäftigen und mehr behalten.

Heute, überrollt von Informationen, bleibt uns kaum mehr Zeit, uns Wichtiges einzuprägen und zu verarbeiten. Aber gerade darauf kommt es an. Lernen heißt, neue Informationen aufzunehmen, zu bearbeiten und zu behalten, um sie dann zum eigenen Nutzen anzuwenden. Gerade die aktuelle Diskussion um Trainings mit höherem Transferwert macht die Aktualität des Themas deutlich und spricht für diese neue Ausbildung.

Mit Ereignissen und Schlagwörtern Gedächtnisanker setzen

„Wer hat heute Geburtstag?“ alle Köpfe fliegen. – Wie, wir haben ein Geburtstagskind? – „Nein, keiner, na, wer hat denn dann in diesem Monat Geburtstag?“ Da, ein dunkler Haarschopf schält sich aus der Gruppe. „Meine Damen und Herren, Sie sind herzlich eingeladen zur Vorab-Eröffnung des deutschen Koffermuseums. Bitte entschuldigen Sie kleine Unzulänglichkeiten, wie sie bei einer Vorab-Eröffnung vorkommen, doch wir freuen uns, Ihnen heute die berühmtesten Koffer der deutschen Trainingslandschaft vorstellen zu können ...“



Unter Fanfarenklängen schreitet eine Teilnehmerin durch die Menge zu der rot-weißen Absperrung. Ein rotes Kissen trägt eine Schere heran. Weihevoll flattert die Banderole zu Boden. Das Museum ist eröffnet und das Thema präsent. Wir suchen nach den passenden Koffern zu den „noch nicht“ verteilten Titeln (die

Zeit hat halt gefehlt) und haben ganz nebenbei unsere Ziele und Vorstellungen rund um das Thema „Training“ formuliert. Ebenso „nebenbei“ verlieren wir jede Scheu vor einander, jeder redet mit jedem.

Jetzt, beim Schreiben, sehe und erlebe ich die Szene wieder – Nachhaltigkeit im wahrsten Sinne des Wortes. Doch nicht nur Nachhaltigkeit, sondern auch Zieldefinition. Gerade diese „scheinbar so beiläufigen“ Gespräche transportieren die Auseinandersetzung mit dem Thema, dem was wir nicht wollen (z.B. Höllers Motivation) und dem was wir wollen (mehr Spaß, mehr Effekt, mehr Abwechslung, mehr Transfer). Solche Szenen setzen Erinnerungsanker, an die sich die Lerninhalte andocken können und besser behalten werden. Und parallel können gewaltige Themenbereiche unterhaltsam besprochen und bearbeitet werden, nicht dozierend, sondern kommunizierend.

Mit dem Seminarburger experimentieren statt konsumieren

Es folgen zwei, zweieinhalb Tage mit klaren Strukturen, tollen Ideen und Materialien, die eine Augenfreude sind. Immer wieder verankern wir die Phasen, in denen wir uns bewegen, an einer Art überdimensionalem Seminarburger, den jeder Leser des „Rezeptbuches für lebendige Trainings“ kennt. Wir spielen, experimentieren, laufen, rätseln und übersetzen das Erlebte regelmäßig in die Theorie und übertragen es auf unsere Arbeit und unsere Themen. Augen glitzern. Überdruß? – kennen wir nicht. Die tatsächliche Anstrengung zeigt sich abends: Termine locken nicht mehr – sondern drohen. Ich bin begeistert, statt der konsumptiven Hängematte, bekomme ich Aktivität, mache, erforsche, probiere ... bewege mich, körperlich im Raum und mental im Thema. So kann ich als Teilnehmer meinen geistigen und körperlichen Bewegungsdrang produktiv ausleben und mich

dreifach intensiver mit der Materie auseinandersetzen: bei der Vermittlung des Themas, beim Vertiefen des Themas und beim Transferieren des Themas. Und der Trainer, was hat der davon? Ihm bleiben scharrende Füße, Gähnen und meist auch Widerstände erspart.

Auf die Choreographie kommt es an

Am dritten Tag zeigen wir Teilnehmer unsere Spielideen. Jeder hat eines, etliche sogar mehrere Spiele mitgebracht. Es ist toll, aber wir erreichen langsam die Grenzen der Leistungsfähigkeit. Mir fällt das Denken schwer und ich spüre wie eindimensional meine Rückmeldungen werden. Schade. Dabei ist auch das wichtig und reizvoll. Schließlich stehen wir jetzt im Blickpunkt, erhalten kollegiale Rückmeldung. Plötzlich wird mir deutlich: Spielen moderieren verlangt Achtsamkeit – im doppelten Sinne. Achtsamkeit für die „richtige Choreographie“. Sie erhält die geistige Spannkraft durch einen für alle nachvollziehbaren Faden. Der direkte Themenbezug und ein gesunder Methodenmix bewirken ein kontinuierliches Wachbleiben, Mitdenken, Ausprobieren ..., das die „Spieler“ unter den Seminarteilnehmer auszeichnet.

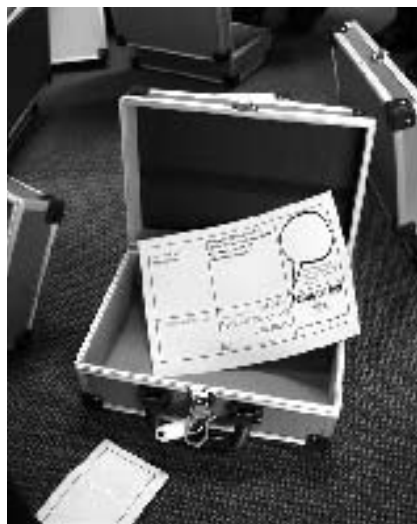
Sei aufmerksam: Risiken vorhersehen und möglichst umgehen

Aufmerksamkeit bedeutet auch, dass wir unseren Teilnehmern alle notwendigen Informationen geben und für ihr Wohlbefinden, auch während des Spieles, sorgen. Ich denke zurück an den „Großen Preis“. Wir spielten in drei Gruppen. Da sah es für unser Team übel aus. „Voll abgestürzt“ fingen wir schon an, uns zu zerfleischen. Plötzlich definierte Amelie – uns zuliebe – die Regeln einfach um und wir lagen ganz vorne. Das war Balsam für uns. Wir nicken alle – im Notfall muss der Trainer auch durch Intervention für das allgemeine Wohlbefinden sorgen wie in diesem Fall. Doch es geht nicht nur um das mentale Wohlbefinden, auch um das Körperliche: Wie unangenehm, wenn ein

Teilnehmer das Seminar ohne Brille beenden müsste, die er zum Lesen braucht. Spielen heißt für den Trainer also nicht, sich zurückzulehnen, sondern die Dinge so zu steuern, dass sie zum angepeilten Ziel führen.

Ein Koffer voll Ideen

Sonntagnachmittag: Ein „Berg“, diffuse Formen unter einem Tuch verborgen, locken ein letztes Mal. Ob wir noch die Schlüssel haben? Ach, den habe ich fast vergessen. Jeder kramt und sucht.



Mit „Trara“ die Enthüllung. Koffer! Jeder darf sich einen suchen und probieren, ob sein Schlüssel passt. Wir schleppen buchstäblich „einen ganzen Koffer voll“ heim, der eine seine Idee vom Schuhmuseum ein, der andere seinen Termin mit seinem Mentor. Alle strahlen über die schöne Analogie, die so kunstvoll den Bogen zum Anfang schlägt. Das Museum ist mit einem Schlag wieder ganz präsent. Und den Koffer, den haben wir heute noch! Die Moderationsausbildung „Lebendige Trainings inszenieren“ von Amelie Funke und Axel Rachow dauert 8 Tage.

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

Tools für Trainings und mehr (Teil 4)

Bisher lernten Sie im ganz kurzen Überblick die Vielzahl der psychotherapeutischen Methoden kennen. Es gab Überlegungen, wie diese die Aufgaben von Personalentwicklern und Trainern unterstützen könnten und mit welchen Methoden Teams begleitet werden können. Nun konzentrieren wir uns auf den Bereich Coaching.

Trainer und Personalentwickler werden intern wie extern zunehmend nach Coaching-Sitzungen angefragt. Diese Anfrage betrifft in der Regel eine Einzelperson, aber auch Teams. Die Themen sind vielseitig. Oft sind es Führungskräfte, die eine Begleitung und eine Unterstützung für ihre aktuelle Führungsaufgabe suchen. Manchmal geht es um Karriereplanung, Durchsetzungsfähigkeit oder auch um Beziehungsmanagement.

Wendet sich eine Führungskraft an einen internen Coach oder ist ein individuelles Coaching sogar Bestandteil einer Führungsausbildung und wird von internen Beratern durchgeführt, so gelten alle Einschränkungen in der Methodenauswahl, die im letzten Artikel zum Thema Team dargestellt wurden. Denn wir befinden uns wieder in einem öffentlichen Rahmen – einer Situation also, in der ein Berater ebenso andere Aufgaben bekleidet und Mitglied der Wertschöpfungskette ist. In diesen Zusammenhang unterliegt er als Teil des Systems besonderen Notwendigkeiten und Blickrichtungen. Als interner Berater genießt man aus diesem Grund meistens nicht das volle Vertrauen des Coachees. Diese Grenze schließt manche Themen, die relevant sein können aus. Beispielsweise wird sich ein Coachee nicht gerne der Personalabteilung gegenüber, in der eine Akte über seine Leistungen vorliegt, über Kommunikationsschwierigkeiten oder private Probleme auslassen.



Die Vorteile eines internen Coachings liegen aber auch auf der Hand: Der interne Coach kennt die Unternehmenskultur, die Geschichte des Unternehmens und oft auch die beteiligten Personen. Er weiß wovon sein Coachee spricht und kann die Situation oft besser einschätzen, als jemand, der das Unternehmen nicht kennt. Darüber hinaus kennt er auch das Standing seines Coachees im Unternehmen und kann so die Berichte realistisch einschätzen.

Ein Coaching, das von einem externen Berater durchgeführt wird, verfügt über ganz andere Freiheitsgrade in der Methodenwahl, sobald eine Vertrauensbasis gegeben ist. Diese liegt in erster Linie in der Kompetenz des Coaches und in den Vorlieben des Coachees. Gut beraten ist der Coach natürlich auch, wenn er sich fragt, welche Methoden zur Unternehmenskultur und zu der Persönlichkeit des Coachees passen. Sitzt vor ihm eher ein „Macher“, der an pragmatischen Lösungen interessiert ist? Oder sieht er sich eher einem „Denker“ gegenüber, für den es wichtig ist, analytisch vorzugehen, um den Prozess besser zu verstehen? Kann sich ein Coach auf diese Unterschiede einstellen, wird ein Veränderungsprozess leichter in Gang gesetzt.

Eine zweite Frage, mit der sich der Coach bei der Methodenauswahl beschäftigen sollte, sind die Glaubenssätze, die mit einem bestimmten Tool transportiert werden. NLP beinhaltet beispielsweise eine grundsätzliche Annahme wie „Alles ist möglich“ oder „Jeder Mensch kann alles erreichen, was er möchte“. Die Transaktionsanalyse und der Gestalt-Ansatz sehen im Gegensatz dazu die Erfahrungen der Kindheit als limitierende Faktoren an. Die Kognitive VT nach Albert Ellis birgt eine Annahme wie „Wer Probleme hat, stellt überzogene Anforderungen an das Leben“. Es kann sehr hilfreich sein, sich diese impliziten Glaubenssätze vor Augen zu führen, bevor man eine geeignete Wahl für seinen Klienten trifft.

Die zentrale Frage lautet: Welche Methode ist für eine bestimmte Fragestellung geeignet? Geht es um ganze Systeme? Dann sind oft systemische Überlegungen hilfreich. Geht es um Beziehungsfragen? Hier unterstützen kontaktorientierte Methoden wie die Gestaltarbeit oder die Transaktionsanalyse. Geht es eher um Werte oder Ziele? Dann kann NLP die Methode der Wahl sein.

Der dritte, wesentliche Punkt beispielsweise in einem Führungs-Coaching ist die Frage nach der impliziten Annahme der Methode zum Thema Führung. In jeder therapeutischen Richtung gibt es Annahmen zum Thema Zufriedenheit, Teamarbeit, Erfolg, Führung, Leben und anderes mehr. Beispielsweise geht die systemische Betrachtungsweise davon aus, dass es für eine Führungskraft müßig ist, zu versuchen, Mitarbeiter zu mehr Leistung zu bringen, wenn sie die systemischen Bedingungen nicht berücksichtigt.

Die beeinflussenden Faktoren in diesem Zusammenhang sind zum einen das Verhalten der Mitarbeiter selbst, das variabel ist und zum anderen – und zwar mit gleichem Gewicht – die systemischen Rahmenbedingungen, die von der Führungskraft nur bedingt beeinflussbar sind. Das konkrete Führungsverhalten ist demnach nur ein Faktor in einem komplexen System. So ist ein oft angenommenes „Mehr an Kommunikation“ nicht die Lösung aller Führungsprobleme.

Die vierte Überlegung vor der Auswahl der geeigneten Methode bezieht sich auf die Einflussnahme. Vielleicht wird das Coaching nicht nur so orientiert, dass der Coachee Hilfestellungen bekommt. Möglicherweise soll ihm auch eine bestimmte Sichtweise nahe gelegt werden. Es sollen vielleicht Haltungen überdacht werden oder Wechselbeziehungen zwischen Strukturen und Personen angeregt werden. Manchmal geht es ja auch darum, das Führungspotential zu entwickeln. In diesen Fällen kann darüber nachgedacht

werden, welche der Methoden die gewünschte Wirkung erzielen könnte.

Die Überlegungen zeigen, dass in jedem Einzelfall gut begründet werden sollte, ob das Coaching intern oder extern durchgeführt wird und welche Methoden zur Anwendung kommen sollten. Diese Auswahl bestimmt maßgeblich die Zielerreichung im Coachingprozess.

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.

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

Literaturtip: Susanne Klein,
„Trainingstools“, Gabal Verlag 2001



So sehr wir auch an manchen Tagen
versucht sind, vieles zu beklagen
– es gilt, sich dabei vorzustellen,
wie viel mehr doch in vielen Fällen
manch anderer auf Erden leidet,
der uns um unser Los beneidet.

Ist solche Einsicht uns beschieden
dann werden wir mit dem zufrieden,
was wir doch an geschenkten Gaben
bei allem „Mangel“ dennoch haben.
Die Dankbarkeit wird dazu führen,
dass wir die Not der Andern spüren.

Als Privileg wirkt im Vergleich:
Wer das hat, was er braucht, ist reich.

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

Durch Farbharmonie zu mehr professioneller Ausstrahlung

Teil 2: Die Botschaft von Farben



Es ist warm draußen und auch in der Bank. Die Kundenberaterin, die ich heute begleite, ist eine junge attraktive Frau. Sie trägt den Temperaturen angemessen ein luftiges Kleid mit rosa Blütendruck, angemessen auch für eine Bank? Ich selber sitze im Hintergrund. Meine Garderobe – u.a. ein Jackett. Kompetent führt die Beraterin durchs Gespräch. Trotzdem bemerke ich hin und wieder einen Seitenblick des Kundenpaares zu mir hin. Still fragend, sich absichernd: Ist das alles korrekt, was die Beraterin erzählt?

Farben gehören zur Natur, wie auch zu uns Menschen. Im Laufe unserer Geschichte wurden Farben mit bestimmten Erfahrungen und Gefühlen verbunden, so dass sie heute meist unbewusst bei uns angenehme oder unangenehme Reaktionen hervorrufen.

Ist Ihnen schon mal aufgefallen, dass sich auf einer gelben Liege, die ins Freie gestellt wurde, schnell Insekten sammeln? Kein Wunder, denn bewiesenermaßen fühlen sich viele Insekten von **Gelb** angezogen. Und auch wir stehen schwungvoll auf, wenn die Sonne draußen lacht. Bei grauem Regen bleiben wir am liebsten liegen. Gelb ist eine ideale Farbe fürs Arbeitszimmer. Es steht für

Kreativität und Fantasie. Nicht umsonst wurde dem I für initiativ im DISG-Modell gelb zugeordnet.

Macher vs. Teamplayer

Rot aktiviert das Abwehrsystem, treibt den Blutzuckerspiegel hoch und fördert den Adrenalinausschuss. Unsere Sprache verrät den angespannten Körperzustand: Ich sehe rot. Wir drücken damit Erregung, Kopflosigkeit, Spannung aus. Bedenken Sie also bei Ihrem Outfit: Wollen Sie mehr im Vordergrund stehen, Optimismus, Power und Leidenschaft verkörpern, dann greifen Sie zu Rot. Das gilt übrigens auch für die Haare. Menschen, die Rot als Lieblingsfarbe wählen, gelten bei den Psychologen als impulsiv, energisch und dynamisch, manchmal auch cholerisch. Rot will eben gesehen werden.

Fühlen Sie sich aufgeregt, dann suchen Sie bewusst **Blau**. Denn Blau verlangsamt den Puls. Die Atmung wird ruhiger. Der Körper senkt seinen Adrenalinausstoß. Blau wäre demnach die ideale Farbe fürs Schlafzimmer – und eher ungeeignet fürs Arbeitszimmer. Menschen, die Blau bevorzugt werden als anpassungsfähig, aber

auch sensibel und treu betrachtet. Sie gelten als ideale Teamarbeiter. Kein Wunder, dass Blau – neben Grau und Schwarz – Businessfarbe ist. Aber zu viel Blau kann zu Selbstzufriedenheit und missionarischem Eifer führen. Andererseits sagt man Blauliebhaber Harmoniebedürfnis und in der Konsequenz Konfliktscheue nach.

Zurück zum Anfang: **Rosa** wird übrigens mit Werten, wie zerbrechlich, empfindsam, schutzbedürftig, aber auch hilfsbereit und empathisch belegt.

Achten Sie also bei Ihrer Kleidung auf **Ihre Ziele**, die Sie kommunikativ erreichen wollen: Macher oder Mitmacher, Initiator oder verlässlicher Teamplayer. Sie haben es in Ihrer Hand, welche Botschaft Sie nonverbal senden.

Dipl.-Soz. Katrin Seifert
kimages Training+Beratung für Persönlichkeit, Vertrieb und Image
Am Kolonieweg 26, 14798 Tietckow
Fon: 033834.40914, Fax: 033834.40915
info@kimages.de
www.kimages.de

Projektpartner gesucht:

Im Rahmen einer Evaluierung suchen wir Projektpartner aus dem Bereich Personalentwicklung/Organisationspsychologie in Universitäten und Großunternehmen im EU-Raum. Untersucht werden sollen die Synergie-Wirkungen eines computer- und webgestützten Zielvereinbarungs-Tools im Rahmen von Weiterbildungsnetzen zur verbesserten Umsetzung von Trainingswissen und Zielen (auch interkulturell). Zur Verifikation existiert eine von McKinsey ausgezeichnete dreijährige Studie aus ca. 100 KUMs, die auf Konzernebene extrapoliert werden soll. Unsere Systempartner sind Mitglied im BDVT und verfügen über mehrjährige Konzerneerfahrungen.

Weitere Infos unter www.hms-consulting.de oder direkt bei Heiko Martens-Scholz
Hugo-Weiss-Str. 50, 81827 München, Fon: 089-95456981, Email: info@easyfuture.de

Persönlichkeits-Modelle

Insights MDI[®]



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

Die Insights-Potenzial-Analyse ist ein Instrument der Verhaltenserkennung und basiert einerseits auf den bekannten Dimensionen von C. G. Jung (> MBTI) und andererseits auf den Erkenntnissen von William M. Marston (> DISG).

Unter dem Markennamen Insights werden sowohl die I.-Potenzial-Analyse als auch der I.-Test „Persönliche Interessen, Einstellungen und Werte“ auf dem Markt angeboten. Die Potenzial-Analyse kennt – auf der Basis von C. G. Jung – vier Grundtypen in acht Misch-Varianten mit bis zu 384 verschiedenen Verhaltens-Ausprägungen. Der Einstellungstest kennt sechs verschiedene Typen: Theoretischer, Ökonomischer, Ästhetischer, Sozialer, Individualistischer und Traditioneller Typ.

Ebenso wie DISG kennt Insights vier Grundtypen:

Rot: Dominant, fordernd, entschlossen, willensstark, zielgerichtet und sachorientiert;

Gelb: Initiativ, umgänglich, enthusiastisch, offen, überzeugend und redegewandt;
Grün: Stetig, achtsam, ermutigend, mitfühlend, geduldig, entspannt;
Blau: Gewissenhaft, vorsichtig, präzise, besonnen, hinterfragend, formal.

Ähnlich dem (>) TMS werden die Ergebnisse auf einem Typenrad mit acht Segmenten dargestellt: Reformator, Direktor, Motivator, Inspirator, Berater, Unterstützer, Koordinator und Beobachter; zusätzlich werden – ähnlich dem DISG – die Ergebnisse nach Maßgabe von vier Grundverhaltensmustern – Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft – dargestellt, und zwar in einem Säulen-Diagramm.

Aufgrund einer Selbstanalyse mit 24 Wortgruppen aus je vier Eigenschafts-Kategorien (jeweils mehrere Eigenschaften), für die eine Rangfolge zu entscheiden ist, erfolgt eine Computer-Analyse. Im Ausdruck werden sowohl die Eigenschaftsbündel D, I, S und G als Säulen-Diagramme dargestellt als auch in ihrer Positionierung im Insights-Typenrad, wobei hier zugleich einerseits der individuelle Mischtyp berücksichtigt wird als auch die Abweichung zwischen dem natürlichen Verhalten (Basis-Stil) und dem Rollen-Verhalten (Reaktion auf das Umfeld). Denn ebenso wie bei DISG wird unterschieden zwischen dem „Natürlichen Stil“ und dem „Angepassten Stil“. Für beide werden u. a. unterschiedliche konkrete Empfehlungen im Hinblick auf bestimmte situative Anforderungen des jeweiligen Umfeldes gegeben.

Ein zusätzliches Element ist der Verhaltensfaktoren-Indikator, mit dem sowohl das natürliche Verhalten als auch das Rollen-Verhalten (auf einer Skala von 0 bis 10 im Hinblick auf spezifische Faktoren) aufgezeigt wird:

Entschlossenheit; Ergebnis-Orientierung; Effektives Durchsetzungsvermögen; Orientierung an Zukunfts-Visionen; Fähigkeit, eine motivierende Atmosphäre zu kreieren; Selbstsicherheit; Kommunikationsbeziehung (Kunde/Mitarbeiter); Aktives Zuhören; Beachtung des Follow Up; Beständigkeit; Bereitschaft für Büroarbeit und Verwaltungstätigkeiten; Detailbeachtung; Beachtung von Vorgaben des Unternehmens.

Hier zeigen sich deutlich erkennbar die Auswirkungen der Anteile der vier Grundverhaltensmuster.

Aufgrund einer Zusatzanalyse können die Wertvorstellungen einer Person ermittelt werden, die dann in drei Intensitäts-Stufen gespiegelt werden: Stark, situationsabhängig und neutral. Stark bedeutet: Die Einstellung ist verbunden mit positiven Gefühlen. Situationsabhängig bedeutet: Die Einstellung nimmt in der Regel dann zu, wenn situativ entsprechende Prioritäten im Leben vorherrschen, sie können sich also ändern. Neutral heißt: Die Einstellung ist grundsätzlich eher mit indifferenten Gefühlen verbunden.

Hilfreich ist in diesem Zusammenhang eine Tabelle „Normen und Vergleiche“, in der der eigene Standort verglichen wird sowohl mit dem Bevölkerungs-Durchschnitt als auch mit der Einstellung von rund zwei Dritteln der Gesamtbevölkerung. Insoweit ist erkennbar, inwieweit sich die Einstellung des Einzelnen mit ein oder sogar zwei Standardabweichungen über bzw. unter dem Bevölkerungsdurchschnitt befindet.

Für die visuelle Darstellung gibt es neben einer Darstellung in Säulendiagrammen auch eine solche in einem Rad (Kreis-Diagramm). Die beiden Profile – I.-Potenzial-Analyse und I.-Einstellungs-Test – sind

unabhängig voneinander. In der betrieblichen Praxis ergänzen sich jedoch beide Instrumente. Insoweit werden die Profile im Rahmen der Unternehmensberatung auf zahlreichen Feldern eingesetzt, z. B. Management, Verkauf, Kommunikation, Coaching, Teambildung.

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

Literatur:

Scheelen, F.: Überlegene Führungskompetenz durch persönliche Brillanz, in: Flockenhaus, U. (Hrsg.): Zukunftsmanagement – Trainingsperspektiven für das 21. Jahrhundert, Offenbach 1999

Rezension

Müller, Dr. Rudolf: Mehr Bewegung ins Lernen bringen – Energie aufbauen, Leistungsfähigkeit und Lernmotivation erhöhen, Lernstoff verankern
Reihe Beltz Weiterbildung, Beltz-Verlag, Weinheim/Basel/Berlin 2003

Der Autor ist – als Sprecher des GABAL-Arbeitskreises Aktive Lehrmethoden sowie als Mitglied der Deutschen Gesellschaft für suggestopädisches Lehren und lernen (DGSL) – ein anerkannter Praktiker auf dem Bereich der Lehr- und Lernmethoden. Er legt mit seinem neuen Werk ? aufgrund seiner Erfahrungen als Trainer, Berater und Coach ? eine Fülle wertvoller Anregungen zum Einsatz in Lehrveranstaltungen bzw. Seminaren vor, sei es im Rahmen von Stoffvermittlung, sei es im Training oder auch im Coaching.

Der Hardcover-Band – im lesefreundlichen „quadratischen Beltz-Format“ ? umfaßt 209 Seiten. Das Layout ist lesefreundlich: 1/3 der Seite entfallen auf den Rand, der allerdings nur einige wenige Rand-Marginalien enthält. Zugleich

bietet das Buch angenehme Lesehilfen, indem die Kern-Aussagen jeder einzelnen, der fast 100 Übungen farbig hervorgehoben sind. Zahlreiche Bilder zeigen anschaulich die Körperhaltungen bei den Übungen.

Das Buch ist in 4 Teile gegliedert: Energie-Aufbau (Kapitel 2 und 3), Gehirn-Stimulierung (Kapitel 4), Stimmung (Kapitel 5), Lernthema (Kapitel 6 und 7). Eine grundlegende Einführung gibt Kapitel 1: Bewegungs-Übungen - Anforderungen und Kontext. Im Kapitel Abschluss und Anhang bringt der Autor einige Hinweise zu Grenzen und Kritik sowie zu Perspektiven. Interessieren dürfte dabei ein Bericht über eine Fragebogen-Aktion des Autors bei Trainern und Lehrern, die zu der relativ hohen Zahl von 243 Rückläufen geführt hat, u. a. mit positiven Kommentaren zahlreicher Anwender von Bewegungs-Übungen.

Es kann als Verdienst des Autors angesehen werden, mit seinem Werk eine wertvolle, auf langjähriger Erfahrung basierende Hilfe für Trainer-Kollegen zu bieten. Das Buch kann allen, die an der spannenden Thematik aktiven Lernens interessiert sind ? und soweit sie ernsthaft zu einem Einsatz von Übungen bereit sind – empfohlen werden.

Die Bewegungsübungen lassen sich relativ einfach in Seminaren und im Unterricht einsetzen und so zusammenstellen, dass sie möglichst „pass-genau“ zum Lehr- bzw. Trainings-Inhalt „passen“. Insoweit ist das „Innovative“ an diesem Buch die Umsetzung wichtiger Lehr- und Lern-Erkenntnisse in Bewegung mit dem Ziel der möglichst unmittelbaren Verankerung. Hierfür bringt der Autor eine Reihe von Beispielen: Unternehmens-Entwicklung, EKS, Controlling; sogar Bilanz und GuV werden in Form einer thematischen „Bewegungs-Choreographie“ vorgestellt. Das Buch zeigt dem interessierten Leser, wie er Übungen für sein spezielles Trainings-Thema selbst entwickeln kann. Als

Ergebnis kann festgestellt werden, dass eine ideale Bewegungs-Übung auf vier Ebenen gleichzeitig wirken kann: Energie im Körper aufbauen, Gehirn stimulieren, Lerninhalte verankern und zugleich Spaß fördern. Das Buch schließt eine Lücke auf dem Markt der Veröffentlichungen aus der Praxis für die Praxis.

Prof. Dr. Hardy Wagner
Ehren-Vorsitzender GABAL e.V.
Kuratoriums-Vorsitzender der Stiftung STUFEN zum Erfolg
Richthofenstr. 12
D-76831 Billigheim
Fon: 06349.996455, Fax: 996456
hardy.wagner@bipol.de

Lothar Seiwert: „Don't hurry“

Lothar Seiwert: Don't hurry, be happy, In 5 Schritten zum Lebenskünstler,
Gräfe und Unzer, München 2003

Als eifriger Leser der von Lothar Seiwert im GABAL-Verlag erscheinenden Bücher und Teilnehmer seines Vortrages im Rahmen des GABAL- Jubiläumssymposiums, stellte ich mir die Frage, was kann es für mich noch Neues von Lothar Seiwert geben.

Der Autor will in seinem Buch den Leser nicht zu besserer Aktivitätenplanung oder effektiverer und effizienterem Einsatz seines Zeitbudgets anhalten. Sein Ziel ist scheinbar genau das Gegenteil: Er schreibt über die Kunst, faul zu sein, sich nicht den ständigen Anforderungen von anderen ergeben, sich nicht immer in die Pflicht nehmen lassen.

Also ein bisschen mehr Raum für Nichtstun, für Entspannung das täte mir auch ganz gut. Aber wie schaffe ich das? Die von Lothar Seiwert empfohlenen 5 Schritte lauten:

1. Verschwende keine Energie
2. Fokussiere auf das Wesentliche

3. Vereinfache das Leben
4. Entdecke das Prinzip Zeitlupe
5. Lerne die Kunst rumzuhängen

Diese Schritte werden leicht lesbar, gut aufgemacht mit Analogien zu Lotta, einem richtigen Faultier des Münchener Tierparks, und konkreten Tipps beschrieben.

Also nur noch faul sein? Nein, die Empfehlung lautet, sei faul, gönn dir Pausen, um die Batterien wieder aufzuladen, damit man wieder fit für den Alltag ist. Im Kern geht's es Herrn Seiwert darum, die Balance im Leben, die Balance zwischen Körper & Gesundheit, Arbeit & Leistung, Familie & Kontakt und Sinn & Kultur zu finden. Die einseitige Ausrichtung auf Arbeit, Leistung, materiellen Wohlstand bringt einen langfristig aus der Balance und macht krank.

Und welche Folgen und Nebenwirkungen hatte das Buch bei dem Rezensenten hinterlassen? Ich (übrigens auch meine Frau) nehme das Buch immer wieder zur Hand, um mir die notwendigen Anregungen und Anstöße zur Faulheit zu holen. Für zwei Freunde mit erheblichem Bedarf an Faulheit haben wir bereits Bücher gekauft.

Wolfgang Neumann

Robin Gettup fragt ...

*Robin Gettup asks you ...
„Do you have already the German trainer-speak drauf too?“*

Today I found in meine Mailbox an invitation für ein GABAL-event, ein MUST für Trainer, who want to be really in. On the first eye-view ich dachte, wonderful, GABAL goes international, Regional-Group London or so. Vielleicht, ich dachte, they supposed mein Name outest me to be an Outlander. But der Content dieses Mail war „Virtual Meeting & Networking made easy“! Blendende Learning

simulation, wenn ich mich eine week before einloggen tue. Naturally, wie sagt one es zu einem old German? It's schwierig, wirklich. But I am ready to e-learn: Jeden Tag bemühe ich mich, durch ein ideal portal in mein Office zu gehen, looking for a platform leading to performance. Oder tue ich needen ein Performance Coach? Ich hoffe, nicht to be killed by a screenshot, den ich mir irgendwo runterholen – sorry: downloaden soll. Blicke ich lieber Outdoor?

Wohllollend erkunde ich myself about Appreciative Enquiry: Do I become ein Follow Up mit eine Virtual Trainer? In my Virtual classroom? Muss ich dabei sitzen auf eine Virtual Bench? How ever? Erlerne ich Life-Leadership im Zeitalter der Sensual Society? Aber wie vertragen sich LifeCoach mit VirtualCoach? Ob they need Mentoring? Or Mediation? Conflict Management? With a VoiceCoach? Es geht wohl nur mit Synchronizing. And Networking.

Jetzt brauche ich erst einmal Power-Relaxx, muss myself erholen, aber dalli. With a TrainPlan and which tool? Und Warming-up. Somebody rät me in a book „Entdecke den Adler in dir!“ (in German!) but another „Eat that frog!“ Tut das ein Adler? Ich lifelongly lerne von e-HRM „Employee-Self-Service“ (ESS in a self-service fast-food-Kantine for Mitarbeiters?) und „Employee-Relationship-Management“.

„Never heard of“, sagt mein amerikanische Consultant. Ihm fehlt halt Global Village Consulting im Open Space und in der insightsworld. Ich gived-away him eine deutsche Trainer-Magazine so that he can inform himself über Germany as international benchmark of management-training. He said h-to-m (himself to me): „Don't you even think this speak reveals management-by-bullshit?“





Ich denke, ich have to outplace him – or?

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 Beilagereschaltung 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.

Lernlandschaften

Lernerlebnisse auf dem Kongress „Lernlandschaften“

Zum ersten Mal für GABAL e.V. einen Kongress-Aussteller-Stand managen – Welch ein spannendes Erlebnis für GABAL-Neu-Mitglied Inge-Lore Andres und Alt-GABAList Artur Hornung. An der Seite des erfahrenen und kooperationsfreundlichen Andre Jünger auf dem siamesischen Zwillingstand des GABAL-Verlags, führte dies zu einem gelungenen Lerntag am 10. Oktober 2003.



Der Kongress „Lernlandschaften“ fand erstmals im Kongresshaus Freiburg statt. 250 Besucher und 25 Aussteller prägten den Eindruck „klein aber fein“.

Welche Lernerlebnisse hat die Betreuung des GABAL-Standes gebracht? Wir lernten lernwillige und GABAL-neugierige KongressteilnehmerInnen kennen. Wir lernten Chancen und Beschränkungen von Ausstellern kennen. Wir lernten die Vorzüge des GABAL e.V. beim Anbieten selbst noch mehr zu schätzen.

Wir lernten kooperative Standbetreuung und hatten damit die Möglichkeit, in Plenumsvorträgen und Lernshops auch von Anderen zu lernen.

Fazit: Wir können allen GABAL-Mitgliedern das Lernerlebnis einer Ausstellungsstand-Betreuung sehr empfehlen! Übrigens: Der nächste Kongress „Lernlandschaften“ findet im Oktober 2004 wieder im Konzerthaus Freiburg statt.

Inge-Lore Andres und Artur Hornung

Andres Training
Inge-Lore Andres
Kolpingweg 16, 79219 Staufen im Breisgau
Fon: 07633. 925 000 53 38
Inge.Andres@t-online, www.andres-training.de

Dr. Artur Hornung
VERNETZTES Projektmanagement
Lambertusstr. 10, 79104 Freiburg
Fon: 0761.55 53 98 Fax: - 55
hornung@mind-innovation.de
www.mind-innovation.de

Nachlese

**Mit GABAL – hoch hinaus!
Impressionen vom GABAL-Herbst-
symposium 2003 in Hannover
„Erfolgreich gegen den Trend“.**

Am Anfang stand ein Test: Nur wer findig genug war, den „Kabuki Coffee“-Shop am Fuße des NordLB-Kristall-Palastes in Hannover zu orten, war würdig, sich zum „Get together“ aufzureihen. Natürlich haben fast alle „early birds“ den Test bestanden. Vom kalten Wind getrieben hieß es „hineinschlüpfen – und sich wohlfühlen!“ Die vielgerühmte GABAL-Atmosphäre konnte sich sogar in diesem ungewöhnlichen Ambiente des für uns reservierten Coffee-Shops entfalten.



Am nächsten Morgen ging es durch herbstlaubgesäumte Alleen zur FHDW, der privaten Fachhochschule für die Wirtschaft, die uns ihre lichten, bei aller Funktionalität dennoch einladenden Räume zur Verfügung gestellt hatte – und nicht nur das. Hier trafen wir zugleich auf eine erfrischende Hochschul-Atmos-

phäre – neidvoll zur Kenntnis genommen von Alt-Akademikern, die noch in Ehrfurcht und Distanz vor ihren Magnifizenzen und Spektabilitäten zu erstarren hatten. Tempi passati. Verschmitzt und provokant gleich das Einführungsreferat von Prof. Dr. Müller-Siebers, des FHDW-Präsidenten, das pointiert in der These gipfelte: Für Familienbetriebe ist tiefreichende Personalentwicklung kostspieliger und überflüssiger Luxus. Hier gälte es nur, die Führungsriege und Nachfolger bestens heranzubilden. So das Ergebnis eines Forschungsprojektes zur Strategie- und Personalentwicklung bei 85 mittelständischen KMU.

Es ist hier nicht der Ort, um sämtliche Referate und Workshops zu kommentieren. Die Teilnehmer bekamen wie immer eine sorgfältig zusammengestellte Symposiums-Mappe. Wer nicht nach Hannover kommen konnte und sich dafür interessiert, kann sie zum Preis von 25 € inkl. Versand bei der Bundesgeschäftsstelle anfordern, oder bis Anfang des Jahres darauf warten, bis das erstmals für ein Symposium geplante kostengünstigere Buch vorliegt. Uns beschäftigten Themen wie „Kann man Veränderungen managen?“ (Dr. Stefan Michallik), „Nicht auf bessere Zeiten warten – neue Marktchancen entdecken!“ (Monika Birkner), „Fit für Erfolge – Energiemanagement als Erfolgsfaktor der Unternehmensgesundheit“ (Dr. med. Jörg-Peter Schröder), „Werte – Kraftquellen in Veränderungsprozessen“ (Prof. Dr. Ulrich Bertram, FHDW), „Ständige Veränderungen – Auswirkungen von Unsicherheit auf Menschen und Projekte“ (Dr. Thomas Steinert), „Strategie ist notwendig, reicht allein jedoch nicht aus!“ (Prof. Dr. Stefan Bieler, FHDW), „Improving Performance“ (Thomas Lorenz). Durchweg auf hohem Niveau. Darüber hinaus brillierten zwei mittelständische Unternehmer mit ihren Berichten aus der Praxis, wie sie in umkämpften Märkten sehr „erfolgreich gegen den Trend“ agieren: Christian Kuhnert von der Fa. Filter & Kuhnert, Gebäudereinigungs-GmbH aus



Celle, und Stefan Scharf, Fa. Koch & Scharf Hoch- und Tiefbau GmbH, letzterer mit einer lupenreinen EKS-Ausrichtung. In parallelen Workshops wurden die Inhalte der Referate diskutiert und vertieft – leider stets unter Zeitdruck. Hier begegneten sich Hochschule und vielfältige Praxis zur wechselseitigen Bereicherung.

Am Freitagabend ging es hoch hinaus. Wolfgang Neumann hatte mit der Besichtigung des futuristischen Verwaltungsgebäudes der NordLB Hannover für ein echtes Highlight gesorgt. Der transparente Glasbau beherrscht mit seinen 17 Stockwerken und einem nachts blau-violett leuchtenden, scheibenförmigen Glasturm die Innenstadt von Hannover. Unter fach-



kundiger Führung erhielten wir Einblick in die Fort- und Weiterbildung der NordLB, aber auch in Philosophie und Strukturen der Architektur. Manche nahmen schon mal auf einem Aufsichtsratsessel Platz. Verständlich, dass auch für das leibliche Wohl aufs Beste gesorgt war.

Als außerordentlich wertvoll haben sich auch diesmal wieder die mannigfaltigen Kontakte in den Pausen erwiesen, auch eine Art von „Open-Space-Methodik“. Ach, wäre doch noch mehr Zeit vorhanden gewesen! So aber musste Wolfgang Neumann, unser Moderator, ob der Zeitverzögerungen immer wieder versuchen, das gesamte Programmgefüge vor dem Einsturz zu bewahren.

Viel mehr Zeit hätten wir uns auch für die sich am Samstag anschließende Mitglie-

dersammlung gewünscht, in deren Verlauf u.a. Hans-Peter Reiter als Nachfolger für den aus Altersgründen aus dem Vorstand ausscheidenden Werner Siegert gewählt wurde. Eine verstärkte Fokussierung der GABAL-Aktivitäten mit dem Ziel der Förderung der Zukunftsfähigkeit unserer Mitglieder wird die Diskussionen der Zukunft bestimmen.

Ein besonderer Dank gebührt Wolfgang Neumann und seiner Frau für die Konzeption und Organisation dieses sehr erfolgreichen Symposiums, sowie unserer Geschäftsstellenleiterin Erna Schäfer, die leider verhindert war, teilzunehmen. So hatte sie nur die Arbeit – und wir das Vergnügen. Ihr Mann hat sie tatkräftig vertreten.

Dr. Werner Siegert
Zugspitzstr. 6
D-82131 Stockdorf
Fon: 089.8571317, Fax : 85609896
DrWerner.Siegert.Plus@t-online.de
www.ziele-siegert.de



Die Geschenkidee



Verschenken Sie doch eine GABAL-Mitgliedschaft, z.B. Ihrem studierendem Neffen eine studentische Mitgliedschaft!

Und das ist im Paket für 35€:
10x im Jahr die Zeitschrift Wirtschaft & Weiterbildung
4x im Jahr die Mitgliederzeitschrift *impulse*
20% Rabatt auf alle Medien des GABAL Verlages sowie die Teilnahme an allen GABAL-Veranstaltungen sowie der Kooperationspartner DGSL, DV NLP, GfA und GPM zu Mitgliederbedingungen.

Fragen Sie in der Geschäftsstelle nach: 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

Die neue GABAL-Broschüre „Aktive Lernmethoden“

Der Arbeitskreis Aktive Lehr- und Lernmethoden hat wieder zugeschlagen und eine neue Broschüre druckreif gemacht. Dieses Mal geht es um das Selbstlernen. Sie erhalten diese Broschüre mit der Aussendung an die Mitglieder. Des weiteren können Sie diese Broschüre auch als pdf-Datei von unserer Homepage herunterladen. Das gilt übrigens auch für die Vorgängerbroschüre „Aktive Lehrmethoden“.

Nachdem dieses Thema Namensbestandteil des Vereins und auch Kern des Slogans „Netzwerk Lernen“ ist, liegt jetzt ein komprimierte Broschüre vor, die zugleich die Essenz der Methoden enthält, als auch für den Leser für seine eigenen Lernvorhaben umsetzbar ist.

Lebenslanges Lernen ist heute in aller Munde – aber was versteht man eigent-

lich darunter? Die Feststellung bezieht sich auf erwachsene Menschen, die schon einen Beruf erlernt haben. Und Lernwünsche (Sprache, Hobby) und Lernnotwendigkeiten (Fortbildung, Umschulung, Zusatzausbildungen) lauern heute überall. Dass modernes Lernen heute anders funktioniert, als Sie es vielleicht in der Schule gelernt haben, ist aber vielen noch unbekannt. Früher hieß es einmal: „Was Hänchen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.“ Dem möchten wir als Autoren dieser Broschüre entgegensetzen: „Was Hänchen nicht lernt, lernt Hans später ... anders“

Sie lernen in der Broschüre gehirngerechte Methoden kennen, die effizient sind und auch noch Spaß machen. Seien Sie nicht verwundert, wenn Sie von unkonventionellen Dingen lesen, die sich deutlich von dem unterscheiden, was Sie vielleicht früher beim schulischen Lernen erlebt haben:

- Häufige Pausen sind wichtig. Musik und Bewegung fördern das Lernen.
- Das Sprachenlernen unterstützen Sie durch Zettel mit relevanten Vokabeln auf Gegenständen Ihrer Wohnung.
- Mit kleinen Kärtchen konzentrieren Sie sich bei Wiederholungen des Lernstoffs auf das, was Sie vergessen haben und verschwenden keine Zeit.
- Sie formulieren selbst den Lernstoff aus, indem Sie Cassetten zu Musik besprechen. Sie können dann gemütlich und entspannt den Stoff wiederholen und Ihr Gehirn „betanken“. So verbinden Sie Entspannung mit Lernen.
- Anderen den Lernstoff erklären ist meist wirksamer, als ganz alleine zu lernen.
- Mit Mind-Maps und „Lernpostern“ verschaffen Sie sich einen Überblick über den Lernstoff und bilden Fäden für das Wissensnetz in Ihrem Gehirn.

Während Kinder noch unbändige Lust beim Lernen empfinden und wie ein Schwamm alles Neue aufsaugen, können Erwachsene bewusst darauf achten, wel-

che Sinneskanäle sie aktivieren, um erfolgreich zu lernen. Und weiter gilt: Bei großem Interesse werden diese ganz schnell „gelernt“ (z.B. die Bundesligaergebnisse oder den kompletten Text des Lieblingssongs). So zeigen Erwachsene im Alter von fast 60 Jahren, die sich mehrere Jahre auf die staatliche Heilpraktikerprüfung vorbereiten, dass es mit geeigneten Methoden möglich ist – und noch dazu Spaß macht. Die Gedächtniskünstler demonstrieren: „Das Gehirn ist wie ein Muskel. Wenn man es trainiert, wird es stärker.“ Unser Gehirn kann eigentlich gar nicht anders: Es lernt permanent.

Unser Dank gilt auch den Personen, die für die Broschüre Input gegeben oder an der Endkorrektur mitgewirkt haben: Johanna Frank, Prof. Dr. Hardy Wagner, Dr. Werner Siegert, Wolfgang Neumann.

Die AK-Mitglieder und Autoren:
Dr. Rudolf Müller, Aschau (Leitung) www.SUnternehmensentwicklung.de
Dr. Martin Jürgens, Landshut, www.drmj.de
Dipl. Psych. Klaus Krebs, Berlin, www.klauskrebs.de
Dipl. Bw. Joachim von Prittitz und Gaffron, Lohra, www.jvprittitz.de

AK Blended Learning

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

AK Netzwerk Nachwuchs im Netzwerk Lernen

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

Liebe GABAListen, die Begriffe Angebot und Nachfrage beziehen sich auf das Verhalten von Individuen bei ihrem Zusammenspiel auf Märkten. Betrachtet man GABAL als einen solchen Markt, sind die Einflussgrößen der Nachfrage

die Bedürfnisse und Vorlieben, sowie die Erwartungen der GABAL-Mitglieder. Auf dem betrachteten Markt bilden ihre Präferenzen die Signale für alle Angebotsentscheidungen sowie über die Zuteilung knapper Ressourcen. Da der Arbeitskreis „Netzwerk Nachwuchs im Netzwerk lernen“ für Sie keinen Anreiz bieten konnte, wird dieses Angebot „vom GABAL-Markt“ genommen. Natürlich finde ich diese Tatsache einerseits schade, andererseits jedoch freue ich mich, denn ich kann mir nun sicher sein, dass Sie alle, ihre knappen zeitlichen Ressourcen bereits auf andere sinnvolle Tätigkeiten verwenden sich in unserem Verein zu engagieren. Für diese Vorhaben wünsche ich Ihnen auch weiterhin viel Erfolg.

Viele Grüße und Glück Auf
Carsten Dolatowski

AK STUFEN

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

Ein Ziel der Stiftung und des AK STUFEN ist, neue Projekte zu entwickeln und durch diese mehr Bekanntheit und Image für die Stiftung und für GABAL aufzubauen. Durch Publikationen über diese Ergebnisse können wiederum neue Multiplikatoren, Trainer, Förderer und Stifter gewonnen werden. Somit werden in einer Zeit leerer Staatskassen trotzdem Erfolge erreicht, die von höchster gesellschaftlicher Relevanz sind.

Das von der Stiftung STUFEN zum Erfolg geförderte Projekt „Jobs für arbeitslose Jugendliche“ der Initiative „Zukunft für Kinder e.V.“ in Reichelsheim wurde kürzlich mit dem **Ausbildungs-Oskar 2003** ausgezeichnet. Um diesen Förderpreis der Jungen deutschen Wirtschaft (JDW) gab es über 160 Bewerbungen. Der Preis wurde von Bundesbildungsministerin Edelgard Bulmahn im Haus des deutschen Handwerks in Berlin überreicht.

Das erste **Private-Public-Partnership**-Projekt wurde von der Qualifizierungs-Offensive des Landes Hessen mit der Gutdrauf Unternehmensgruppe realisiert, deren Nachwuchs-Management alle 4 STUFEN-Bausteine erfolgreich absolviert hat.

Zweite STUFEN-Schule ist die neue regionale Schule in Neustadt-Maikammer/Rheinland-Pfalz. Weitere Projekte finden seit über 8 Jahren bundesweit bei der CV-Akademie des Cartellverbandes der katholischen Studentenverbindungen und an der Fachhochschule Technikum in Kärnten/Österreich statt.

Seit Gründung der Stiftung konnten Persönlichkeiten für die Ziele und Belange der Stiftung gefunden werden.

Dem **Kuratorium** gehören an:

- Prof. Dr. Hardy Wagner
- Wolfgang Neumann
- Ansgar Wagner

Mitglieder des **Stiftungsrates** sind:

- Jens Beutel, OB der Stadt Mainz
- Dr. Peter Braun, Bayer CropScience
- Renate Richter, Präsidentin DVWO
- Prof. Dr. Wittlof Vollstädt, Erziehungswissenschaftler und Schulforscher

STUFEN Botschafter sind:

- Dieter Ibielski, Präsidialbeirat Union Mittelständischer Unternehmen (UMU)
- Hans-Georg Dörr, Unternehmer
- Franz-Josef Fischer, Unternehmer und Gründer der Strahlemann Initiative e.V.
- Horst Schnur, Landrat Odenwaldkreis

Botschafter werden vom Vorstand für 2 Jahre berufen und sind fachkompetente Personen, die die STUFEN-Idee aktiv mittragen und engagiert mithelfen, diese zu multiplizieren.

Die Stiftung unterstützt Seminare für Schüler und Jugendliche und bildet Lehrer und Trainer in den vier STUFEN-Bausteinen mit folgenden Inhalten aus:

1. Berufsziel finden
2. Den eigenen Persönlichkeits-Typ kennen und andere besser verstehen
3. Vorhandenes Wissen besser nutzen, neues Wissen erwerben
4. Prioritäten setzen und Zeit planen

Die STUFEN zum Erfolg-Bausteine entwickeln persönliche Kompetenz, soziale Kompetenz und Methoden-Kompetenz.



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**.

RG Berlin



Beamer oder nicht Beamer? – Das ist hier die Frage

Das 42. Treffen der Regionalgruppe Berlin/Brandenburg stand unter dem Motto „Mehr Pep für Ihre Seminare“. Dabei ging es im Allgemeinen um Fragen des Medieneinsatzes und im Konkreten um das Notebook, den Beamer und Präsentationssoftware.

Etwa 15 Trainerinnen und Trainer waren der Einladung gefolgt und ließen sich zunächst zu einem Spiel durchführen. Frau Schulz-Bücher (selbst Trainerin) moderierte durch eine Spielsituation: Welche Medien würde ein Bildungsinstitut in einer konkreten Bedarfssituation einkaufen? Spontan gebildete Verkaufsteams versuchten ihre

AZ
Trainersymposium

Medien (Whitebord, Flipchart, Kreidetafel, Overhead) überzeugend zu verkaufen.



Seminarteilnehmer berichteten aus Lernericht über die Medien. Für viele Trainerinnen und Trainer war dieses Spiel ein nützliches Bewusstmachen von Vor- und Nachteilen bestimmter Medien. Wir waren dann so richtig „heiß“ auf mehr.

Im zweiten Teil präsentierten zwei Vertreter der Firma edutech, Herr Wallat und Herr Backhaus, neue und neuste Entwicklungen rund um den Beamer. Für uns als mögliche Anwender ergaben sich aus meiner Sicht vor allem drei Kernpunkte:

- Beamer sind heute klein und gut zu transportieren (z. B. 2,9 kg).
- Das Verkabeln mit anderen Geräten hält sich in Grenzen. Allerdings enthält das Steuer Menü unübersichtlich viele Extras.
- Mit 1.500,00 € hat man schon ein ganz passables Gerät erworben, wenn gleich der Preisverfall wohl weitergehen wird.

Neueste technische Entwicklung: Ein Gerät, welches nur 26 cm Abstand von der Wand benötigt und trotzdem ein sehr gutes Bild entwickelt. Für den Anwender entfällt damit das lästige Durch-das-Bild-Gehen.

Inwieweit eine Trainerin bzw. ein Trainer mit dem Beamer arbeitet, hat insbesondere damit zu tun, ob Präsentationssoftware benötigt und tatsächlich eingesetzt wird. Diese Frage wurde im weiteren Verlauf unseres Treffens thematisiert.

Louis Sterck (EDV-Trainer) demonstrierte sehr eindrucksvoll die Möglichkeiten von PowerPoint, MindManager und MasterPointer. Mit MindManager können beispielsweise Mindmaps abgebildet, ergänzt, bearbeitet und natürlich unproblematisch den Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Das Programm MasterPointer bietet viele Zusatzzeichen, die bei Präsentationen und Mindmaps wirkungsvoll integriert werden können. Allen Anwesenden wurde klar, dass eine solche Vielfalt natürlich auch die Gefahr birgt, alles zu bunt zu gestalten.

Jede Trainerin und jeder Trainer entscheidet für seinen Bereich, ob die Integration solcher elektronischen Medien vom Aufwand her sinnvoll ist. Ein Mindmap wirkt nach wie vor sehr lebendig, wenn es vor den Augen der Teilnehmer per Hand an einer Pinnwand entsteht. Andererseits kann es mit den elektronischen Medien besser gespeichert, bearbeitet und weiter genutzt werden.

Fazit: Es war ein nützlicher Erfahrungsaustausch zu traditionellen Medien und insbesondere zu den neuen Medien. Damit bleiben wir auf dem Laufenden, was die Frage angeht: Beamer oder nicht Beamer? Eine endgültige Antwort hat von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wahrscheinlich eh niemand erwartet.

Dr. Steffen Walter
Kyllmannstr. 6, 14109 Berlin
Fon: 030.801098-14
DrSteffenW@aol.com

RG Oberbayern

Liebe KollegInnen und Freunde, manch einer fragt sich, ob es sich lohnt, uneigennützig für andere aktiv zu werden. Ich kann diese Frage nach einem Jahr RG-Leitung in München mit „Ja“ beantworten. GABAL konnte durch drei gelungene Veranstaltungen seine Präsenz in

München wieder festigen. Wenn auch die Zahl der Aktiven noch immer zu klein ist, so gehen wir doch kleine Schritte in die richtige Richtung. Geholfen hat uns dabei besonders der Regional-Club München des BDVT, dessen Führungsteam Gerd Stolp, Wildtrud Telgmann und Christine Köppel eine nachahmenswerte Verbandsaktivität vorleben und mich herzlich einbanden. Wir werden also auch in 2004 die Kooperation mit gemeinsamen Veranstaltungen weiterführen und das wichtige Thema „neue Medien in der beruflichen Weiterbildung“ im Auge behalten. Interessant für GABALer erscheint mir auch die Ausbildung zum Virtuellen Trainer im Rahmen der BDVT-Trainerausbildung (www.koepfel-consulting.de). Besonders am Herzen liegt mir aber auch, meine Erfahrungen mit den anderen Regionalgruppen abzustimmen, so dass wir voneinander lernen können. Das Wolzig-Wochenende von Herrn Laufer in Berlin könnte als Modell für die anderen Regionen dienen und vielleicht dem Symposium neue Impulse verleihen. Sicher hat jede Region ihre Stärke, dies zeigt auch das Erfolgsforum des Rosenheimer GABALers Thomas Meidinger. Last not least möchte ich auf die Initiative „Perspektive Deutschland“ verweisen, die es verdient, von uns allen aktiv unterstützt zu werden. Unter der Schirmherrschaft von Bundespräsident a. D. Richard v. Weizsäcker starten McKinsey, ZDF, AOL und stern diesen Herbst in die dritte Runde dieser größten gesellschaftspolitischen Online-Umfrage der Welt. Den Fragebogen finden Sie bis Ende Dezember unter: <http://umfrage.perspektive-deutschland.de/easy>
Bitte geben Sie mir auch weiterhin Anregungen für unsere RG-Aktivitäten in München und Oberbayern in 2004!

Herzlichst, Ihr Heiko Martens-Schol
Hugo-Weiss-Str. 50
D-81827 München
Fon 089.95456981
info@easyfuture.de

Adressenliste

Vorstand

Sprecher des Vorstands

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

Vorstandsmitglieder

Carsten Dolatowski (kooptiert)
Griepstr. 18, D-45143 Essen
Fon 0201.8631794
cado@studiumundberuf.de
www.studiumundberuf.de

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

Hanspeter Reiter
SALE direkt Dialog Center GmbH
Hochstr. 11 a, D-86842 Türkheim
Fon 08245.966347, Fax 966349
Reiterbdw@aol.com

Karin Ruck
Weinstr. 20, D-60435 Frankfurt
Fon 069.56043324
info@kundenmarketing.de
www.kundenmarketing.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, MENSOR Institut
Postfach 303630, D-10727 Berlin
Fon 030.2629640, Fax 2625977
GABALBerlin@aol.com

RG Franken

Anfragen bitte an die Geschäftsstelle

RG Hannover

Wulf Pirkner
Hinter den Wiesen 15, D-30974 Wennigsen
Fon 05103.705551, Fax 705399
wp@bauer-pirkner.de, www.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

Karin Ruck & André Jünger (kommissarisch)
Fon 069.56043324
info@kundenmarketing.de

RG Rheinland

Detlev Tesch, Tesch Training
Küdinghovener Str. 142, D-53227 Bonn
Fon 0228.473792, Fax 473788
gabal-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 Pötzsich
Prinzenstr. 86, D-47058 Duisburg
Fon 0203.335535, Fax 3173861
hartmut@scientific-addresses.com

RG Sachsen und Umgebung

Sven Lehmann
SL Marketing & Management
Samuelisdamm 11a, D-04838 Eilenburg
Fon 03423.603406, Fax 604672
coaching@sven-lehmann.de
www.sven-lehmann.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, 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@jumeda.ch

GABAL Service

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

Fordern Sie nachfolgende Unterlagen kostenlos in der Geschäftsstelle an:

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

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

Impressum

Herausgeber und Vertrieb:

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

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

Beilagen:

Aktive Lernmethoden, STB-Flyer

Die *impulse* erscheinen vierteljährlich, Auflage 1.500St.

Wir begrüßen Beiträge unterschiedlicher Art: redaktionelle Beiträge zu den GABAL-Themen, Leserbriefe, Buchbesprechungen, Cartoons und Informationen über Neuerscheinungen. Wir bemühen uns, alle Einsendungen zu den GABAL-Kernthemen, ggf. gekürzt, zu veröffentlichen!

Redaktionsschluss der nächsten

impulse: 15.01.2004

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)
Machen Sie doch was Sie wollen! Kick-off der RG Rhein-Main	Dr. Jörg Schröder, Budenheim	11.12.2003, 19.00 Uhr GABAL Verlag Offenbach	RG Rhein-Main
GABALer Stammtisch	Orga: Heiko Martens-Scholz	12.12.2003, 19.00 Uhr Raum München	RG Oberbayern
Neujahrstreffen mit Vortrag	N.N.	14.01.2004 Raum Frankfurt	RG Rhein-Main
Training & Coaching zwischen den Kulturen: Arts & Business	Dr. Katharina Kettner	16.01.2004, 16.00–18.00 Uhr IHK Bochum	RG Ruhrgebiet
Stress-Management Koop.Veranstaltung mit BDVT München	Klaus Wiener, Kinesiologenverband	28.01.2004 Raum München	RG Oberbayern
Jahresstart mit neuen Kontakten Neujahrstreff der Regionalgruppe		Januar 2004 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
Schnell lesen	Jörg Petermann	12.02.2004 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
Netzwerkabend mit Vortrag	Karin Ruck, Frankfurt	17.03.2004 Raum Frankfurt	RG Rhein-Main
Mach langsam, wenn es schnell gehen soll	Dr. Helmut Hallier	03.05.2004 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
GABAL-Abend mit Vera Birkenbihl	Vera Birkenbihl	15.05.2004 Raum Frankfurt	RG Rhein-Main
Wolzig-Wochenende So geht's doch! Konstruktives Umgehen mit Konflikten	7 Referenten	11.06.–13.06.2004 Liebenberg	RG Berlin-Brandenburg
Blended Learning – die Zukunft der Weiterbildung?	Carsten Wiegrefe	07.10.2004 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
GABAL Symposium	Orga: Karin Ruck	24./25.09.2004 Raum Rhein/Main	GABAL Geschäftsstelle
Werbewirksam korrespondieren	Dr. Walter Steffen	23.11.2004 Berlin	RG Berlin-Brandenburg
Veranstaltungen von Kooperationspartnern			
didacta 2004		09.–13.02.2004 Messe Köln	Kontakt und Info: www.dvwo.de
Strategie Kongress	div. Referenten	20./21.03.2004 Bad Honnef	StrategieForum www.strategie.net
InterPM 2004 Zukunft der OM durch interdisziplinäre Ansätze	GPM e.V in Kooperation mit GI Ges. für Informatik e.V.	26./27.04.2004 Glashütten/Taunus	GPM e.V. ** info@GPM-IPMA.de

Änderungen vorbehalten.

** GABAL-Mitglieder können zu Mitgliederbedingungen teilnehmen!

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